

Pierre-André JULIEN

# Entrepreneuriat **RÉGIONAL** et économie de la **connaissance**

Une métaphore  
des romans policiers



Presses de l'Université du Québec





**Entrepreneuriat**  
**RÉGIONAL**  
et **économie**  
de la **connaissance**

**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

**PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2

Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096

Courriel: puq@puq.ca • Internet: www.puq.ca

**Distribution :****CANADA et autres pays**

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone: (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

**FRANCE**

DISTRIBUTION DU NOUVEAU MONDE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

Téléphone: 33 1 43 54 49 02

Télécopieur: 33 1 43 54 39 15

**SUISSE**

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone: 022 960 95 25

Télécopieur: 022 776 35 27



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 ».

Pierre-André JULIEN

# Entrepreneuriat **RÉGIONAL** et **économie** de la **connaissance**

Une métaphore  
des romans policiers

2005



**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450  
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada*

Julien, Pierre-André, 1939-

Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance :  
une métaphore des romans policiers  
(Collection Entrepreneuriat & PME)  
Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1329-7

1. Entrepreneuriat. 2. Économie du savoir. 3. Petites et moyennes entreprises.  
4. Économie d'entreprise. 5. Réseaux d'affaires. 6. Économie régionale.  
I. Titre. II. Collection.

HB615.J842 2005      338'.04      C2004-941743-6

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada  
par l'entremise du Programme d'aide au développement  
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Révision linguistique : MONELLE GÉLINAS

Mise en pages : INFO 1000 MOTS INC.

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2005 9 8 7 6 5 4 3 2 1

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

© 2005 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1<sup>er</sup> trimestre 2005

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

# *Table des matières*

---

<b>Introduction</b> .....	1
1. La définition de l'entrepreneuriat .....	2
2. Les différentes formes entrepreneuriales .....	6
3. Le besoin d'une approche complexe .....	9
4. La pyramide entrepreneuriale .....	15
5. De Colombo à Holmes, Maigret et De Baskerville .....	19
6. Objectif et méthode de cet ouvrage .....	24
7. Le plan du livre .....	27
<b>PARTIE 1 – LE CONTEXTE</b>	
<b>L'économie de la connaissance     et les différences de dynamisme     territorial</b> .....	31
<b>Chapitre 1 L'économie de la connaissance: incertitudes, ambiguïtés et potentialités</b> .....	35
1.1. Changement et mondialisation des marchés .....	37
1.2. L'importance croissante de l'immatériel dans nos économies .....	42
1.3. Incertitude et ambiguïté .....	46

1.4. Le contrôle de l'information . . . . . 49

1.5. Savoir et savoir-faire *autrement*: les nouvelles formes  
de compétitivité des firmes et des régions . . . . . 52

**Chapitre 2 L'entrepreneuriat différencié:  
les disparités régionales . . . . . 57**

2.1. L'importance différenciée des PME en région. . . . . 59

2.2. Un rythme de création différent selon les territoires . . . . . 62

2.3. Différents types d'entreprises . . . . . 68

2.4. Quelques explications dépassées. . . . . 79

2.4.1. Quelques réponses dépassées  
plus macroéconomiques . . . . . 79

2.4.2. Les nouvelles analyses plus territoriales. . . . . 85

**PARTIE 2 – ENTREPRENEURS, ORGANISATIONS  
ET MILIEUX TERRITORIAUX**

**La capacité à développer  
de la connaissance . . . . . 93**

**Chapitre 3 Les entrepreneurs . . . . . 99**

3.1. L'inné, l'acquis et le construit . . . . . 100

3.2. Les déclencheurs ou les raisons personnelles  
et sociales d'entreprendre . . . . . 104

3.3. Les types d'entrepreneurs . . . . . 110

3.4. Le processus de création . . . . . 118

3.5. L'itinéraire de l'entrepreneur ou les conditions  
du maintien de l'esprit entrepreneurial . . . . . 120

**Chapitre 4 L'organisation apprenante:  
les différentes stratégies des PME  
pour cumuler l'information . . . . . 125**

4.1. Le rôle de l'organisation. . . . . 127

4.2. La source des avantages compétitifs . . . . . 132

4.3. Les éléments clés pour maintenir la compétitivité . . . . . 138

4.4. L'exemple des *gazelles* ou des PME à forte croissance. . . . . 144

**Chapitre 5 Le milieu entrepreneurial:  
la clé de la différenciation. . . . . 153**

5.1. La définition du milieu . . . . . 158

5.2. Le rôle du milieu . . . . . 162

5.3. Le capital social . . . . . 170

**PARTIE 3 – INFORMATION, RÉSEAUX  
ET INNOVATION**

**Les conditions nécessaires et  
suffisantes de l'entrepreneuriat . . . . . 179**

**Chapitre 6 L'information:  
une première condition *nécessaire*  
pour réduire l'incertitude  
et l'ambiguïté . . . . . 185**

6.1. Le rôle de l'information dans l'entrepreneuriat . . . . . 187

6.2. Les types d'information . . . . . 189

6.3. Les éléments favorisant l'appropriation  
de l'information riche. . . . . 194

6.4. Les mécanismes du passage de l'information à la connaissance et au savoir-faire . . . . .	198
6.4.1. Améliorer la capacité d'obtention et d'absorption de l'information . . . . .	201
6.4.2. Organiser la traduction de cette information, en faisant des liens et en développant des synthèses. . . . .	203
6.4.3. Surtout, aller au-delà des analyses linéaires ou de la logique dominante . . . . .	205

**Chapitre 7 Les réseaux: une seconde condition  
*nécessaire*, le partage de l'information  
menant à l'innovation . . . . .** 207

7.1. Le fonctionnement des réseaux . . . . .	212
7.2. Les types de réseaux. . . . .	217
7.3. Information, réseaux et innovation . . . . .	226

**Chapitre 8 L'innovation:  
la condition suffisante. . . . .** 233

8.1. les différents types d'innovation . . . . .	240
8.2. La logique de l'innovation . . . . .	247
8.3. L'organisation de l'innovation . . . . .	252
8.4. De l'innovation individuelle à l'innovation collective . . . . .	259

**PARTIE 3 – LES MÉCANISMES  
DU DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE**  
**Comment multiplier le dynamisme  
par contagion . . . . . 263**

**Chapitre 9 Le réseautage de l’intelligence :  
le développement d’un tissu  
régional dynamique . . . . . 273**

9.1. L’efficacité du développement avec les pairs  
dans des réseaux. . . . . 275

9.2. Le réseautage de l’intelligence. . . . . 282

9.3. Le mécanisme de réseautage . . . . . 288

**Chapitre 10 Contagion entrepreneuriale et  
appropriation de la connaissance . . . . . 299**

10.1. Les étapes de la contagion entrepreneuriale. . . . . 303

10.2. Le rôle complémentaire de l’État. . . . . 306

10.3. Des régions apprenantes et innovantes. . . . . 313

10.4. Le *dépassement* de l’incertitude et de l’ambiguïté . . . . . 316

**Conclusion Vers une nouvelle théorie  
de l’entrepreneuriat . . . . . 319**

1. L’évolution des théories . . . . . 325

2. Équilibre ou instabilité. . . . . 338

3. L’approche technique ou holistique :  
le crime, le gangstérisme et l’entrepreneuriat endogène . . . 344

**Bibliographie . . . . . 353**





# Introduction

Dans presque toute économie, on peut trouver des territoires qui connaissent un essor remarquable, dont plusieurs se développent surtout en exploitant leurs propres ressources ou encore durant certaines périodes particulièrement propices à leur croissance économique. Pourquoi ces régions sont-elles *gagnantes*<sup>1</sup>, alors que d'autres territoires, même contigus, suivent difficilement l'évolution économique générale ou même déclinent. Telle est la question que nous voulons traiter dans cet ouvrage en montrant comment, dans certains territoires particulièrement entrepreneuriaux, plusieurs nouvelles entreprises voient le jour et celles créées il y a plus longtemps croissent rapidement, alors qu'ailleurs ces créations sont ou bien rares ou bien le fait de petites entreprises qui, une fois mises sur pied, meurent rapidement ou ne se développent guère.

On sait que certaines régions très avantagées, par des ressources naturelles importantes ou une forte population implantée de longue date, profitent non seulement des investissements locaux, mais en attirent d'autres venant d'un peu partout. Par exemple, le fait de posséder du pétrole, des mines de cuivre, des plages ensoleillées ou une haute

---

1. Pour reprendre le titre de l'ouvrage collectif dirigé par G. Benko et A. Lipietz (1992) présentant de telles régions à côté d'autres en déclin.

montagne enneigée facilement accessible explique l'intérêt qu'ont les investisseurs extérieurs à démarrer et à soutenir le développement de ces régions<sup>2</sup>. De même, l'existence d'une métropole ou d'une grande capitale, par l'effet des économies d'agglomération, assure généralement le développement durant une très longue période. Toutefois, d'une part, le nombre de ces régions privilégiées est limité et, d'autre part, même ces avantages peuvent finir par s'étioler sinon disparaître à cause de la concurrence de nouveaux matériaux ou de sources plus riches et plus accessibles, de l'innovation technologique, de la migration importante de la population ou encore d'un changement de mode. Certaines métropoles perdent même de leur attrait au profit des banlieues ou d'autres grandes villes moins polluées ou moins congestionnées. Le développement des régions ne bénéficiant pas de ces avantages ne peut donc relever d'abord et avant tout que des forces internes, ce qu'on appelle le développement endogène.

Cette question du développement territorial endogène touche la création et la croissance de toutes sortes d'entreprises, c'est ce qu'on appelle l'entrepreneuriat. Dans la plupart des régions, la croissance économique à court ou à long terme vient majoritairement de cet entrepreneuriat ou des initiatives nouvelles des entreprises de toutes sortes, imitées ensuite par d'autres entreprises, comme l'ont rappelé Baumol (1986) ou encore Aghion et Howitt (1998), reprenant ainsi Schumpeter (1911). On peut donc revenir à la question précédente de cette façon : pourquoi l'entrepreneuriat endogène est-il plus dynamique dans certains lieux et pendant certaines périodes ?

## 1. LA DÉFINITION DE L'ENTREPRENEURIAT

Avant de répondre à cette question, il convient de définir l'entrepreneuriat. Davidson (2001) rappelle à bon droit qu'on ne s'entend toujours pas sur cette définition. Par exemple, Cole (1942), un des plus anciens

- 
2. Le lien entre la présence de ressources naturelles importantes et le développement régional n'existe toutefois pas toujours, comme on le voit dans la plupart des pays en développement où le pétrole et les diamants sont exploités sans égard aux populations locales et même à leur détriment. On assiste à nouveau à cette distorsion, par exemple au Darfour soudanais ou en Guyane, qu'on a vue au début de l'exploitation des grands sites touristiques dans plusieurs pays industrialisés jusqu'à ce que les gouvernements locaux interviennent pour édicter des règles tenant compte des intérêts de leurs populations.

chercheurs sur le sujet après Schumpeter, définissait l'entrepreneuriat comme « une activité permettant de créer, maintenir et agrandir une entreprise profitable ». Gartner (1990) reprend cette définition en expliquant que l'entrepreneuriat relève du « comportement menant à la création d'une nouvelle organisation ». D'autres auteurs mettent avant tout l'accent sur l'innovation. Ainsi, pour Curran et Burrows (1986), l'entrepreneuriat constitue fondamentalement « un processus innovateur [...] », ce qui exclut les reproductions d'entreprises ou les simples rachats, comme ceux faits par des managers. Vankataraman (1997) voit aussi l'entrepreneuriat comme « une nouvelle production de biens ou services répondant à une opportunité, avec toutes ses conséquences » ou encore comme « de nouvelles initiatives d'affaires initialement conçues et ensuite développées » pour atteindre le marché. L'OCDE (2003) complète ces définitions en disant que « l'entrepreneuriat est une façon de voir les choses et un processus pour créer et développer des activités économiques à base de risque, de créativité et d'innovation à gérer à l'intérieur d'une nouvelle ou d'une organisation existante ».

Si nous nous limitons à l'impact d'une entreprise à la fois, nous pouvons résumer ces conceptions en distinguant quatre types d'entrepreneuriat : celui qui crée une nouvelle entreprise, celui qui en reprend une, celui qui vise un marché existant et celui qui vise un nouveau marché (voir figure 1).

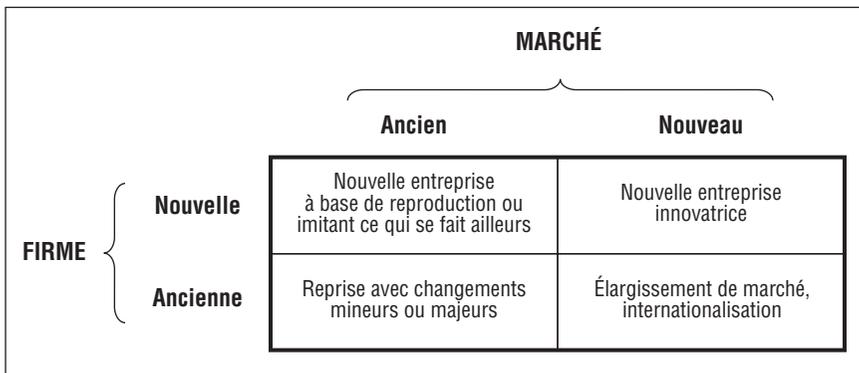
D'abord, dans le quadrant nord-ouest de cette figure, on trouve l'entrepreneuriat par création d'une entreprise nouvelle reproduisant plus ou moins ce qui se fait ailleurs ou l'imitant. Pour les chercheurs, la création d'une entreprise nouvelle est l'archétype de l'entrepreneuriat et donc la définition la plus souvent retenue. Cette création part d'une certaine intuition ou d'une idée, que l'entreprise soit toute petite – c'est le cas d'un marchand de journaux au coin d'une rue particulièrement achalandée ou d'un camionneur qui achète un camion usagé pour mieux relier les entreprises de son village à la grande ville – ou plus complexe – comme dans le cas d'une entreprise manufacturière utilisant des machines-outils à contrôle numérique et une chaîne de production requérant l'intervention de plusieurs dizaines d'employés. Elle entraîne la mise sur pied d'une organisation si minime soit-elle – comme dans le cas du travailleur autonome<sup>3</sup> –, une période de pré-démarrage, ensuite de démarrage et enfin de consolidation, périodes

---

3. Dans ce cas, l'organisation tient aux liens que le travailleur autonome entretient avec ses outils, qu'ils se limitent ou non au téléphone et à l'ordinateur.

suivant des trajectoires diverses selon le cas, mais visant toutes la constitution plus ou moins rapide d'une entreprise et sa pérennité. Cette nouvelle entreprise nécessite un minimum d'innovation, même si elle vient pour une bonne part de l'imitation ou de la reproduction d'une autre, comme nous l'avons dit. Si elle se distingue des autres entreprises par l'influence centrale que l'entrepreneur a eue sur son démarrage et sur la forme de son organisation, du moins au début, et du fait qu'elle crée une valeur relativement nouvelle, elle tire aussi sa particularité de l'effet qu'elle a en retour sur l'entrepreneur, sur les organisations concurrentes et sur les clients.

FIGURE 1  
**Une typologie de l'entrepreneuriat individuel**



Adapté de P. Davidsson, « Entrepreneurship: what it is, what aint't, and how we can study it », communication au colloque de Babson/Kaufmann Foundation, Boulder, juin 2001.

Cette création peut être beaucoup plus *nouvelle si elle offre* un nouveau produit ou institue une nouvelle façon de faire. Fruit de l'essaimage d'un chercheur universitaire ou d'un innovateur qui est intéressé à appliquer son innovation sur le marché, ce type d'entrepreneuriat est représenté par le quadrant nord-est de la figure et relèverait de l'entrepreneur de valorisation ou d'aventure, comme nous le verrons au chapitre 3.

Mais, l'entrepreneuriat peut aussi venir de la reprise d'une entreprise existante, à la condition que cette reprise transforme quelque peu cette dernière, que ce soit dans son organisation et son orientation, dans sa mise en marché ou dans les produits qu'elle offre. Nous sommes ici dans le groupe du quadrant sud-ouest. Si la reprise ou la gestion de l'entreprise existante se fait sans changement ou d'une façon routi-

nière, il n'y a pas d'entrepreneuriat proprement dit. Il en est ainsi, par exemple, lors de la reprise d'une franchise contrôlée par une grande chaîne; d'ailleurs dans ce cas, cela relève plus souvent d'un investisseur que d'un entrepreneur. Reprendre une entreprise en ne changeant que sa forme juridique n'est pas faire preuve d'entrepreneuriat. Dans ce groupe, nous rangeons aussi les entreprises qui, plutôt que de ne changer que les routines ou la simple gestion par les managers (les gérants de filiales), font preuve d'innovation en adoptant de nouvelles technologies. Cette façon de voir permet de dépasser la question à savoir si l'entrepreneur du début demeure toujours entrepreneur après dix ou vingt ans (Davidsson, 1991) ou, au contraire, s'il ne l'est plus que de temps en temps, et alors dans le sens schumpétérien, lorsqu'il fait des changements importants ou qu'il innove. Dans ce dernier cas, une grande entreprise qui évolue rapidement tant à l'interne qu'à l'externe (par acquisition ou par fusion) entre dans cette définition de l'entrepreneuriat<sup>4</sup>. Mais, le changement ne veut pas dire nécessairement croissance ni passage de petite à moyenne et grande entreprise; on peut procéder régulièrement à des changements pour répondre aux aléas du marché tout en demeurant petit (Gibb et Scott, 1986). De même, la croissance ne veut pas dire une évolution linéaire, ce que tentent de montrer certains partisans de la théorie des stades de croissance, malgré ses très nombreux critiques, tels Stanworth et Curran (1979) ou encore Watson (1995); cette théorie est liée à la métaphore de l'évolution biologique, alors que les entreprises sont des organismes sociaux sans trajectoires obligées et possédant une grande marge de liberté.

Enfin, dans le quadrant sud-est, on trouve une entreprise existante qui élargit son marché, soit en proposant un nouveau produit ou une nouvelle gamme de produits sur le marché régional ou national, soit en proposant le même produit à un marché plus large, notamment par l'exportation.

Toutefois, comme nous l'avons précisé plus haut, cette approche relève des différentes créations ou transformations individuelles, entreprise par entreprise, alors que notre propos porte sur la multiplication et la croissance de ces dernières sur un territoire. Kirzner (1979) reconnaissait d'ailleurs aux créations individuelles un effet plus large sur le

---

4. On parle alors d'intrapreneuriat. Watson (1995) explique que, bien que l'esprit entrepreneurial puisse être sporadique, il est rarement absent chez les propriétaires-dirigeants, alors qu'il peut très bien ne pas exister dans les filiales au comportement de simple gérance « gérant avec parcimonie », ce qu'illustre d'ailleurs l'origine du mot « manager » : ménagère.

marché; pour lui, l'entrepreneuriat serait « une réaction [individuelle] à une opportunité [favorisant] les actions concurrentielles qui stimulent le processus du marché ». Dans notre cas, toute création ou tout changement dans une entreprise a non seulement un impact sur elle-même, mais aussi sur le marché local et possiblement national ou international qui finit par entraîner des changements dans le tissu industriel territorial. L'entrepreneuriat crée donc une structure différente entre les divers acteurs socioéconomiques du territoire, car l'arrivée d'une nouvelle entreprise ou les changements dans des entreprises existantes entraînent de nouveaux ajustements et de nouvelles créations.

Bref, pour nous, l'entrepreneuriat régional tient compte de tous les quadrants de la figure 1. Il entraîne la création plus ou moins régulière de valeurs nouvelles sur les marchés territoriaux ou extérieurs, telles de nouvelles structures de production et la création de nouveaux biens ou de nouvelles localisations (Bryat et Julien, 2000). Cette création affecte d'autres entreprises et les acteurs ou *joueurs* économiques de la région profitent ou non de cette évolution. Cette création de valeurs nouvelles perturbe le ou les marchés, ce qui pousse plus ou moins rapidement le territoire à évoluer, pour finalement se développer et mieux répondre aux besoins de ses citoyens et des clients extérieurs en créant en son sein plus d'entreprises et donc plus d'emplois et plus de richesse.

## 2. LES DIFFÉRENTES FORMES ENTREPRENEURIALES

Cette création de valeurs nouvelles peut donc prendre une variété de formes. De plus, elle change selon les lieux et le temps. On ne peut donc pas l'évaluer pour son seul degré de nouveauté, mais au contraire la comprendre en la resituant dans son environnement sociétal. Elle se manifeste dans différentes économies, différents territoires, en fonction de contextes socioculturels particuliers et de l'histoire ou du niveau de développement général. On doit donc la voir dans son contexte, comme tout autre objet de recherche, ce que précisent Kuhn (1970) ou Chalmers (1994). Les entrepreneurs et leurs actions reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils évoluent (Filion, 1997). La création des nouvelles entreprises ne peut se concevoir en dehors de la société dans laquelle elle prend place (Chell, 2001) et donc de la culture qui l'entourne. C'est ainsi que Torrès (2001) propose quatre idéaux types d'entrepreneuriat que nous nuancerons d'abord, pour ensuite en ajouter deux autres :

- 1 L'entrepreneuriat libéral nord-américain, lié plus ou moins étroitement à l'éthique protestante définie par Max Weber ou à une approche utilitariste et positiviste à la Jeremy Bentham. Ajoutons que son application néolibérale par plusieurs firmes américaines entraîne les dérives que nous connaissons ces dernières années ; mais ne saurait rendre compte de la réalité même aux États-Unis (D'Iribarne, 2000).
- 2 L'entrepreneuriat corporatiste « à la française » recherchant la sécurité par le soutien de différentes lois et règles de fonctionnement, du moins dans un bon nombre de grandes entreprises de l'Hexagone (Fayolle, 2000).
- 3 L'entrepreneuriat de *la classe moyenne* à la belge et à l'allemande ou ce que les Britanniques appellent « *the petite bourgeoisie* » (Audretsch et Elston, 1995), formé avant tout de PME plus ou moins conservatrices.
- 4 L'entrepreneuriat de réseau à la japonaise que Dana (1998) divise en trois sous-types : le *Sanchi*, qui se rapproche du district industriel italien, le *kuodokumiai* basé sur la coopération entre PME pour différentes fonctions comme les achats et enfin le *shita-uke gyoscha* formant un système de sous-traitance à plusieurs niveaux. Ce système de réseautage peut être vu aussi au Danemark (Mönsted, 1995) et évidemment en Italie avec les districts industriels (Beccatini, 1989).
- 5 L'entrepreneuriat asiatique formé de milliers de petites entreprises aux fonctions bien définies dans une hiérarchie entre les toutes petites, les petites, les moyennes et les grandes (Guilheux, 1998).
- 6 Enfin, l'entrepreneuriat informel ou communautaire africain comptant sur la présence importante des femmes et reposant en partie sur les tontines ou le microcrédit (Kamdem, 2001).

Mais même cette typologie est grossière. Elle doit être nuancée puisque sur un même territoire on peut relever plusieurs types ou sous-types. Par exemple, en Angleterre, face au supposé modèle anglo-saxon de l'entrepreneur solitaire, près de 40 % des PME ont deux propriétaires-dirigeants ou plus et plusieurs créations sont réalisées dans des coopératives de travail (DTI, 1999). En Italie, on trouve bien trois grandes régions entrepreneuriales différentes, comme on l'a montré à plusieurs reprises (Conti et Julien, 1993) ; et même le système de district industriel de la *Terza Italia* existe dans plusieurs autres pays

européens et aussi en Amérique du Nord (Pyke et Sengenberger, 1992). Pour l'Espagne, l'entrepreneuriat de la Catalogne est fort différent de celui de l'Andalousie (Guzman Cuevas, 1995). En Afrique, les comportements des entrepreneurs diffèrent selon qu'ils sont musulmans, chrétiens ou animistes. En Asie, les nouveaux entrepreneurs chinois ignorent la loyauté envers fournisseurs et clients, et ceux des grandes îles de l'océan Indien auraient des comportements propres, ni africains ni asiatiques (Valéau, 2001). En Amérique du Nord, au Québec, le système de bannières en coopération fait qu'une bonne partie du commerce de détail continue à être contrôlée par des indépendants à l'encontre de ce qui se passe aux États-Unis où les grandes chaînes dominent nettement; ou encore les coopératives financières sont plus importantes que les banques privées. Et tout cela évolue parfois rapidement.

Voici un exemple d'entrepreneuriat fort loin de la PME capitaliste à l'américaine. En étudiant dans les années 1980 le district industriel de Prato près de Florence, nous avons compris que même les petits patrons étaient membres du parti communiste et partageaient la même obéissance que leurs employés du syndicat, ce qui serait probablement considéré comme une hérésie coupable passible de prison en Amérique du Nord sinon du bûcher dans certains coins reculés, comme le montrait le film *Easy Riders* dans les années 1960. Pour ces patrons italiens, l'ennemi était la grande entreprise milanaise et turinoise tentaculaire, qui appuyait d'ailleurs la démocratie chrétienne. Cela expliquerait pourquoi, après la guerre, les centaines de millions de dollars du plan Marshall ont été versés à peu près exclusivement aux organismes du Nord de l'Italie, ce qui a obligé les petites entreprises du centre à se débrouiller toutes seules, justement par la coopération et l'entrepreneuriat endogène. Voir à ce propos Bianchi (1996).

Hoftede (1994) a bien montré que l'organisation est influencée par la façon qu'a une société de concevoir l'autorité, les comportements individualistes par rapport aux comportements sociaux, les relations entre les hommes et les femmes, l'attitude devant l'incertitude ou encore face au court et au long terme, etc. Ainsi, les comportements vis-à-vis de la compétition varient énormément selon les cultures : dans certains cas, ils sont très faibles<sup>5</sup> ou encore particulièrement agressifs,

---

5. Par exemple, Gustave Welter, dans son *Histoire de Russie* (1963), note l'impact énorme de la religion orthodoxe sur la soumission des citoyens au tsar, maître du sol et donc de leur destinée, et plus tard aux dictateurs comme Lénine et Staline, ce qui affecte considérablement l'individualisme nécessaire pour créer une entreprise.

alors qu'ailleurs on recherche beaucoup plus la coopération ; et cette compétition dans un même pays varie selon les industries, au même titre que les éléments sur lesquels s'appuie la concurrence. N'a-t-on pas un temps opposé les Japonais et les Occidentaux en arguant que les premiers recouraient plus à l'hémisphère droit de leur cerveau (plus synthétique, plus holistique et intégrant mieux plusieurs données) et les seconds à leur hémisphère gauche (plus analytique, plus logique)?

Il faut noter qu'il n'y a pas de hiérarchie entre les types d'entrepreneuriat. Ils se valent tous et peuvent tous être source de développement ou de contraintes ; même si, dans cet ouvrage, nous insisterons davantage sur l'entrepreneuriat occidental, quelque chose qui tient à la fois de l'entrepreneuriat américain et de l'entrepreneuriat européen que nous connaissons mieux, mais qui compte néanmoins des éléments plus universels<sup>6</sup>.

En outre, l'entrepreneuriat ne peut être limité à certaines époques ou à certains territoires ni circonscrit à l'entreprise privée. Pas plus qu'il est nécessairement plus présent chez certains groupes que chez d'autres. Si sa présence et son dynamisme peuvent varier selon les époques et les territoires, c'est surtout par son mode de fonctionnement qu'il se distingue d'un endroit à l'autre, comme nous le verrons tout au long de cet ouvrage.

Bref, les différentes théories sur l'entrepreneuriat ne sont pas nécessairement fausses. Mais elles sont souvent trop liées à un territoire et à une époque, et surtout elles sont la plupart du temps trop partielles. Il est donc nécessaire de dépasser ces approches pour recourir à une théorie plus complexe, comme le recommandent Shane et Vankataraman (2000).

### **3. LE BESOIN D'UNE APPROCHE COMPLEXE**

On ne peut parler de l'entrepreneuriat qu'en adoptant une vision large, puisque, pour le comprendre, il faut nécessairement considérer différents types d'individus (selon l'âge, le sexe, les origines, la formation

---

6. En particulier la présence, notamment dans la famille étroite ou élargie, de modèles dont on a mesuré l'importance dans l'augmentation des chances de succès du nouvel entrepreneur, aussi bien dans des pays africains qu'en Occident (Matsanga, 1997).

de l'entrepreneur, etc.), différentes formes d'organisation (selon la taille de l'entreprise, l'industrie, les liens avec les autres entreprises, etc.), divers environnements socioéconomiques, proches (le milieu) ou plus larges (le marché, l'économie) et plusieurs époques (le temps).

C'est ce que Sandberg et Hofer (1987) essayaient déjà de montrer en privilégiant une approche tenant compte de l'entrepreneur, de sa stratégie et de la structure de l'industrie, démarche que reprit plus tard Storey (1994) en lui ajoutant le processus de gestion.

Mais ce n'est pas suffisant. Pour bien saisir ce qu'est l'entrepreneuriat, il faut faire appel à plusieurs disciplines et à autant de recherches qu'il a de facettes. En particulier, on ne peut se restreindre à l'empirisme naïf de certaines études qui se limitent à faire le lien entre quelques variables purement économiques, comme le rappellent à juste titre Curran et Blackburn (2001).

En fait, dans toute recherche sur l'entrepreneuriat, il faut appliquer le principe systémique *de la variété requise*, soit une approche qui ne peut être moins complexe que la question<sup>7</sup>. On ne peut pas toutefois traiter en même temps tous les éléments possibles. Dans notre cas, nous discuterons de l'entrepreneuriat selon au moins quatre approches : anthropologique et psychologique, sociologique, géographique et économique, tout en sachant qu'elles ne sauraient épuiser le sujet.

Le principe *de la variété requise* explique qu'il faut qu'une organisation soit aussi complexe que le système dans lequel elle agit, si elle veut ne pas être décalée et donc en porte-à-faux par rapport à ce dernier. Ainsi, les organisations doivent être capables de comprendre ce qui se passe sur les marchés en recherchant les éléments pour ce faire et en développant une

---

7. Comme devraient le faire toutes les sciences dont l'objet est l'humain ou la société; telle la médecine qui pourtant se limite trop souvent à utiliser quelques médicaments spécifiques qui sont justement incapables de répondre à la complexité (à la variété des causes) et obligent le patient à recourir à de nouveaux médicaments qui ne font qu'annuler l'effet des premiers sinon en exagérer les effets secondaires sans remonter aux causes. Par exemple, en décembre 2003, un médecin s'émerveillait que l'on soit à la toute veille de mettre sur le marché un vaccin contre l'allergie aux arachides. La simple logique voudrait pourtant qu'on remonte plutôt aux causes possibles de cette allergie, comme le recours massif aux pesticides sur les plants d'arachide. Il y a quelques décennies seulement, à peu près tous les petits-déjeuners nord-américains comprenaient du beurre d'arachide sans conséquence ni sur les enfants ni sur les adultes.

combinaison complexe de ressources capables de saisir les changements subtils et de réagir sinon de proagir avec eux. Jacques Mélèse a montré qu'une organisation fortement hiérarchique ne peut évoluer que lentement et qu'il faut qu'à ce moment-là elle contrôle son environnement par diverses mesures monopolistiques pour tenter de bloquer le changement : « Une hiérarchie formelle dans laquelle toute la variété provient du sommet n'est qu'un dispositif de démultiplication qui ne présente aucun caractère de capacité de contrôle, d'adaptation au d'apprentissage » (Mélèse, 1979, p. 73).

Dans *l'approche anthropologique et psychosociologique* sinon *béhavioriste*, l'entreprise, au moins dans ses premières années d'existence, relève principalement de l'entrepreneur, donc de toutes les dimensions individuelles, psychologiques, sociales proches (sa famille) et plus larges (ses origines, sa culture, son éducation, sa formation, etc.) de ce dernier. Ce sont en effet ces dimensions qui ont déterminé les caractéristiques et les comportements ayant permis à cet entrepreneur de le devenir, de développer certaines idées et ensuite de les concrétiser dans la création d'une entreprise ou sa transformation. Cette approche relève du paradigme de Schumpeter sur le rôle central du créateur de l'entreprise, du moins dans ses premières années. Comme le rappellent McDougall, Shane et Oviatt (1994), ce caractère central de l'entrepreneur se vérifie d'ailleurs dans toutes les PME quel que soit le contexte dans lequel elles évoluent.

Pour ce qui est de l'entrepreneur, on peut donc parler de son développement cognitif et de sa capacité réflexive. On doit tenir compte, notamment, de son expérience passée et en cours, des connaissances qu'il a acquises dans sa jeunesse au sein de sa famille ou par la suite, de sa conception de l'idée de départ, puis du développement de sa stratégie et de la configuration de l'organisation qu'il a mise en place, ce qui constitue la structure subjective individuelle et collective qui facilitera ou non le positionnement de cette dernière sur le marché.

Dans cet aspect cognitif, on peut trouver, comme chez tout individu, des comportements marchands et non marchands, comme le fait d'embaucher un parent ou un ami tout en connaissant ses limites, et même des impulsions qui, par définition, ne sont pas toujours rationnelles. Que l'on pense seulement au problème de la succession qui n'a souvent rien à voir avec une analyse raisonnée et qui, dans plusieurs sociétés, perpétue même de vieux préjugés lorsqu'on donne la préférence au fils même si la fille est beaucoup plus apte ou encore lorsqu'on écarte un cadre pour privilégier un enfant malgré ses handicaps évidents.

L'entrepreneur est au cœur de la création d'une entreprise et de son développement. Il est effectivement un individu un peu particulier, que ce soit sur le marché capitaliste ou ailleurs. Mais il est aussi un être social qui doit tenir compte des possibilités et des limites de la société dans laquelle il vit<sup>8</sup>; malgré ce qu'en disent Pareto ou Frédéric Hayek, qui, reprenant les aphorismes simplificateurs de Jeremy Bentham, en font un être purement égoïste et calculateur. Cet entrepreneur a des intérêts personnels, une famille, des amis et, par conséquent, des affinités et des intérêts divers. La famille ou les amis peuvent intervenir dans l'entreprise comme gestionnaires ou comme employés aux rôles pas toujours bien définis. L'entrepreneur a des activités hors entreprise, et donc des émotions, une vie sociale, des liens divers plus ou moins obligés. Sa réussite s'explique aussi par ses multiples liens avec son milieu socioéconomique et par un environnement propice, comme nous le verrons plus loin.

Ainsi, mon grand-père a incité fortement mon père à s'associer avec son frère pour des raisons purement familiales; ce qui l'a obligé vingt ans plus tard à racheter à grand prix les parts de ce dernier afin d'avoir les coudées franches pour développer la firme. Ces obligations familiales ou sociales sont monnaie courante lors de la création d'une entreprise non seulement dans des pays à organisation traditionnelle mais aussi dans les autres.

Par conséquent, à côté des entrepreneurs se trouvent beaucoup d'autres acteurs, ceux qu'on appelle *les parties prenantes*, que ce soit la famille, les associés, certains employés particuliers<sup>9</sup>, les partenaires d'affaires, mais aussi d'autres personnes qui leur servent de modèles ou qui leur fournissent toutes sortes d'informations utiles.

- 
8. Ce que reconnaissait déjà dans les années 1920 le grand économiste John Maurice Clark (1926). Pour lui, « la société n'est pas une simple addition d'individus » et « le revenu social n'est pas une simple opération arithmétique ». Après l'avoir cité (1946, p. 152), Pirou ajoute que Clark proposait ainsi une conception de l'économie *organiciste* et *dynamique*, ce qu'on a trop longtemps oublié et qu'a repris Mintzberg en parlant des comportements des entreprises.
  9. Notamment les premiers employés, ceux qui ont participé au démarrage de l'entreprise et au développement de ses spécificités. C'est pourquoi nous encourageons toujours nos étudiants qui enquêtent auprès des PME à relativiser les données des organigrammes qu'ils obtiennent, que les entrepreneurs leur fournissent d'ailleurs bien souvent plus ou moins à contrecœur, ou du moins en en limitant la portée réelle.

L'entrepreneur, et donc l'entrepreneuriat, est un phénomène éminemment socioculturel. Au même titre que tout consommateur, c'est un être relié à une collectivité et qui ne peut agir seul, en suivant la trajectoire plus ou moins tracée à sa naissance; il a besoin des impulsions et du soutien de son environnement, en particulier de son milieu proche.

*L'approche sociologique* est donc essentielle. Dans ce cas, l'entrepreneur est vu comme un créateur d'organisation en relation avec les autres organisations dans sa société et donc dans le milieu social qui sert de médiation entre elles, comme le note Arrow (1994). Cette organisation peut être plus ou moins complexe, selon la taille, et plus ou moins dynamique, selon la stratégie adoptée. Au démarrage, l'organisation est le prolongement de l'entrepreneur, elle le complète. Puis, peu à peu, elle s'émancipe de lui tout en lui restant fortement liée. Elle regroupe les autres éléments, soit les cadres, les employés et les autres parties prenantes, et les oriente par sa stratégie. Pour l'entrepreneuriat, l'organisation apparaît plus importante que l'entrepreneur puisqu'elle représente la base du tissu industriel et donc du développement du territoire qui fournit emplois et produits. Le positionnement de départ de l'organisation et, par la suite, ses ajustements graduels ou brutaux au marché influencent son développement. La fermeture de l'entreprise, même lorsqu'elle survient parce que l'entrepreneur prend sa retraite, a atteint ses objectifs ou ne trouve pas d'acheteur, représente toujours un échec pour le développement régional.

*L'approche géographique ou d'économie régionale* permet de différencier les régions selon leur capacité à maintenir leur entreprise et à soutenir la création ou l'ouverture d'entreprises nouvelles, donc selon leur degré de dynamisme: comme l'entrepreneuriat varie d'un territoire à l'autre, il faut tenir compte de l'insertion sociale de l'organisation et de ses liens avec le milieu. Chaque entreprise, qu'elle soit nouvelle ou ancienne, se situe sur un territoire qui lui fournit les ressources et le capital social complémentaire au capital financier et humain nécessaire pour soutenir son développement. L'acte entrepreneurial ne se conçoit pas en dehors de la société qui le contient, notamment la société proche, son milieu et son économie.

Enfin, *l'approche économique* permet de situer l'entrepreneuriat dans la conjoncture plus large des cycles économiques. Il est vrai que l'entrepreneur et l'entrepreneuriat sont très peu présents dans les théories économiques. Pour la théorie néoclassique, l'entrepreneur n'existe pas ou n'est pas important. D'autant plus que seules comptent les très grandes entreprises, ce que critique Kirchoff (1994). Pourtant,

l'entrepreneuriat ne peut se développer que dans un environnement économique (marché, structure ou industrie, concurrence, etc.) et une conjoncture (en expansion, en stagnation, en déclin) donnés, dans lesquels agit l'entrepreneur et qui lui procurent l'information nécessaire pour s'ajuster et pour trouver les occasions d'affaires. Sans environnement complexe au-delà du marché, il n'y a pas de firme capitalistique, et donc pas d'entrepreneur, quoi qu'en dise Casson (1991).

Ce dernier affirme en effet, avec beaucoup trop d'autres économistes, qu'il existe partout un marché d'entrepreneurs, toujours prêts à s'exprimer si le  *salaire*  convient<sup>10</sup>. Il refuse de voir l'entrepreneur autrement que comme un producteur ou un  *vendeur spécialisé*  (comme il le dit) ayant d'abord des compétences qui le distinguent de son entreprise, laquelle le transformera pourtant par la suite, comme nous le verrons plus loin<sup>11</sup>. Si Casson va dans d'autres champs, comme l'économie institutionnelle à la John R. Commons, lorsqu'il parle de contrôle, il en reste à une vision purement hiérarchique de ce contrôle. De même, en recourant à la théorie de la négociation à la Williamson, il ne peut dépasser les calculs purement rationnels. Ce postulat de rationalité totale et le recours systématique à l'analyse marginale le bloquent. Il refuse de voir dans l'entrepreneur l'humain avec toutes ses possibilités et ses limites; en cela, il continue à suivre Pareto qui affirmait qu'il n'appartient pas à l'économie de rechercher pourquoi l'individu fait tel ou tel choix au-delà de la recherche de son intérêt particulier et des forces qui le poussent à viser l'intérêt général. Pour lui comme pour les économistes purs, l'homme est un agent ballotté par les forces économiques qui planent au-dessus de lui.

---

10. Bien qu'il reproche à Walras de considérer que le prix d'équilibre doit être annoncé avant que les producteurs interviennent, Casson fait de même dans sa discussion sur les salaires disponibles sur le marché. Pour lui, ces revenus doivent être suffisants avant que les entrepreneurs potentiels s'activent. Son analyse est d'autant plus compliquée qu'il y inclut aussi bien les entrepreneurs employés (des  *délégués* ) à la Cantillon (l'entrepreneur est différent du capitaliste) que les entrepreneurs dirigeants, en utilisant tantôt l'un tantôt l'autre. Casson n'admet pas que l'entrepreneur lance son entreprise parce qu'il  *croit*  pouvoir faire de l'argent, même si, dans la réalité, il peut finir plus ou moins rapidement par faire faillite ou même ne pas aller au bout du démarrage de sa firme si sa capacité à innover et à surmonter les obstacles sinon la chance ne sont pas au rendez-vous.

11. À noter que la plupart des références qu'il utilise proviennent de recherches ayant pour objet l'entreprise et non l'entrepreneur et portent le plus souvent sur les grandes ou très grandes entreprises.

TABLEAU 1  
**Les différentes approches de l'entrepreneuriat**

<i>Approche</i>	<i>L'entrepreneur</i>	<i>L'entreprise ou l'organisation</i>	<i>L'environnement ou le milieu territorial</i>
Anthropologique, psychologique ou behavioriste.	Ses caractéristiques (ses traits!).	Personnelle et centralisée.	Mal ou non pris en compte.
Sociologique.	Un créateur d'organisation.	En relation avec les autres organisations et la société.	L'organisation est partie prenante du tissu industriel.
Géographique ou d'économie régionale.	Un des principaux acteurs, mais non le seul.	Un élément de diversification ou non.	De forts liens avec le milieu et réciproquement.
Économique.	L'entrepreneur comme simple agent économique.	Une partie de la structure industrielle et une réponse aux besoins du marché.	Le dynamisme de l'entreprise relève de la conjoncture et autres cycles économiques de moyen et long terme.

L'approche de Casson ressemble quelque peu à celle de Gary Becker qui a tellement voulu faire entrer, à coups d'équations simplificatrices, les notions sociologiques<sup>12</sup> dans les contraintes de l'économie (pour lui, toute la société peut être analysée à l'aune du marché) que les sociologues ont fini par refuser de le réfuter. Les ressemblances avec la réalité sociologique qu'il décrit *sont purement fictives ou aléatoires*, ce qui faisait dire à Pierre Bourdieu (1984) que Becker est totalement *a-culturel*, au moins du point de vue sociologique, bien que sa pensée ne puisse être critiquée car elle porte ses propres éléments de rationalité qui n'ont cependant aucun lien avec la réalité. Or, le phénomène entrepreneurial est trop complexe pour qu'on l'analyse du seul point

12. Notamment dans son ouvrage intitulé *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago, Chicago University Press, 1976. Par exemple, Becker soutient que le mariage s'explique essentiellement par un calcul d'intérêts entre deux êtres humains face aux besoins quotidiens de la vie. Ainsi une femme accepterait de s'unir à un homme à peu près dans le seul but qu'il pourvoie à ses besoins. Preuve en est, d'après lui, que lorsque la femme finit par gagner plus que son mari, leur union se termine à peu près toujours par un divorce.

de vue des règles économiques<sup>13</sup>; on doit au contraire tenir compte de toutes ces approches que nous venons d'exposer brièvement (voir le tableau 1), et même au-delà.

## 4. LA PYRAMIDE ENTREPRENEURIALE

Nous avons construit une pyramide montrant les différentes approches, leur interdépendance et les variables sur lesquelles notre analyse va se pencher, variables que nous allons appeler les acteurs de l'entrepreneuriat endogène et les facteurs le favorisant<sup>14</sup> (voir la figure 2). Les trois premiers acteurs, soit l'entrepreneur, l'organisation et le milieu, appartiennent plus spécifiquement à l'entrepreneuriat endogène. Ils feront l'objet de la première partie du présent ouvrage. Les deux autres, l'environnement et le temps, sont extérieurs et peuvent être vus comme des contraintes mais aussi comme des possibilités pour l'action entrepreneuriale. Nous les retrouverons tout au long de l'argumentation.

Cette pyramide comprend quatre triangles dont la logique soutiendra nos propos dans cet ouvrage. Le premier triangle, à droite, représente les trois éléments à la base de l'entrepreneuriat endogène: les entrepreneurs, les premiers acteurs, leur organisation comme complément et supplément à leurs actions, et le milieu qui explique le plus souvent non seulement leur multiplication mais aussi leur dynamisme et profite en retour de leurs actions. Le deuxième triangle, celui de face, relie les entrepreneurs à l'environnement et donc à l'économie, où ils trouvent marché et ressources, selon le type d'industrie dans lequel œuvre l'entreprise; pour la plupart des petites entreprises, ces derniers se limitent au marché local et aux ressources du milieu proche, même s'ils finissent presque toujours par être touchés par l'évolution de l'environnement. Le troisième triangle, celui de gauche, fait le lien entre les entrepreneurs, l'environnement et le temps. Le temps agit sur

---

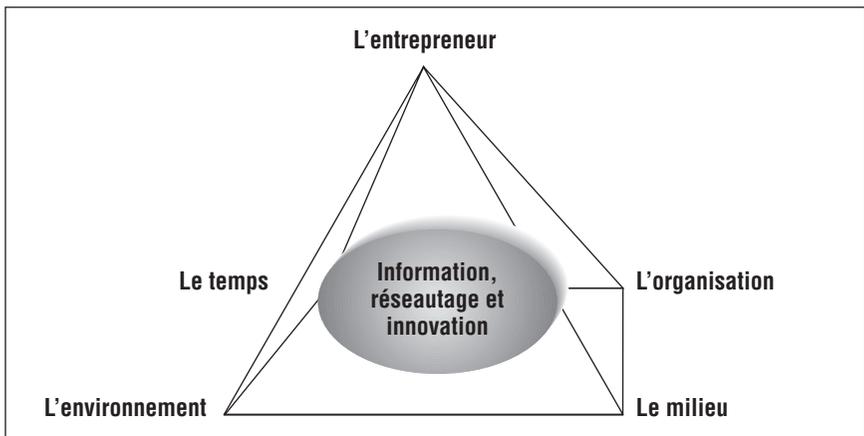
13. C'est ce que rappelait, par exemple, Johnson-Laird (1983, p. 3): « L'esprit est trop complexe pour être vu clairement ou pour être étudié avec avantage à partir d'une seule perspective. La connaissance scientifique ne peut que provenir d'une synthèse d'approches. »

14. Johnson-Laird (*ibid.*) continue ainsi: « [...] comme des horloges, des modèles à petite échelle de la réalité n'ont pas besoin d'être complètement exacts, ni de correspondre exactement à la réalité qu'ils représentent pour être utiles. Il n'y a pas de modèles mentaux complets pour quelque phénomène empirique qui soit. » Les modèles nous aident tout simplement à mieux appréhender la réalité complexe.

les comportements des entrepreneurs qui font des choix plus ou moins opportuns selon la période, telles les grandes entreprises cotées en Bourse qui optent pour le trop court terme pour répondre aux besoins de leurs actionnaires plutôt que d'investir à long terme. Il explique aussi l'évolution particulière de l'environnement et son dynamisme. Le dernier triangle, au fond, reprend les liens entre entrepreneurs, organisations et temps pour montrer que les deux premiers se transforment considérablement dans le temps tout en subissant ou en profitant de ce dernier<sup>15</sup>.

Au centre de cette pyramide, nous avons mis les facteurs favorisant l'apparition d'un entrepreneuriat endogène et son développement : 1) l'information qui est à la base de l'économie de la connaissance et qui sert donc de carburant pour faire marcher toute l'économie, où tout est de plus en plus affaire d'information ; 2) le réseautage qui permet un meilleur accès, un tri et une adaptation de cette information ; et enfin 3) l'innovation qui est au cœur du caractère distinctif des firmes ou de leur compétitivité dans l'économie de la connaissance et qui repose sur l'information que procurent les réseaux.

FIGURE 2  
**La pyramide de l'entrepreneuriat**



Dans cette logique complexe, nous trouvons donc d'abord la dialectique, bien connue des gestionnaires, entre l'entrepreneur (E) et l'organisation ou l'entreprise (O) :  $E \Leftrightarrow O$ . Mais cette dialectique

15. Ainsi, le temps pousse graduellement les entrepreneurs à devenir des managers en raison de leur aversion pour le risque, comme nous le verrons à la fin du troisième chapitre.

n'est pas suffisante. Une troisième dimension, l'extérieur, joue un rôle clé, comme le précisent les économistes; puisque toute organisation est un système ouvert qui puise ses ressources et agit sur un ou des marchés d'acheteurs. Cet extérieur n'est toutefois pas passif ni uniquement général ou mondial. Durant trop longtemps les économistes ne distinguaient pas le rôle particulier du milieu dans l'environnement, c'est-à-dire celui des autres acteurs proches, des structures et des liens d'affaires dans l'entrepreneuriat; puisque, comme nous l'avons dit, la plupart d'entre eux considéraient que l'économie était le plus souvent favorable à l'entrepreneuriat, du moins lorsque la conjoncture y était propice<sup>16</sup>. Or le milieu,  $M$ , partie de l'environnement,  $e$ , n'est pas uniquement un champ d'opportunités ou une contrainte de concurrence, ni même un simple contexte, mais quelque chose qui peut être particulièrement actif, selon la relation  $E_o \iff M$  (ou encore  $\{(E + O) f (M_e)\}$ ): si le développement passe par les entreprises, celles-ci se transforment grâce au milieu proche et à l'environnement. Enfin, le temps,  $t$ , n'est pas indifférent, puisque le choix de l'époque pour saisir et transformer une opportunité en action lui est redevable et peut expliquer le succès ou l'échec. D'ailleurs, le mot *opportunité* provenant de l'anglais et utilisé par les économistes en dit plus que sa traduction *occasion d'affaires*, car il comprend justement cette référence au temps<sup>17</sup>, qui fait que l'occasion d'affaires est opportune ou non, ou peut arriver malheureusement trop tôt ou trop tard. Ce mot est aussi associé à l'idée d'opportunisme, ce qui montre bien le lien entre l'idée, son application et le ou les auteurs de cette dernière, l'entrepreneur. On a donc finalement une relation complète où l'entrepreneuriat est une fonction de  $\{(E + O) f (M_e, t)\}$ .

Cette analyse va ainsi plus loin que les premières approches de Porter (1981) et son analyse de l'adéquation entre l'organisation, ses ressources, sa stratégie et sa capacité à saisir les opportunités dans l'environnement. Dans la stratégie, on doit aussi faire l'analyse du comportement des décideurs à l'intérieur de l'entreprise, puisque l'entrepreneur et son organisation peuvent influencer le milieu, l'environnement, l'économie (ils ne sont pas seulement des preneurs de ressources et d'opportunités). Cet élément stratégique, notamment dans l'organisation (d'*organe*, d'*organique*: l'entreprise n'est pas un assemblage à base d'ordre, mais un système vivant en croissance), est bien expliqué

16. Hormis évidemment Schumpeter, quelques économistes, tels Kirzner (1973) et Leff (1979), avaient pourtant contesté cette croyance.

17. La définition du mot *opportun*, selon le *Larousse*, est: « qui convient au temps, aux lieux, aux circonstances; qui survient à propos ».

par Brown et Eisenhart (1998) qui montrent que l'application de la stratégie est aussi importante que la stratégie elle-même. La stratégie consiste à concurrencer *sur le fil du rasoir*, en créant un flux continu de petits avantages compétitifs de toutes sortes pour se distinguer de ses concurrents tout en *aménageant* son environnement (Marchesnay et Julien, 1990). Elle suppose une stratégie en cinq temps : 1) *l'improvisation* (à la limite du chaos, entre la permanence et la flexibilité); 2) la *coadaptation* et la *colocation* (la proximité et la collaboration de l'équipe multidisciplinaire); 3) la *régénération* (exploiter l'ancien tout en créant du nouveau, par ré-architecture); 4) *l'expérimentation* (les anticipations et essais pour explorer le futur à peu de frais et de façon flexible); et 5) *l'allure* (le rythme naturel, la trajectoire, l'itinéraire, qui entretiennent la capacité de changements naturels tout en profitant de la synergie du démarrage). C'est la dialectique entre structure et chaos, qui tire sa cohérence de la vision de l'entreprise. Cette stratégie suppose aussi que l'on agisse en association au sein des réseaux (personnels, d'affaires et informationnels), de façon à profiter des ressources extérieures et à multiplier ainsi son impact.

On se situe dès lors dans la lignée de ce qu'expliquent Hitt *et al.* (2001) en permettant à la pensée entrepreneuriale d'être cohérente avec la stratégie. Vankataraman et Sarasvathy (2001) précisent que « l'entrepreneuriat concerne la création, le management stratégique et la façon d'établir et de maintenir un avantage de ce qui est créé » face au marché. Cette vision peut englober aussi la culture de l'entreprise qui augmente la cohérence entre les comportements des cadres et des employés et leurs liens avec l'environnement. On se retrouve ainsi encore face à une complexité intrinsèque qui exige l'adoption d'une approche complexe.

## 5. DE COLOMBO À HOLMES, MAIGRET ET DE BASKERVILLE

Pour montrer en quoi l'entrepreneuriat peut avoir besoin d'une approche complexe, nous recourons à la métaphore des romans policiers, où le personnage principal, et avec lui le lecteur, part à la recherche non seulement de un ou plusieurs crimes mais aussi de leurs causes<sup>18</sup>. Prenons

---

18. Il faut toutefois être prudent avec une métaphore et bien comprendre qu'elle n'est qu'une réduction d'une réalité plus complexe, réduction que nous devons dépasser pour comprendre les subtilités de cette réalité, comme le rappelle le philosophe Paul Ricoeur (1975).

les cas des quatre policiers probablement les plus célèbres : Colombo, Sherlock Holmes, Maigret et Guillaume de Baskerville, connus par les livres qui les mettent en scène, vendus à des millions d'exemplaires dans le monde, et les films qui en ont ensuite été tirés.

Le premier personnage, Colombo, nous servira de contre-exemple, puisque sa démarche est très simple sinon simpliste. En effet, dans chaque télé-série, le spectateur connaît rapidement le coupable et comprend que le policier le soupçonne fortement dès le début sans pouvoir cependant prouver sa culpabilité. Reste à voir comment il va parvenir à forcer l'assassin à avouer. Nous nous trouvons donc dans une logique de recherche très limitée, à l'image de ces chercheurs qui considèrent que l'entrepreneuriat ne relève que de la vigueur de l'économie ou encore que du dynamisme des entrepreneurs. Dans le premier cas, nous avons affaire à la théorie économique néoclassique qui considère qu'il suffit que l'économie croisse pour que les entrepreneurs se manifestent et multiplient ainsi les entreprises<sup>19</sup>, dans le second, la théorie des traits spécifiques de l'entrepreneur qui fait de ce dernier un être particulier sinon exceptionnel, capable de discerner des opportunités d'affaires d'une façon peut-être unique, alors que les autres citoyens n'y voient goutte, bref, qui considère l'entrepreneur comme la première cause de l'entrepreneuriat.

Pour sa part, Sherlock Holmes est un policier plus complexe. Pour trouver le coupable, il se base essentiellement sur le cumul et l'évaluation d'indices de toutes sortes, y compris leur disposition sur les lieux du crime, mais aussi sur les liens entre eux. Ainsi, en entrepreneuriat, on verra qu'il y a toutes sortes d'entrepreneurs et entreprises qui n'ont pas la même importance et qui n'agissent pas tous de la même façon. Avec cette approche, on peut comprendre déjà que l'environnement proche, le milieu, joue un certain rôle pour soutenir l'intervention entrepreneuriale. Mais le plus important, ce sont ces liens subtils entre les variables qui peuvent éclairer le plus. Dans *Un scandale en Bohême*, Holmes explique à Watson, son fidèle chroniqueur, qu'il regarde sans observer : « Seulement vous voyez, et vous n'observez pas. La distinction est claire... Toute la question est là. » Et de continuer en expliquant qu'en recherche, il faut aller au-delà des apparences, cumuler des faits, reconstruire la réalité complexe. Ainsi on ne peut parler du rôle de l'entrepreneur sans le situer dans son contexte et donc sans distinguer les divers types d'entrepreneurs

---

19. Pour une illustration de cette théorie, voir Lucas (1978).

et d'organisations et le milieu dans lequel ils interviennent. Ce que dit d'ailleurs Karl Vesper (1985) en rappelant que les entrepreneurs sont des êtres complexes dont les interventions ne peuvent se résumer à quelques traits ou comportements. Spinosa, Flores et Dreyfus (1997) rappellent que pour comprendre l'entrepreneuriat, il faut être prêt à aller au-delà des apparences, à *sentir* cette complexité de l'action des entrepreneurs dans l'économie<sup>20</sup>.

C'est ce que fait par ailleurs Maigret, notre troisième policier célèbre, en allant au-delà des indices, bien qu'il en tienne compte par le travail de ses collaborateurs<sup>21</sup>. Il accorde une grande importance à l'histoire et à la psychologie de la victime, en expliquant qu'il est très rare que les assassins la choisissent au hasard<sup>22</sup>, à moins d'être fous. La connaissance de la victime expliquera une partie des motifs et donc des comportements mêmes des assassins. Maigret a besoin de se mettre le plus possible dans la peau de la victime pour comprendre pourquoi l'assassin lui en voulait : il faut « devenir une éponge pour s'imprégner du mystère afin qu'il se découvre par lui-même<sup>23</sup> ». Pour mieux comprendre l'entrepreneuriat, nous devons donc nous mettre dans la peau de l'entrepreneur et faire les liens entre le type de

- 
20. « Nous devons cultiver une telle sensibilité pour mieux comprendre la véritable histoire » (Spinosa, Flores et Dreyfus, 1997, p. 41).
21. Miss Marple, d'Agatha Christie, peut se comparer jusqu'à un certain point à Maigret pour son esprit d'observation et son intuition particulièrement subtils ; alors que son second policier, Hercule Poirot, le petit Belge à *la tête comme un œuf*, est beaucoup plus proche de Sherlock Holmes. Avec Maigret, certains reconnaîtront aussi Mendes, le vieux policier des putains et des pauvres du catalan Francesco González Ledesma et évidemment Montalbano du Sicilien Andrea Camilleri, lui-même fervent admirateur de Maigret.
22. Le policier suédois Walander explique qu'il n'existe pas de meurtriers par essence « mais des humains qui commettent des meurtres » (dans Henning Mankell, *Les chiens de Riga*, traduction de *Hundarna i Riga*, Paris, Seuil, 2003, p. 133). C'est ce que rappellent aussi d'autres auteurs policiers comme Lieberman, Connely ou Vargas, et ce qui rend leurs romans si *humains* et donc si réels.
23. *Maigret et son mort*, Simenon, *Tout Simenon*, Paris, Presses de la Cité, 1988, p. 380. L'ancien mentor de Walander, Rydberg, parle de la même chose en lui disant « qu'un policier doit être comme un comédien : capable d'appréhender l'inconnu avec empathie, de se glisser dans la peau d'un tueur ou d'une victime, d'imaginer les pensées et les schémas de réaction d'un étranger ». Plus tôt, il avait affirmé qu'il fallait « *voir l'invisible* » (souligné dans le texte ; *ibid.*, p. 110 et 134).

milieu dans lequel il agit, ses origines, sa trajectoire, ses préférences, ses comportements, mais aussi toutes les ressources qu'il obtient de ce milieu et des réseaux avec lesquels il travaille. Cela explique d'ailleurs la remarque de Gartner (1989) : ce n'est pas *qui est l'entrepreneur* qui est important, mais *ce qu'il a fait, ce qu'il fait et pourquoi*.

Mais celui qui va le plus loin dans la recherche de la vérité est Guillaume de Baskerville. Le nom de ce *policier* franciscain n'est d'ailleurs pas un hasard puisque Umberto Eco relie en lui Sherlock Holmes<sup>24</sup> et le philosophe anglais Guillaume d'Occam (1270-1349) qui prônait le retour de l'Église et donc du pape au seul domaine spirituel, pour laisser à l'empereur la gouverne de l'ordre matériel et ainsi des nations. Dans sa recherche des coupables des morts successives dans le grand monastère de Melk au XIV<sup>e</sup> siècle, ce personnage finit par comprendre que s'il ne va pas au-delà des oppositions entre les moines, de leurs jalousies sinon de leurs haines, il ne comprendra rien. Il voit que tous ces meurtres s'inscrivent dans le long affrontement sur la préséance de l'empereur ou du pape pour la direction temporelle de l'empire<sup>25</sup>. À quoi s'ajoute le débat entre les ordres mineurs, notamment les franciscains, qui soutiennent la position de l'empereur, et les ordres majeurs, les dominicains, qui prennent parti pour le pape. Sans oublier le contrôle des âmes par la mainmise sur les livres où pourrait bien se trouver la vérité<sup>26</sup>. Les meurtres ne sont que l'aboutissement de ces différents conflits.

Comme on le voit dans le tableau 2, Guillaume montre ainsi que la vérité ne peut être comprise qu'à partir de plusieurs niveaux. Au premier niveau, on a effectivement, dans le cas de l'entrepreneuriat, l'entrepreneur et son organisation. Toutefois, leur dynamisme ne dépend pas uniquement d'eux, mais aussi du milieu dans lequel ils agissent et des liens qu'ils ont avec les réseaux leur fournissant ressources et information. Il faut donc tenir compte de ce deuxième niveau.

---

24. *Le chien des Baskerville*, une des aventures les plus connues de Sherlock Holmes, par Conan Doyle (*The Hound of the Baskervilles*, 1902).

25. Rappelons que ce conflit a perduré jusqu'au pape Pie XI qui en 1925 avait justement créé la fête du Christ Roi pour essayer encore une fois de marquer la préséance du religieux sur le temporel et ainsi du Christ sur les chefs d'État.

26. Notamment le livre de la bibliothèque de l'abbaye qui affirme que Jésus aurait ri durant sa vie ici-bas, et qui remet ainsi en question la doctrine de l'époque voulant que les humains ne soient sur la terre que pour faire pénitence et doivent éviter toute recherche du plaisir afin de gagner leur ciel.

TABLEAU 2  
**La métaphore des romans policiers et l'approche  
 de problèmes complexes**

<i>Policier</i>	<i>Outils de recherche</i>	<i>Méthode de recherche</i>	<i>Théorie sous-jacente</i>	<i>Niveau de compréhension</i>
Colombo	Interrogations indirectes pour prouver les faits	Linéaire (cause à effet)	Positivisme	Premier niveau
Sherlock Holmes	Accumulation d'indices et synthèse	Induction	Post-positivisme et interprétationnisme	Deuxième niveau
Maigret	Indices, empathie et intuition	Induction/ Déduction	Interprétationnisme	Deuxième niveau
Guillaume de Baskerville	Indices, intuition, reconstitution et déduction	Circulaire ou spirallienne	Constructivisme	Troisième niveau

Toutefois, pour mieux comprendre encore, il faut aussi passer au troisième niveau, soit reconstruire le contexte socioculturel particulier, l'histoire et le développement de ce milieu, les modèles entrepreneuriaux qu'il fournit, les conventions sur lesquelles les acteurs se sont entendus pour soutenir leur action, bref, la culture entrepreneuriale et l'atmosphère industrielle du territoire. Faire autrement, ce serait, par exemple, essayer d'expliquer les meurtres reliés aux bandes criminelles par un simple conflit entre individus, sans tenir compte ni du développement de ces organisations criminelles ni de l'environnement social qui favorise ou limite leur activité dans la société.

Comme nous le verrons tout au long de cet ouvrage, l'entrepreneuriat est plus que la dynamique des entrepreneurs et de leur entreprise. Il suppose un milieu riche non seulement en ressources (et donc un territoire suffisamment grand pour avoir un minimum de ressources complexes), mais aussi en liens avec l'extérieur, avec l'environnement ; un milieu jouissant d'une atmosphère particulière qui accélère la cohésion entre esprit d'entreprise, ressources et potentiels de marché, bref, un milieu dont la culture entrepreneuriale favorise la synergie entre ces éléments et soutient l'échange d'information entre les réseaux pour permettre une innovation globale de plus en plus généralisée.

Évidemment, comprendre tout cela n'est pas facile et nous n'en ferons pas le tour dans cet ouvrage. Dans cette analyse de l'entrepreneuriat territorial, nous faisons face à des milieux différents par leurs

ressources, leur culture et leur histoire ; même dans une économie connue, les entreprises suivent des parcours ou des itinéraires différents et les conditions socioéconomiques varient. De plus, le changement ne se fait pas au même rythme partout ; il dépend de la structure industrielle et des ressources technologiques du milieu : aussi le temps est-il un facteur qu'il est important de ne pas écarter. Ainsi, comme elles portaient le plus souvent sur la situation particulière d'expériences organisationnelles territoriales variées, ayant connu des succès et des échecs divers, certaines théories et analyses présentées durant les années 1970 à 1990 se contredisent et d'autres ne s'appliquent plus.

Bref, nous faisons face dans la réalité à une sorte d'anamorphose à l'égard de laquelle nous devons prendre du recul pour reconstituer l'imprécis, le flou, le déformé, et observer cette réalité complexe à travers les multiples dimensions du prisme afin de mieux comprendre ses différentes facettes.

## 6. OBJECTIF ET MÉTHODE DE CET OUVRAGE

L'objectif de cet ouvrage est donc de proposer une théorie holistique ou transdisciplinaire<sup>27</sup> de l'entrepreneuriat, ce que recommandent Bygrave et Hofer (1991) ainsi que Bull et Willard (1993). C'est d'ailleurs ce que Montesquieu nous invitait déjà à faire pour tout problème complexe il y a plus de 275 ans, non seulement dans ses *Lettres persanes* (1721), mais aussi dans son ouvrage majeur *De l'esprit des lois* (1748). On sait qu'avec ses *Lettres persanes*, ce célèbre baron jetait un regard particulièrement critique sur la société française du xviii<sup>e</sup> siècle en utilisant les remarques d'un faux voyageur perse ; mais, dans son *Esprit des lois*, il allait plus loin encore dans son étude des structures et des comportements politiques – étude qui a marqué de nombreux textes fondateurs, comme celui de la *Constitution américaine* – en affirmant déjà que la richesse devait provenir de l'industrie, du commerce et de leurs multiples liens d'interdépendance avec leur environnement.

---

27. Selon F. Wacheux (1996), cité par Verstraete (2001), la transdisciplinarité va plus loin que l'interdisciplinarité, car elle construit des connaissances sans tenir compte d'une discipline particulière pour atteindre la complexité d'un concept ou d'un domaine de recherche.

Cette approche transdisciplinaire est obligatoire, d'abord, parce que l'entrepreneuriat relève de la création et du développement de petites entreprises très hétérogènes dans lesquelles chaque entrepreneur a un rôle si important qu'il les personnalise<sup>28</sup>; ensuite, parce que cette participation personnelle s'étend au territoire dans lequel l'entrepreneur vit et où son entreprise s'implante, territoire qui est souvent le premier marché et qui fournit diverses ressources matérielles et immatérielles. Aussi n'avons-nous pas le choix de considérer la petite entreprise comme très différente de la grande entreprise. Du fait même de ce rôle central de l'entrepreneur qui se manifeste dans un fonctionnement particulier : ce dernier effectuant au tout début non seulement des tâches de gestion, mais aussi beaucoup de tâches de production (Chicha et Julien, 1979), il n'y a que très peu ou pas du tout de séparation entre les diverses fonctions, ce qui est loin d'être le cas dans la grande entreprise.

Cette théorie holistique est encore plus nécessaire dans la nouvelle économie de la connaissance qui est en train de transformer les économies industrialisées. Cette économie, en tant que processus collectif visant à multiplier et à partager l'information qui sera ensuite transformée en connaissances, façonne l'entrepreneur et l'entrepreneuriat, et explique en partie le besoin de s'approprier l'information. Le savoir ne peut être assimilé et transformé que si l'entrepreneur et son organisation ont des comportements socioculturels harmonieux avec leur milieu et ses différents réseaux. En fait, comme nous le verrons, l'entreprise est avant tout un mécanisme qui transforme le savoir en connaissances pour répondre aux besoins du marché et l'entrepreneuriat, un système de relations qui fournit l'information nécessaire au développement de ce savoir.

Notre analyse de ces relations vient de dizaines d'enquêtes sur le terrain, de très nombreuses lectures d'influences diverses, souvent nord-américaines mais aussi européennes<sup>29</sup>, et de discussions avec

- 
28. Contrairement à la grande entreprise « anonyme » (comme le rappelle le nom des grandes entreprises européennes n'utilisant pas la dénomination nord-américaine d'entreprise « à responsabilité limitée »). À noter que l'expression « société anonyme » remonte au XIX<sup>e</sup> siècle et plus particulièrement aux luttes politiques d'alors contre la grande entreprise et la bourgeoisie; à l'époque, il valait mieux pour un propriétaire demeurer anonyme pour ne pas subir la vindicte populaire.
29. Johannisson et Landström (1999) affirment avec raison qu'un bon nombre de chercheurs européens sont allés beaucoup plus loin que les Américains dans le développement de concepts et de modèles permettant de mieux comprendre les PME et l'entrepreneuriat.

des collègues à l'occasion de colloques internationaux et d'invitations dans diverses universités. Elle s'est aussi nourrie de notre travail au sein de la Chaire Bombardier à l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui nous a permis de rencontrer pendant près de dix ans une centaine de dirigeants d'entreprise, des dizaines de chefs de PME et nombre de leurs sous-traitants localisés dans diverses régions du Québec (Julien *et al.*, 2003b). Sans compter la lecture de plusieurs dizaines de manuscrits par année en tant que directeur de la *Revue internationale P.M.E.* Notre analyse nous vient aussi de l'étude de centaines d'autres PME, dont certaines ont crû pour devenir des grandes entreprises, en demeurant encore proches de leurs idées et comportements de départ, mais en se transformant graduellement pour devenir, à la deuxième et surtout à la troisième génération, plus technocratiques et moins liées à leur territoire. Elle a également bénéficié de l'apport des dizaines d'étudiants à la maîtrise en gestion des PME créée à l'Université du Québec à Trois-Rivières en 1981 et plus récemment au doctorat en gestion des affaires (DBA) mis sur pied en 2000. Notre approche est donc constructiviste à la façon de Guillaume de Baskerville, puisque nous nous basons tant sur le réel et sa transformation que sur divers concepts en cours de développement. Ou encore, elle est phénoménologique, comme l'expliquent les philosophes tel Heidegger, car nous reconstruisons la réalité pas à pas et angle par angle pour arriver à l'explorer.

Dans cette analyse, nous présenterons donc les PME comme les éléments clés de l'entrepreneuriat, non comme un phénomène mineur<sup>30</sup> ou comme les membres de groupes sans stratégie de développement propre, mais comme un véritable moteur du développement. Dans un très grand nombre de territoires, la PME est en effet la seule à soutenir le développement, sinon la seule réponse au déclin des grandes entreprises. Cette importance des PME tient particulièrement à ce qu'elles continuent à être les premières créatrices d'emploi, comme c'était le cas avec le repli de la grande entreprise dans la remise en question du *fordisme* à partir des années 1970.

---

30. D'après Harrisson (1994), les PME seraient avant tout au service des grandes entreprises, comme de simples fournisseurs de ressources ou d'économies de proximité qui répondent aux besoins des salariés, ce qui constitue une approche simpliste, sinon une grande méconnaissance des PME.

Mais, encore une fois, nous ne prétendons pas avec cet ouvrage donner une recette ni démontrer la valeur d'un seul modèle entrepreneurial. D'ailleurs, il y aura toujours du travail à faire. Watson (1995)<sup>31</sup> rappelle que l'entrepreneuriat est « une histoire intrigante et toujours à développer », puisqu'elle est encore jeune, moins de trente ans<sup>32</sup>. Nous voulons plutôt attirer l'attention du lecteur sur les grandes variables qui expliquent l'entrepreneuriat dans différentes situations, et lui rappeler que de nouvelles combinaisons de ces variables sont possibles sinon souhaitables dans d'autres situations. Ainsi, on ne saurait appliquer à d'autres cultures les exemples que nous décrivons sans les avoir préalablement adaptés à ces nouveaux milieux. Tout modèle doit être cohérent avec son environnement, sinon il finit rapidement par ne plus convenir. Nulle entreprise ne peut faire fi de l'évolution de son marché, de la technologie disponible et des valeurs qui marquent son économie sans y sacrifier son efficacité.

## 7. LE PLAN DU LIVRE

L'ouvrage se divise en quatre parties. Dans la première, nous décrivons le contexte dans lequel nous ferons notre analyse de l'entrepreneuriat endogène. Dans la deuxième, nous présentons les grands acteurs de l'entrepreneuriat. Dans la troisième, nous expliquons quels sont les facteurs à l'œuvre dans le dynamisme des entreprises. Enfin, dans la quatrième, nous relierons acteurs et facteurs pour expliquer comment fonctionne l'entrepreneuriat dans les régions dynamiques.

La première partie comprend deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous montrons en quoi la nouvelle économie de la connaissance se distingue de ce que nous avons connu avant les années 1990,

- 
31. Sans jeu de mots avec le fidèle adjoint de Sherlock Holmes et les romans policiers.
  32. La London Business School avait tenté une première évaluation dans les années 1970 et n'avait relevé que 2 592 travaux sur les PME avant cette date, contre les 4 356 après 1980 recensés en 1983. Six ans plus tard, en 1989, elle en comptait plus de 13 000 (cité par Curran et Blackburn, 2001, p. 4); ajoutons que ces derniers chercheurs considèrent que la plupart de ces recherches sont de piètre qualité, compte tenu de la complexité du domaine d'étude.

de quelle façon elle augmente l'incertitude et l'ambiguïté<sup>33</sup> dans l'économie et comment les entreprises et les régions doivent se positionner par rapport aux besoins en nouvelles connaissances pour diminuer cette incertitude et cette ambiguïté. Dans le chapitre 2, nous décrivons en quoi l'évolution est différente d'un territoire à l'autre et nous faisons le point sur les anciennes théories expliquant ces différences, théories dont certains éléments pourront nous servir par la suite.

La deuxième partie est formée de trois chapitres, les chapitres 3, 4 et 5. Dans le chapitre 3, nous présentons l'entrepreneur, premier acteur de l'entrepreneuriat endogène mis à part l'environnement et le temps. Ces derniers acteurs sont importants mais peu gérables dans un contexte territorial puisqu'ils relèvent de l'économie nationale et internationale et de sa dynamique. Il reste que les territoires peuvent intervenir quelque peu sur leur environnement, si ce n'est que de s'entendre avec d'autres régions pour obtenir de l'État des programmes d'aide pour leur entreprise. De même, on peut utiliser le temps soit pour précéder la concurrence, soit pour prévoir les changements dans le futur de façon à mieux se positionner. Dans le chapitre 4, nous nous attachons à l'organisation ou l'entreprise, deuxième acteur et complément indispensable à tout entrepreneur. Avec l'organisation, nous parlons de la stratégie que privilégie l'entrepreneur pour augmenter le savoir et le savoir-faire, et conséquemment de la compétitivité des entreprises et du territoire. Enfin, dans le chapitre 5, nous nous penchons sur le milieu, les actifs collectifs matériels et immatériels, notamment la réputation et les contacts, favorisant la création et le développement des entreprises, et la culture entrepreneuriale, lesquels constituent le troisième et dernier acteur. En effet, si la présence d'entrepreneurs et d'entreprises actives sinon proactives est la condition nécessaire pour que la région soit dynamique, le milieu est la condition suffisante ou la clé expliquant pourquoi ce dynamisme s'est imposé et se maintient là plutôt qu'ailleurs où le développement ralentit ou décline.

La troisième partie comprend, elle aussi, trois chapitres, les chapitres 6, 7 et 8 portant chacun sur un des trois facteurs de différenciation des entreprises et des milieux : l'information, les réseaux et l'innovation. Dans le chapitre 6, nous traitons de l'information. L'information est le facteur qui permet aux entreprises et aux territoires de mieux

---

33. Ou ambigüité, selon la nouvelle orthographe approuvée en 2004. Le lecteur remarquera que nous nous en tiendrons à l'ancienne orthographe, faute d'un meilleur contrôle de la nouvelle.

faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté, et ainsi de mieux suivre sinon de précéder le changement. Dans le chapitre 7, nous voyons que les réseaux sont les mécanismes utilisés pour rechercher, trier, fournir et diffuser l'information. Enfin, dans le chapitre 8, nous montrons que l'innovation diffuse est l'objectif des entreprises et des régions qui veulent maintenir sinon augmenter leur compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux. Plus la région favorisera la recherche et le partage de l'information, plus les réseaux stimuleront ce partage et amélioreront la qualité de l'information ; plus l'innovation sera présente et efficace, plus le territoire se différenciera et sera dynamique.

Mais la présence de divers réseaux ne veut pas dire que les échanges de l'information soient suffisamment riches. La quatrième et dernière partie compte deux chapitres qui portent justement sur le réseautage. Dans le chapitre 9, nous montrons non seulement comment des réseaux efficaces fonctionnent, mais aussi comment ils peuvent transmettre une information facilitant sinon stimulant l'innovation dans tout le tissu industriel de la région. Dans le chapitre 10, nous élargissons les échanges, par réseautage ou autrement, à tout le milieu et nous montrons comment ce dernier peut devenir un lieu où partager son enthousiasme et multiplier les idées pour créer ainsi une culture entrepreneuriale qui soutienne et stimule le dynamisme.

Finalement, dans la conclusion, nous reprenons la métaphore des romans policiers et recourons à l'évolution des grandes théories économiques et de gestion pour asseoir les fondements théoriques de notre approche et montrer qu'elle s'inscrit dans les nouvelles théories et un environnement tenant compte de l'économie de la connaissance.

Le lecteur remarquera que nous avons coiffé chaque chapitre d'une citation de Montesquieu résumant jusqu'à un certain point les analyses que nous y présentons, et marquant bien ainsi que ces considérations existent de toutes les époques, avec évidemment leurs différences et leurs ressemblances. Nous avons par ailleurs inséré plusieurs encadrés pour présenter divers exemples de ce que nous avançons et en faciliter la compréhension. Plusieurs de ces exemples sont tirés de cas décrits dans la documentation scientifique ou dans nos travaux avec les entreprises au cours de plus de vingt ans maintenant. Le lecteur pressé pourra évidemment les laisser de côté.



## LE CONTEXTE

# L'économie de la connaissance et les différences de dynamisme territorial

*P*our commencer toute étude appliquée, il est important de décrire l'environnement socioéconomique dans lequel prend place son objet, puisque aucune analyse ne peut être indépendante de l'époque et des lieux qui le déterminent. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous faut donc préciser ce que nous entendons par économie de la connaissance et par différences de dynamismes territoriaux<sup>1</sup>.

- 
1. Tout au long de cet ouvrage, nous utiliserons indifféremment les mots *région* et *territoire*. Nous précisons cependant, au chapitre 5, que pour réussir il faut une certaine masse critique de ressources et donc un territoire suffisamment grand pouvant comprendre plus d'une région ou, du moins, un territoire suffisamment dense. Nous ne discuterons donc pas du développement local autrement qu'à l'intérieur d'un territoire beaucoup plus large qu'une simple localité.

*Tout n'est pas que nouvelle connaissance et plusieurs routines dans la production ou dans les institutions, requérant peu de savoirs et encore moins de savoirs nouveaux, sont toujours valables; comme tout n'est pas mondial et plusieurs productions sont d'abord locales et le demeureront encore longtemps. C'est la même chose du côté de la criminalité. On sait que les grandes bandes criminelles sont devenues de plus en plus internationales, aidées par les technologies de l'information et la variété des moyens de transport, notamment pour la drogue et la traite des blanches. Mais le crime banal et les méfaits des bandes de quartier sont, malheureusement, toujours présents, même si leur nombre a quelque peu diminué dans la dernière décennie, probablement à cause de meilleures mesures de protection ou d'un de l'expansion du cocooning, ou encore d'une plus grand contrôle des grandes bandes sur les marchés.*

*À parler partout de connaissances technologiques ou scientifiques ou de mondialisation qui toucheraient toute production, on en vient à tout dire et à ne rien dire au point que certains parlent de mondialivernes<sup>2</sup>. De même, le local ou le régional ne s'opposent pas au mondial, bien au contraire; et bon nombre d'entreprises échappent toujours aux pressions internationales ou du moins savent tirer leur épingle du jeu sans avoir continuellement à tenir compte de la concurrence internationale.*

*D'ailleurs, certaines petites régions vivent principalement du tourisme en profitant justement de l'attrait qu'exerce sur les étrangers le caractère folklorique de leurs productions inaccessibles dans le grand marché mondial. D'autres se contentent de transformer lentement leurs connaissances pour soutenir leurs productions et se développent à leur propre rythme. Il est vrai toutefois que les régions les plus dynamiques recourent systématiquement aux nouvelles technologies et à l'innovation requérant de la connaissance, et sont donc fortement reliées à l'international. Il importe donc de rappeler ce qui distingue les régions, de*

---

2. Mot formé évidemment de *mondial* et de *baliverne*.

*relever en quoi leurs cheminements diffèrent, pour dépasser ainsi les apparences et comprendre pourquoi et en quoi le dynamisme varie d'une période à l'autre.*

*Cette mise en situation nous permettra de démontrer que, finalement, ce qui sous-tend ces changements dans le dynamisme est la capacité des entreprises et des régions, et donc des forts liens entre elles, à faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté dans des économies complexes et changeantes.*



# L'économie de la connaissance

## Incertitudes, ambiguïtés et potentialités

*Le roi de France est le plus puissant prince de l'Europe. Il n'a point de mines d'or comme le roi d'Espagne, son voisin ; mais il a plus de richesses que lui, parce qu'il les tire de la vanité de ses sujets, plus inépuisable que les mines.*  
[...]

*D'ailleurs ce roi est un grand magicien : il exerce son empire sur l'esprit même de ses sujets ; il les fait penser comme il veut. S'il n'a qu'un million d'écus dans son trésor, et qu'il en ait besoin de deux, il n'a qu'à leur persuader qu'un écu en vaut deux ; et ils le croient. S'il a une guerre difficile à soutenir, et qu'il n'ait point d'argent, il n'a qu'à leur mettre dans la tête qu'un morceau de papier est de l'argent ; et ils en sont aussitôt convaincus.»*

MONTESQUIEU, xxiv<sup>e</sup> lettre persane

L'économie fondée sur le savoir est celle dans laquelle le développement est basé essentiellement « sur les capacités à créer et à utiliser les connaissances » (Viginier, 2002, p. 5) et donc finalement sur la transformation de l'information en innovation de toute sorte. Les connaissances servent à changer les produits et les processus, et à soutenir le caractère distinctif des entreprises et leur compétitivité. Nous entrons ainsi dans une économie de plus en plus de l'immatériel, dans laquelle les investissements traditionnels comme les ressources naturelles, les équipements et les infrastructures passent au second rang, après les investissements immatériels, notamment la formation et la R-D.

Certains chercheurs rappellent toutefois que cette transformation de l'économie est encore à faire<sup>1</sup> ou, au contraire, n'est pas nouvelle (Howitt, 1996), ou encore qu'elle relève du mythe (Gadrey, 2000). On sait aussi que la mondialisation du crime est très ancienne : pensons à la guerre en 1900 entre la France et l'Angleterre, appelée guerre des Boxers, pour empêcher les Chinois de chasser les étrangers dont un bon nombre soutenaient la production et le trafic extrêmement lucratif de la drogue, notamment entre la Chine et les capitales européennes. Dans les romans de Conan Doyle, l'auteur décrit même l'héroïnomanie<sup>2</sup> de Sherlock Holmes que le docteur Watson ne pouvait empêcher.

Il est vrai que la production de savoirs et l'innovation ont toujours été importantes pour expliquer le développement (Foray et Lundval, 2000). Ainsi, Schumpeter (1939) précisait que la phase montante des longs cycles économiques, tels les Kondratieff de vingt-cinq ou trente ans, provenait de l'accélération de la connaissance, qui entraîne des changements technologiques majeurs, alors que la phase descendante s'expliquait par l'épuisement de ces derniers et la diminution des connaissances permettant de les renouveler. Témoin, la première révolution industrielle qui s'est accélérée justement avec la multiplication d'innovations de toutes sortes dans les manufactures après l'introduction de la machine à vapeur ; laquelle révolution faisait suite à celles qu'avaient constituées aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles les innovations majeures

- 
1. L'OCDE (2001) parle plutôt de « transition vers l'économie du savoir ». Un des dix défis que l'Union européenne vient de se donner est justement d'entrer dans la future société apprenante ou du savoir, rappelant ainsi qu'elle n'y est pas encore (IRTS-JRC, 2000).
  2. Holmes, dans *L'homme à la lèvre tordue*, admet lui-même fumer de l'opium et se piquer à la cocaïne.

d'abord dans le fonctionnement des moulins à vent ou à eau et ensuite dans les canaux et les autres moyens de transport (Gille, 1962). Ou encore, on peut penser à ce qu'on a appelé le *fordisme* au début du xx<sup>e</sup> siècle, basé avant tout sur de nouvelles formes d'organisation du travail (le *fayolisme* et le *taylorisme*<sup>3</sup>) transformant l'entreprise bien au-delà des investissements en équipements. Il y aurait toutefois une certaine accélération des besoins en connaissances et donc du changement à laquelle l'entrepreneuriat ne saurait échapper.

Dans ce chapitre, nous examinerons d'abord ce changement accéléré en le reliant à la mondialisation des marchés. Nous le mesurerons ensuite en utilisant quelques données internationales sur la structure industrielle (services et emplois informationnels). Pour la plupart des firmes et des régions, cette accélération du changement que suscite la mondialisation des marchés a pour conséquence d'augmenter l'incertitude et l'ambiguïté en même temps que d'offrir à l'entrepreneuriat toutes sortes de possibilités nouvelles, ce que nous discuterons ensuite. Pour diminuer l'incertitude et l'ambiguïté, il faut chercher à mieux *contrôler* l'information, ce sur quoi nous nous pencherons en quatrième lieu. Enfin, nous concluons ce chapitre en rappelant que la compétitivité change de registre en s'appuyant sur le savoir et le savoir-faire, ce que montrent justement les nouvelles théories de gestion.

## 1.1. CHANGEMENT ET MONDIALISATION DES MARCHÉS

L'accélération du changement n'est pas nouvelle. Ainsi, l'économiste John Maurice Clark soulignait déjà en 1926 les *bouleversements* (c'est le terme qu'il utilise) de la fin du xix<sup>e</sup> et du début du xx<sup>e</sup> siècle, avec l'arrivée de l'automobile, de l'avion, du téléphone, des grandes corporations privées et de l'urbanisation rapide<sup>4</sup>. Ces changements ont probablement affecté plus profondément les gens et l'économie qu'ont pu le faire de nos jours l'exploration spatiale ou Internet. Toutefois, avec la forte croissance des revenus dans les dernières décennies, une grande partie des consommateurs peuvent maintenant profiter des nouveaux produits pour combler leurs besoins de variété tant, par exemple, pour

- 
3. Ou l'organisation scientifique du travail prônée notamment par Henri Fayol et Frederick W. Taylor à la fin du xix<sup>e</sup> et au début du xx<sup>e</sup> siècle.
  4. Cité par Pirou (1946, p. 164).

assurer leur confort domestique que pour se divertir grâce à des spectacles de tous genres ou satisfaire leur goût pour un certain dépaysement avec les voyages et le tourisme national et international.

Cette croissance des revenus permet aussi au consommateur de mieux se différencier, ce qui explique la segmentation en de très nombreux marchés qui représentent autant de petits groupes et de modes de toutes sortes. Ces besoins différents se manifestent en particulier dans les services, lesquels ont un potentiel énorme de variété puisqu'ils peuvent, par définition, s'ajuster à toutes les particularités tant des citoyens que des entreprises, même si l'on sait que certaines innovations ou certains changements sont plus ou moins artificiels et relèvent d'une politique de désuétude contrôlée par certaines entreprises<sup>5</sup>. Par exemple, environ 80 % des innovations dans les médicaments ne sont qu'une façon pour l'entreprise de conserver le contrôle sur le produit en lui apportant des modifications minimales afin qu'il soit protégé par un nouveau brevet à l'échéance légale du brevet précédent.

La variété est favorisée par l'ouverture des frontières qui entraîne l'arrivée sur nos marchés de produits venant de tous les coins de la planète. On n'a qu'à penser à la multiplication chez les disquaires de chanteurs et de rythmes de partout dans le monde, notamment de l'Afrique, bien que cela ne soit pas aussi nouveau qu'on le pense.

L'internationalisation de la musique est très ancienne. Par exemple, la cantate n° 78 de Jean-Sébastien Bach, composée vers 1730 à Leipzig, présente une synthèse de musiques du monde à la mode du temps, avec des influences certaines du style concertant italien comme celui de Vivaldi, des rythmes de danses de la suite française, du contrepoint savant de la musique allemande, de la cassata espagnole mise sous sa forme définitive par Lulli, et même des styles religieux comme le motet catholique romain et le choral luthérien.

Une telle mondialisation n'affecte toutefois pas tous les marchés et ne touche pas de la même façon toutes les entreprises. Par exemple, plus du tiers des échanges internationaux relèvent des transactions

---

5. Sinon de l'arnaque, comme ce fut le cas pour le fameux « bogue de l'an 2000 » qui s'est dégonflé subitement en janvier de cette année-là sans toutefois avoir coûté des milliards aux économies, comme nous l'avions écrit dans les pages du *Devoir* dès 1999. Voici un bon exemple de désuétude planifiée : les organisations forcent les employés qui travaillent chez eux à changer leur ordinateur, encore très bon pour les tâches qu'ils ont à exécuter, pour un nouveau compatible avec les leurs.

entre les succursales ou les filiales des entreprises multinationales (ONU, 1993). Et cette proportion tend à augmenter rapidement avec la délocalisation de nombreuses productions standards dans les pays à faibles salaires, notamment en Asie du Sud-Est. Pour les pays de l'Ouest, l'entrée des dix nouveaux pays de l'Est dans l'Union ne manquera pas d'accélérer ces délocalisations d'entreprises. Pour d'autres pays, c'est le contraire, notamment en Afrique, où les entreprises des pays industrialisés œuvrant sur les marchés alimentent trop souvent un système de corruption qui empêche leurs habitants de profiter des avantages de la mondialisation.

En outre, plusieurs contraintes de toutes sortes subsistent dans les pays industrialisés. Ainsi, il existe encore un grand nombre de barrières indirectes, comme les normes particulières sinon les politiques, qui retardent indûment les échanges. Par exemple, malgré les accords de l'OMC, les pressions des producteurs américains continuent de s'exercer non seulement pour concurrencer injustement les productions agricoles ou minières des pays en développement<sup>6</sup> par des subventions directes et indirectes, mais aussi pour retarder les importations venant d'autres pays, ce que condamnent pourtant les instances internationales. Enfin, des barrières culturelles, renforcées par le gouvernement dans des pays comme le Japon ou la Chine, limitent toujours les échanges.

Le libre-échange ne se fait pas d'ailleurs dans tous les sens. Nous venons de le mentionner pour les pays en développement qui continuent à subir les barrières insidieuses des pays industrialisés. Mais nous savons aussi que cette libération a permis de retrouver les anciennes voies d'échange bloquées par les barrières douanières. Ainsi, au Canada, la disparition de la plupart des droits de douane avec les États-Unis, qui avaient imposé durant des décennies les transactions est-ouest, a permis aux échanges nord-sud de s'accroître considérablement : entre le Québec et la Nouvelle-Angleterre, par exemple, ils ont été multipliés par dix, alors qu'ils n'ont augmenté que de moins de 2 %

---

6. Comme on vient de le voir à nouveau avec la cinquième Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) à Cancun au Mexique au début de septembre 2003. Malgré tous les efforts consentis, ces discussions ont été un échec à cause du refus, en particulier des États-Unis, d'abaisser considérablement leurs subventions à l'agriculture (notamment à la production du coton) qui empêchent les produits des pays en développement de se vendre sur les marchés industrialisés, pratiques qui pourtant rapporteraient beaucoup plus à ces pays que toutes les aides et subventions fournies par les pays riches.

entre les provinces canadiennes (Julien et Morin, 1995). De même, la Catalogne espagnole, après l'entrée de l'Espagne dans l'Union européenne, a rapidement rétabli avec les régions du Languedoc-Roussillon, de la Provence et de l'Italie du Nord les échanges qu'elle avait entretenus avec elles du xv<sup>e</sup> au xviii<sup>e</sup> siècle (Braudel, 1976). Il en va de même pour les échanges financiers qui, bien qu'ils semblent se faire dans tous les sens de façon extrêmement spéculative, ne tendent pas à uniformiser les organisations financières, comme l'a bien montré Guinet (1993); même si le caractère particulier de la monnaie, essentiellement scripturale, aurait pu nous laisser croire que la mondialisation bifferait rapidement les différences nationales<sup>7</sup>.

La disparition des frontières n'a pas aboli les différences entre les pays (D'Iribarne *et al.*, 1998); et l'arrivée des produits de pays à faibles salaires n'a pas causé dans les industries plus technologiques des pays industrialisés la catastrophe appréhendée; pas plus que ne l'a fait l'entrée dans les années 1970 du Portugal et de la Grèce, alors considérés comme tout juste sortis du sous-développement, dans la Communauté européenne. Ceux qui, actuellement, craignent terriblement la Chine avec ses faibles salaires et son dynamisme particulier oublient que cette peur était aussi grande il y a quarante ans avec la montée du Japon<sup>8</sup> et il y a vingt ans avec l'arrivée des produits mexicains ou brésiliens sur les marchés de l'Amérique du Nord; et pourtant qui considère encore que ces pays sont une menace très grave envers les productions des pays industrialisés? Plus ces pays développent des produits complexes, plus ils ont besoin d'une main-d'œuvre instruite et plus les salaires et la concurrence augmentent.

- 
7. Il en va de même pour d'autres formes dites d'invasion culturelle qui n'affectent les comportements culturels nationaux qu'en surface. Par exemple, les McDonald's ne changent pas réellement le monde; ils ne font que remplacer les anciens snack-bars souvent de qualité plus médiocre ... ou tout autre système de restauration minute qu'on trouvait un peu partout. En dehors des États-Unis, ils touchent encore très peu les repas familiaux et la restauration de milieu et de haut de gamme.
  8. Dans les années 1950, le Japon produisait des biens de très mauvaise qualité qu'on vendait pour quelques sous ou qu'on ajoutait dans les boîtes de friandises. À mesure que la production japonaise a évolué, les salaires ont augmenté et la concurrence actuelle du Japon est du même type que celle des pays industrialisés; parfois supérieure, parfois inférieure, elle évolue avec la conjoncture internationale. Et le Japon fait comme ces économies en recourant à la production des pays asiatiques en développement pour les productions requérant peu ou pas de savoirs particuliers.

Certains échanges internationaux relèvent de la fuite en avant des grandes firmes qui veulent profiter des bas salaires des pays en développement ou des anciens pays communistes ; elles espèrent ainsi rejoindre le point inférieur de la courbe des coûts moyens décrite par la théorie microéconomique pour compenser les déséconomies d'échelle qu'entraînent la bureaucratie et le manque de flexibilité des grandes organisations face au changement (Julien et Marchesnay, 1990). Mais cette stratégie ne semble pas plus efficace que les multiples fusions qui ont marqué ce qu'on a appelé les efforts de rationalisation dans les dernières années de la décennie précédente<sup>9</sup>.

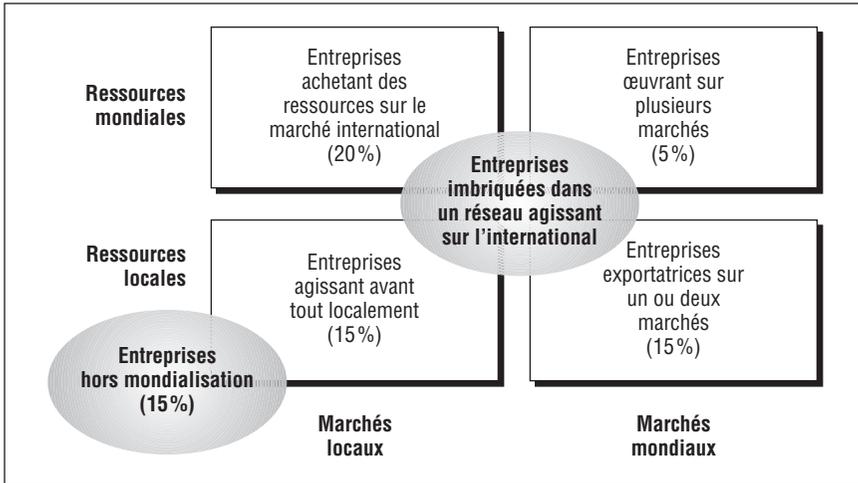
De toute façon, les entreprises ne sont pas toutes assujetties aux lois des échanges internationaux. Ainsi, comme l'indique la figure 1.1, environ 15 % des PME manufacturières échappent à peu près complètement à la mondialisation à cause de marchés typés ou des productions à façon<sup>10</sup>, 15 % sont peu touchées et relèvent avant tout des ressources locales ou œuvrent sur des interstices échappant en bonne partie à la concurrence internationale comme une bonne partie des productions haut de gamme ou encore des productions de proximité, environ 15 % des firmes ne sont touchées par la mondialisation que par les achats d'équipements ou de matières premières venant de l'international, que ce soit directement ou par des agents ou firmes intermédiaires. Dans le cas des services, ce fonctionnement hors de la mondialisation est encore plus clair, du moins pour le plus grand nombre des services aux personnes ou aux familles (coiffeuses, gardiennes d'enfants, psychologues, plombiers, etc.) et même des services aux entreprises, notamment en région (comme plusieurs firmes-conseils) ; et cela devrait se maintenir encore longtemps.

---

9. Les trois quarts des entreprises ayant acheté d'autres firmes estimaient que leurs acquisitions avaient été surpayées. Quant aux groupes américains, ils évaluaient au quatre cinquième les acquisitions qu'ils n'auraient jamais dû faire (Lynch, 1993).

10. Par exemple, les fabricants d'armoires de cuisine faites sur mesure, ou ceux qui reproduisent des meubles anciens vendus des dizaines de milliers de dollars, comme le consortium de la Permanente Mobili di Cantù près de Milan (dont l'origine remonte à 1893). On peut penser aussi à la fabrication de tuiles de toutes sortes dont certaines peintes à la main, comme à Fez au Maroc.

FIGURE 1.1  
**Engagement des entreprises manufacturières  
 par rapport à la mondialisation**



Adapté de O. Torrès, « Les stratégies de globalisation des petites entreprises », cahier de recherche n° 94-04, ERFI, Université de Montpellier, 1994.

Toutefois, plusieurs de ces firmes manufacturières ou de services échappent en partie à l'international par l'échange de biens, mais sont tout de même touchées par la montée de l'immatériel qui se généralise dans l'économie.

## 1.2. L'IMPORTANCE CROISSANTE DE L'IMMATÉRIEL DANS NOS ÉCONOMIES

Qu'elle perpétue ou qu'elle accélère le changement commencé il y a plusieurs siècles, l'économie de la connaissance se manifeste, d'un côté, par une forte croissance des services par rapport aux biens et, de l'autre, par l'augmentation des facteurs immatériels par rapport aux facteurs matériels dans les systèmes de production. Dans le premier cas, la part des services est évidente non seulement dans la structure industrielle, mais aussi dans l'ajout aux biens matériels de toutes sortes de services immédiats ou après-vente. Que l'on pense à l'intervention de spécialistes qu'offrent les équipementiers avec la vente de machines complexes. Dans le deuxième cas, on la voit dans l'accroissement du nombre de cols blancs, de cadres ou de spécialistes dans les bureaux d'étude des entreprises, comparativement aux cols bleus dans l'usine.

Par exemple, aux États-Unis comme dans la plupart des pays industrialisés, la part des emplois totaux dans les services est passée d'environ 25 % en 1870 à plus de 72 % en 1992 (Madisson, 2002). Or les services supposent avant tout des relations de savoir. Le psychologue, l'expert-comptable, le spécialiste en système, le formateur, mais aussi le vendeur et de plus en plus le banquier, le transporteur ou le communicateur offrent avant tout de la connaissance dans la relation entre client et producteur, des conseils financiers à la banque, de la logistique chez le transporteur ou des systèmes d'analyse de l'information dans les firmes en communication. C'est pourquoi la recherche est de plus en plus orientée vers les services alors qu'elle se limitait presque exclusivement à l'industrie il y a trente ou quarante ans<sup>11</sup>.

TABLEAU 1.1  
**Emploi selon la catégorie d'occupation au Canada, 1971-1996**

<i>Travailleurs de</i>	<i>1971</i> <i>(%)</i>	<i>1981</i> <i>(%)</i>	<i>1986</i> <i>(%)</i>	<i>1991</i> <i>(%)</i>	<i>1996</i> <i>(%)</i>
Savoir avancé	5,3	6,4	7,2	8,1	8,9
Science	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1
Génie	1,3	1,4	1,4	1,6	1,4
Informatique	0,3	0,5	0,8	1,1	1,2
Sciences sociales et humaines	2,8	3,5	3,9	4,3	5,3
Gestion	2,4	6,5	7,8	9,0	8,9
Traitement de données	35,6	36,3	36,0	36,5	37,5
Services	15,2	15,0	16,2	16,8	17,1
Production de biens	41,4	35,8	32,8	29,5	27,6
Emploi total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Emploi total en nombre (en milliers)	8 104	10 738	11 702	13 005	13 319

Source: M. Lavoie, R. Roy et P. Therrien, « A growing trend toward knowledge work in Canada », *Research Policy*, vol. 32, n° 5, 2003, p. 827-844.

11. Ainsi, aux États-Unis, en 1992, le quart de la recherche touchait les services, alors que ce n'était le cas que de moins de 4 % dix ans plus tôt. Source: MIFE (2001, p. 54).

En outre, que ce soit dans les services ou dans la production matérielle, les emplois s'appuient de plus en plus sur de l'information et requièrent beaucoup de formation initiale au moment de l'engagement et de la formation continue par la suite. Par exemple, l'emploi lié directement au savoir élevé au Canada est passé de 5,3 % en 1971 à 8,9 % en 1996. En particulier, les spécialistes liés aux sciences sociales et humaines ont presque doublé leur part dans l'emploi total (voir le tableau 1.1). Si l'on ajoute les emplois de gestion qui ont presque quadruplé pendant ce temps, on assiste à une progression de plus de 100 % en moins de vingt-cinq ans des emplois requérant une formation universitaire. En retour et pendant ce temps, les travailleurs affectés à la production de biens ont vu leur part diminuer de près du tiers. De pareilles tendances ont été observées dans plusieurs pays, comme les États-Unis dont la répartition des travailleurs en fonction du niveau de savoir est pratiquement identique à celle du Canada (BIT, 2003). Cette montée en force des emplois requérant une formation avancée a sûrement un effet sur les capacités d'absorption et de transformation de l'information nécessaire pour produire biens et services.

Finalement, on constate dans l'économie une part de plus en plus importante de l'immatériel au détriment du matériel. Ainsi, alors qu'en 1929 la part du capital tangible (bâtiments, équipements, stocks et ressources naturelles) dans la production intérieure aux États-Unis était d'environ le double de celle du capital intangible (éducation et formation, santé et innovation), en 1990, elle n'en représentait plus que 87 % ; et l'éducation et la formation représentaient 41,3 % de ce capital brut (tableau 1.2). On peut penser qu'actuellement cette part dépasse le 50 %.

L'apport du capital humain, notamment celui doté d'une formation avancée, est donc devenu crucial pour le développement économique<sup>12</sup>. Preuve en est le problème du chômage élevé dans beaucoup d'économies ou de régions où un grand nombre d'offres d'emplois ne trouvent pourtant pas preneur<sup>13</sup>. On est ainsi passé d'une économie d'offre

---

12. Dans les quinze pays de l'Union européenne de 1999, environ 25 % de la population active (soit 38 millions de travailleurs) œuvraient dans des emplois dits hautement qualifiés (OCDE, 2001).

13. Il faut toutefois être prudent avec les écarts entre la demande et l'offre d'emplois, car on sait que lorsque les travailleurs spécialisés se font plus rares, les entreprises ont tendance à annoncer des besoins futurs ou potentiels pour avoir plus de chance de les combler lorsqu'ils se manifesteront réellement.

dans laquelle le contrôle des ressources et les économies d'échelle étaient la clé à une économie de la demande basée sur l'innovation, la production à valeur ajoutée et, par conséquent, un contrôle de plus en plus grand du savoir. En d'autres mots, l'ancienne économie produisait avant tout des biens de masse relativement homogènes dans les très grandes entreprises profitant de toutes les économies d'échelle possibles. La nouvelle économie réclame des produits hétérogènes pour des milieux ou des groupes de consommateurs aux besoins très différents ; cette production provient tant des grandes que des petites entreprises et elle est exacerbée par une concurrence internationale de plus en plus intense. Dans cette nouvelle économie, les nouvelles ressources sont avant tout les employés très qualifiés et spécialisés que se disputent les entreprises et qu'elles ne peuvent attirer et retenir qu'en offrant beaucoup plus qu'un bon salaire.

TABLEAU 1.2

**Le stock de capital réel brut intérieur aux États-Unis  
(en milliards de dollars de 1987 et en pourcentage)**

<i>Composants du stock réel</i>	<i>1929</i>	<i>1948</i>	<i>1973</i>	<i>1990</i>
Capital tangible : total	6 075 (65,1)	8 120 (57,8)	17 490 (50,2)	28 525 (46,5)
Structures et équipements	4 585 (49,2)	6 181 (44,0)	13 935 (40,0)	23 144 (37,7)
Stocks	268 (2,9)	471 (3,3)	1 000 (2,9)	1 537 (2,5)
Ressources naturelles	1 222 (13,1)	1 468 (10,4)	2 555 (7,3)	3 843 (6,3)
Capital non tangible : total	3 251 (34,8)	5 940 (42,2)	17 349 (49,8)	32 819 (53,5)
Éducation et formation	2 647 (28,8)	4 869 (34,6)	13 564 (38,9)	25 359 (41,3)
Santé, sécurité et mobilité	567 (6,1)	892 (6,3)	2 527 (7,2)	5 133 (8,4)
R-D	37 (0,4)	169 (1,2)	1 249 (3,6)	2 327 (3,8)

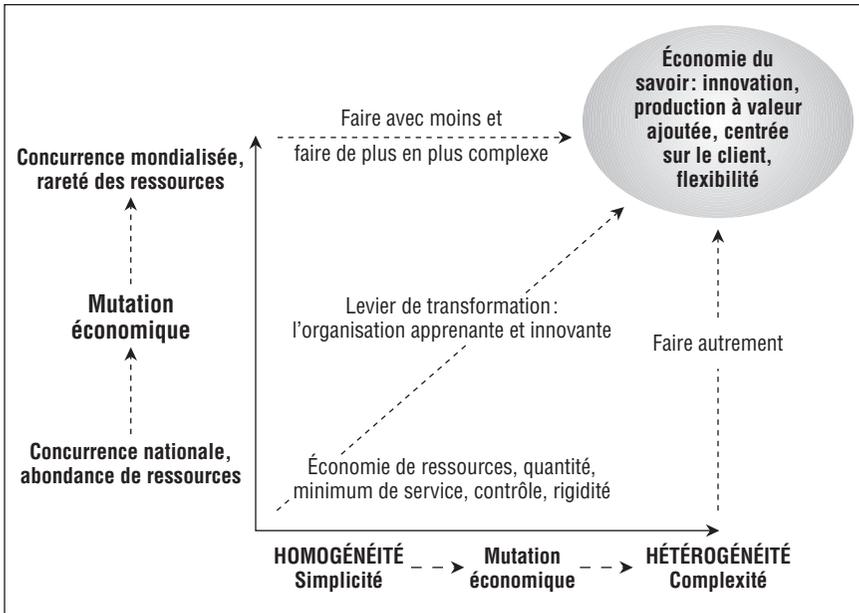
Source : Kendrick (1994), cité par Foray, *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, 2000.

Pour faire face à ce changement, même les grandes entreprises doivent délaisser un système de production rigide et intégré<sup>14</sup>, centré sur la quantité et proposant un minimum de services, au profit d'une production flexible offrant de plus en plus de qualité et changeant

14. Par exemple, avant les années 1970, l'industrie automobile payait si cher pour la mise au point de ses chaînes de montage qu'elle ne pouvait en changer qu'à tous les cinq ans pour être rentable.

très souvent pour des clients critiques et aux goûts disparates (voir la figure 1.2). Elles doivent donc travailler autrement, notamment en décentralisant leur organisation et en donnant à celle-ci de nouvelles formes qui leur permettent d’être en relation plus ou moins étroites avec diverses firmes et différents organismes partenaires. On en arrive ainsi à une économie encore plus orientée vers la connaissance, la recherche et la formation, qui génère des organisations apprenantes pour soutenir un savoir-faire en constante amélioration permettant aux entreprises de se distinguer et de mieux affronter l’incertitude et l’ambiguïté, et donc la concurrence, en innovant.

FIGURE 1.2  
**Éléments marquants de la transformation des économies industrialisées depuis trente ou quarante ans**



### 1.3. INCERTITUDE ET AMBIGUÏTÉ

Cette incertitude que ressent encore l’entrepreneur ou le dirigeant d’une petite entreprise vient de l’augmentation, dans le monde, du nombre de producteurs qui peuvent intervenir sur le marché national en offrant des substituts, mais aussi du changement plus rapide des

technologies. Une bonne partie des entreprises qui offrent des produits de consommation courante ou intermédiaire sont susceptibles d'être concurrencées par des produits provenant de pays dont on ne soupçonnait pas les capacités de production il y a quelques années. Et avec l'élargissement des marchés et des moyens de transport, les produits sont concurrencés par des substituts possédant des caractéristiques différentes sinon supérieures.

L'incertitude est la mesure de l'ignorance. Elle se caractérise par l'absence de réponses à des questions posées en vue d'agir avec moins de risques et elle diminue par l'obtention d'information additionnelle. Quant à l'ambiguïté, elle relève de la polysémie et donc du trop grand nombre de renseignements possédant plusieurs sens et pouvant ainsi créer de la confusion.

L'incertitude englobe la notion de risque, dont la probabilité d'occurrence est toujours variable. Elle renvoie à des événements non prévisibles. Elle diminue avec de l'information adéquate. Mais toute information n'est pas connaissance et trop d'information génère de l'ambiguïté, ce qui oblige celui qui la reçoit à développer des systèmes pour l'évaluer et la compléter.

Nous sommes envahis par de l'information, alors que pourtant l'incertitude grandit. Par exemple, même si un entrepreneur entend parler d'un producteur japonais ou brésilien qui fabrique un produit semblable au sien à un prix très inférieur, cela ne lui dit pas si ce produit est réellement adapté au marché national, s'il est aussi efficace à long terme, s'il répond aux mêmes critères quant à la qualité et aux délais de livraison, ni surtout si ce producteur étranger est intéressé à exporter et à développer un réseau de distribution adéquat et quand il le fera. De plus, pour réagir, l'entrepreneur doit savoir si ce producteur a les moyens à long terme de fournir le nouveau marché, quelle est la structure financière de son entreprise, quelles sont ses capacités en recherche et développement pour faire évoluer le produit ou répondre à des besoins qui évoluent, etc.

L'information est rarement suffisante par elle-même et demeure le plus souvent porteuse d'ambiguïté; elle requiert donc une interprétation et des renseignements complémentaires pas toujours disponibles. L'ambiguïté exige de donner du sens à l'information, de la trier, de l'interpréter et de la compléter par toutes sortes d'autres renseignements à déchiffrer et à relier pour finalement passer à la connaissance. L'information valable, c'est la différence entre les données qu'on a obtenues sur une situation ou un événement et l'interprétation qu'on en a faite parmi différentes possibles.

On peut adopter l'une ou l'autre des quatre stratégies suivantes, plus ou moins concomitantes, pour faire face à cette montée de l'incertitude et de l'ambiguïté :

- 1 La première stratégie est une certaine fuite en avant sans grand souci d'obtenir l'information adéquate en recourant rapidement aux nouvelles technologies matérielles et immatérielles et en innovant constamment ou régulièrement. Cette stratégie suppose, d'une part, qu'il est à peu près impossible de bien connaître ce qui s'en vient à cause justement de cette mondialisation dans laquelle le danger peut venir n'importe quand et de n'importe où, et que, d'autre part, en agissant ainsi on saura finalement faire face à la plupart des concurrents potentiels quels qu'ils soient. Dans une étude effectuée pour vérifier les capacités des petites entreprises des secteurs qui étaient touchés de plein fouet par la disparition des barrières douanières avec la mise en place graduelle de l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, nous avons montré que, comme l'information complexe touchant les produits offerts était difficile à obtenir, un bon nombre d'entreprises calculaient qu'en se modernisant systématiquement elles seraient capables d'affronter quelque concurrent que ce soit, qu'il vienne de la Californie ou de la Caroline du Nord mais aussi de la Thaïlande ou de la Hongrie (Julien *et al.*, 1994a). Une variante de cette stratégie est de compenser, pour les produits de bas de gamme, la concurrence potentielle de pays à faibles salaires en investissant dans des pays en développement ou en nouant des alliances avec certaines de leurs entreprises. Mais bien souvent cette façon de faire n'est pas rentable, car en plus de souffrir de beaucoup d'inefficacité, elle cache toutes sortes de frais directs ou indirects tels le bakchich ou encore des coûts de transports imprévus qui font augmenter fortement les coûts généraux. Nous connaissons plus d'une entreprise qui a « mangé sa chemise » en faisant de ces investissements à l'étranger.
- 2 La deuxième stratégie est de développer une grande flexibilité, d'une part en essayant d'obtenir de l'information complexe le plus tôt possible dès qu'on a reçu les premiers renseignements annonciateurs de changement, et d'autre part en se ménageant des marges de manœuvre pour réagir rapidement ; par exemple en imitant le mieux possible les avantages du produit concurrent, en agissant sur le prix, en ajoutant des éléments complémentaires, etc. La flexibilité peut aussi venir du choix du marché. Ainsi, investir

dans un grand marché comme une métropole réduit jusqu'à un certain point l'incertitude à son égard, puisqu'on peut penser que, parmi tous les consommateurs potentiels, il s'en trouvera toujours quelques-uns susceptibles de croire aux produits qu'on offre.

- 3 La troisième stratégie est d'innover systématiquement pour devancer la concurrence potentielle en se distinguant le mieux possible et en se renouvelant régulièrement de façon à maintenir une distance avec celle-ci. C'est la stratégie qu'emploient un grand nombre de PME à forte croissance, les *gazelles*, comme l'étude internationale sur le sujet l'a montré (Julien, Mustar et Estimé, 2001). L'incertitude a son bon côté : elle permet l'innovation, soit de faire autre chose et autrement ; ce qui ne serait pas possible si tout était connu et donc figé d'avance. Ainsi, investir dans une nouvelle industrie, comme actuellement dans les nanotechnologies, comporte une très grande part d'incertitude, car presque tout y est à connaître ; mais cela offre en même temps des possibilités immenses à qui sait attendre.
- 4 La dernière stratégie est de rechercher systématiquement l'information, notamment par les réseaux, de la trier, de l'analyser puis de la transformer en connaissance et en action. Elle suppose donc un certain contrôle de l'information.

## 1.4. LE CONTRÔLE DE L'INFORMATION

Bien qu'un meilleur contrôle de l'information dépasse largement les limites des technologies de l'information et des communications (TIC), plusieurs chercheurs expliquent en tout ou en partie la nouvelle économie de la connaissance par leur importance croissante (Foray, 2000). Mais il n'est pas prouvé que ces technologies apportent plus de connaissances, même si elles permettent de multiplier l'information et facilitent les échanges. Un meilleur contenant ne veut pas nécessairement dire un meilleur contenu. Des études ont d'ailleurs montré qu'un très grand nombre d'entreprises ont compris les limites des TIC et hésitent à s'y lancer tête baissée, et parmi celles qui l'ont fait, moins de 5 %, selon Oxbrow (2000), ont affirmé y avoir gagné une réelle amélioration de la qualité de l'information. Le dégonflement de la bulle financière des TIC à la fin de 2000 peut s'expliquer non seulement par les excès

de la spéculation<sup>15</sup>, mais aussi par les espoirs déçus des utilisateurs de ces technologies qui devaient résoudre de façon trop automatique le problème du contrôle de l'information ; alors que ce contrôle relève avant tout de l'humain et de l'organisationnel, lequel va bien au-delà des techniques. Cette crise vient aussi du fait que les consommateurs ont beaucoup moins utilisé ces techniques que ce qu'avaient prévu les producteurs enthousiastes. La gestion de la connaissance se résume malheureusement trop souvent à acheter des logiciels qui, quelque complexes qu'ils soient, sont mal utilisés ou peu conviviaux et ne peuvent pas remplacer le traitement humain de l'information ; les multiples échecs des systèmes informatisés de gestion et de production (ERP) dans les entreprises confirment cette conclusion.

L'information est une question extrêmement complexe. Son importance a été reconnue depuis très longtemps. Ainsi, dès le XVI<sup>e</sup> siècle, Olivier de Serres la mettait au premier rang des méthodes agricoles pour bien assurer d'année en année le développement des terres malgré l'incertitude du climat, la concurrence et les vicissitudes des guerres.

Les économistes sont probablement les premiers à s'être penchés sur le problème de l'information et de son contrôle. Même si les théoriciens classiques considéraient que l'information ne faisait pas de problème, puisque le marché finissait toujours par la fournir ne fût-ce que dans l'évolution du prix des produits qui annonçait les variations du coût des facteurs de production, sa recherche et son analyse coûteuse étaient nécessaires pour survivre sur le marché. Hayek (1945) expliquait qu'elle était à la base de toute compétitivité. Theil (1967) consacrait un ouvrage de quatre cents pages sur la théorie économique de l'information et les techniques probabilistes pour la préciser, en partant toujours de l'idée qu'une fois obtenue, l'information permet de réduire l'incertitude. Les économistes de la croissance nationale, après les premiers travaux sur la fonction Cobb-Douglas, ont fini par comprendre que le contrôle de l'information et son application dans la formation et l'innovation, au moins sous forme de variable résiduelle, étaient cruciales pour mesurer les écarts de croissance entre les pays (Denison, 1974). Ces travaux ont entraîné la distinction que nous connaissons entre les industries plus informationnelles et donc à forte technologie ou à fort savoir, telles que l'informatique ou la biotique, et les industries plus tra-

---

15. À l'exemple entre autres de la bulle financière des chemins de fer du début du XX<sup>e</sup> siècle qui s'est terminée avec une chute encore plus brutale à la Bourse.

ditionnelles. Pourtant, ces distinctions sont de moins en moins valables lorsqu'on parle de l'économie de la connaissance, car la plupart sinon tous les secteurs sont plus ou moins touchés par le savoir. C'est le cas notamment de l'industrie traditionnelle du vêtement qui est parvenue dans les pays industrialisés, notamment en Italie, à avoir le dessus sur les pays en développement offrant de faibles salaires d'abord et avant tout grâce à son design et à sa connaissance des marchés.

La théorie économique de l'information bute toutefois contre deux écueils. D'abord, on ne peut pas mesurer la portée de son objet car il est intangible, mais surtout elle considère son contrôle comme le fait avant tout d'analyses individuelles, quand non seulement l'information est un phénomène social, mais sa compréhension passe aussi par le collectif. Par exemple, les compagnies aériennes disposent des techniques les plus sophistiquées pour gérer les variations météorologiques, l'arrivée des passagers, le flux des bagages, etc., mais sont de plus en plus inefficaces pour ce qui est des vols et des aéroports. Il en va de même du système de santé qui se détériore dans tous les pays malgré toutes les techniques mises au point pour suivre l'évolution de la santé des patients, l'utilisation des infrastructures et des systèmes d'examen, etc.<sup>16</sup>. Dans les deux cas, c'est la philosophie de gestion qui est en cause, car en réglant seul et cas par cas les problèmes qui surviennent, l'ensemble sinon une bonne partie des dirigeants et des employés en arrivent à ne plus savoir comment améliorer les choses et répondre à toutes les récriminations des voyageurs ou des patients.

L'information est à la base du savoir et du savoir-faire d'une collectivité. Ce savoir et ce savoir-faire diffèrent non pas en importance, mais selon la forme et le type de marché. Ainsi, le produit standard et le produit typé ne répondent pas de la même manière aux besoins des consommateurs. Dans le dernier cas, la valeur de signification accordée par le milieu a beaucoup plus d'importance que la valeur d'usage individuelle, ce qui exige de l'entreprise qu'elle connaisse bien sa clientèle et son environnement, comme le font la plupart des toutes petites entreprises (Pacitto et Julien, 2004). En outre, une

---

16. Ainsi, aucun autre système de production n'accepterait de faire patienter des consommateurs deux ou trois heures d'avance dans des aéroports bondés, ou de leur demander d'arriver tous à la même heure quand on sait que le médecin connaît bien, à moins de circonstances relativement rares, le temps moyen qu'il accorde à chaque patient. Voir sur le premier point, le petit ouvrage de Mintzberg (2001) sur ses mauvaises expériences de « passager ordinaire ».

pièce qui change régulièrement ne doit pas être considérée comme un produit standard pouvant être acquis sur le marché international au moindre coût; son achat doit tenir compte de la capacité du producteur non seulement à changer mais aussi à discuter avec le donneur d'ordres. Cela suppose de la part des entreprises de la proximité et de la confiance, soit des comportements bien différents de ceux décrits par la théorie économique néoclassique qui limite son analyse de la concurrence aux coûts, à l'innovation de processus et au recours aux nouvelles technologies.

L'économie de la connaissance est une réponse au principal échec de la théorie économique qui prétend que l'information est toujours disponible. Parce que l'incertitude grandit avec l'élargissement des marchés et la multiplication des produits et des producteurs, la recherche de l'information, soit pour connaître ses concurrents et mieux y faire face, soit pour innover, devient la clé de l'économie.

## **1.5. SAVOIR ET SAVOIR-FAIRE AUTREMENT**

### **Les nouvelles formes de compétitivité des firmes et des régions**

L'économie de la connaissance change les bases mêmes de la concurrence qui doit dorénavant s'appuyer sur plus de savoir, du moins dans les pays industrialisés; même si elle peut toujours s'appuyer sur les coûts dans les pays à faibles salaires. Ce qui fait que les nomenclatures sectorielles des instituts de statistique nationaux sont de moins en moins opportunes puisqu'elles ne tiennent pas compte des nombreuses différences touchant non seulement le produit et le service joint mais aussi tout le processus de production et de mise en marché. Par exemple, on reconnaît de plus en plus qu'une bonne partie des écarts de productivité mesurés par le rapport entre la production et le nombre d'heures travaillées est gommée par certains traits spécifiques des produits (Paranque et Rivaud-Danset, 1996).

Prenons le cas de l'écart de productivité entre le Québec et les États-Unis qui se serait élargi entre 1991 et 2001 (en 2001, cet écart aurait été de 11,3%). Les données récentes montreraient que la part des investissements privés en machine et matériel continuent à être inférieure de plus d'un pour cent depuis dix ans (en 2001, 7,6% du PIB au Québec contre 8,7% aux États-Unis). Pourtant, dans le même temps, les exportations québécoises vers ce voisin ont augmenté fortement (de plus de 10% en valeur réelle) sans que

l'on puisse attribuer cela à la dévaluation déjà ancienne du dollar canadien<sup>17</sup>. Et même la diminution de l'avantage monétaire de près de 20 % entre 2002-2005 n'a que très peu ralenti ces exportations<sup>18</sup>. Ce paradoxe peut d'abord s'expliquer par le fait que les nouvelles mesures américaines de productivité ajoutent depuis quelque temps une valeur tenant compte de l'apport des nouvelles technologies d'information et de communication. Mais il tient aussi, justement, aux investissements immatériels qui affectent la qualité (et donc la nouveauté et l'innovation) des produits exportés, qualité dont on ne tient pas suffisamment compte dans l'évolution du PIB et qui explique pourtant pourquoi ces produits continuent d'intéresser les Américains. Parmi ces investissements immatériels, notons que le taux d'obtention d'un diplôme de fin d'études secondaires par les employés québécois était en 1998 de 81 % contre 74 % aux États-Unis et que le taux de diplômés universitaires par habitant était lui aussi supérieur<sup>19</sup>.

Cela expliquerait pourquoi la plupart des grands donneurs d'ordres essaient continuellement de s'approvisionner dans les nouveaux pays industriels pour finalement revenir aux producteurs nationaux. Ainsi, dans le réseau Bombardier Produits récréatifs, la grande entreprise a cherché de nouveaux sous-traitants en Ontario, aux États-Unis, puis en Europe de l'Est et en Asie, pour revenir aux producteurs québécois. Même si les prix étaient plus bas dans ces pays, notamment à cause des salaires inférieurs, on n'y rencontrait pas les autres éléments de compétitivité, comme la qualité et les délais de livraison et surtout la capacité de faire évoluer systématiquement le produit. Par exemple, nous avons calculé que près de 80 % des pièces sur les motoneiges changeaient aux deux ans, ce qui oblige les sous-traitants et les donneurs d'ordres à discuter et à s'ajuster constamment, ce qui est très difficile avec des producteurs asiatiques ou de l'Europe de l'Est (Julien *et al.*, 2003b).

- 
17. Source: Budget 2003-2004, Document de consultation, Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, février 2003, tableaux, p. 7, 9, 27 et 28.
  18. Ralentissement que l'on peut attribuer avant tout à la récession américaine.
  19. En 1999, avec un taux de 23 %, le Québec se classe au troisième rang parmi les pays de l'OCDE pour les 25-34 ans détenteurs d'un diplôme universitaire, et devance ainsi quatre pays du G7, soit le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et l'Italie. Source: S@voir.stat. *Bulletin sur l'économie du savoir*, Institut de la statistique du Québec, avril 2002.

La concurrence par les prix n'est qu'un aspect des comportements d'achat, notamment pour les consommateurs finaux qui n'ont pas toujours la capacité sinon la possibilité de comparer, comme dans le cas des médicaments prescrits. Preuve en est le maintien des petites épiceries de quartier malgré la présence des grandes surfaces. Il faut de plus inclure les coûts de transport et de transaction ou la recherche du meilleur producteur pour les consommateurs, mais aussi la confiance de court et de long terme dans la capacité de l'offreur à continuer de bien servir son acheteur et à s'adapter à ses besoins changeants.

Dans la nouvelle économie, la compétitivité est de plus en plus redevable des savoirs et savoir-faire et donc des capacités immatérielles de chaque organisation. Ces capacités permettent de faire varier le produit (le bien et surtout les services associés) presque à l'infini et s'expriment le plus souvent par de l'innovation subtile ou diffuse touchant différents éléments sur une partie ou sur toute la chaîne de valeur de celui-ci, y compris la mise en marché sur différents marchés. La théorie élargie de la compétitivité basée sur les ressources et les compétences explique justement que cette compétitivité repose avant tout sur la combinaison et la capacité différentes ou particulières de mobiliser les ressources tant humaines que matérielles et ainsi donc les compétences (Reed et Filippi, 1990; Véry et Arrègle, 1997). Cette combinaison repose sur des configurations différentes des ressources plus ou moins inimitables et non substituables qui génèrent une valeur spécifique. De nos jours, c'est plus particulièrement le choix et l'organisation des ressources humaines qui constituent la base de cette singularité, contrairement à l'époque de l'après-guerre où l'organisation scientifique du travail (le taylorisme) était en bonne partie dictée par les équipements (Foray et Mairesse, 1999). Une autre variable est l'importance du *capital relationnel* que l'entreprise a développé, capital qui lui permet de compléter ses ressources restreintes en faisant appel à ses réseaux, comme le rappelait notamment Hall (1993). Ces avantages ne sont évidemment pas permanents dans des marchés turbulents où prime la recherche d'opportunités. Pour les conserver, l'entreprise doit donc reconfigurer régulièrement ses ressources et ses liens avec les acteurs externes, ce qui favorise du même coup l'échange d'information en temps réel, par des passerelles et des catalyseurs informationnels, et la formation systématique par la création de nouvelles connaissances et savoir-faire particuliers, comme nous le verrons plus loin.

La singularité qui s'ensuit explique la stabilité relative des transactions. Ainsi, plusieurs firmes avec qui nous travaillons depuis plus de dix ans expliquent que, finalement, elles offrent un produit pour répondre non pas à un besoin quelconque d'un client, mais bien à des besoins qu'elle a développés avec lui.

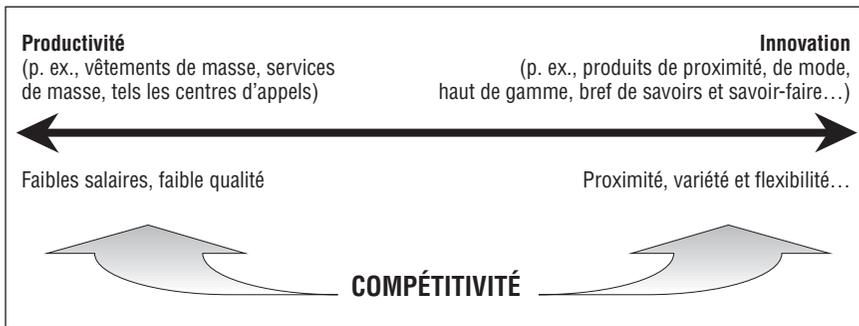
Par exemple, une firme produit des ressorts à boudin qu'un bon nombre d'entreprises peuvent fabriquer. Mais sa compétitivité repose sur sa compétence particulière à répondre à divers types de poids, de torsion, de résistance, de variations de température, d'humidité et de salinité (Julien *et al.*, 2003a); cette compétence va bien au-delà de ce que peuvent produire les équipements seuls. De même, la capacité d'une PME à produire plusieurs types de biens pour l'industrie aéronautique, comme des systèmes de direction (manche à balai pour hélicoptères) ou des systèmes d'analyse de l'état des moteurs, vient de ce que cette PME a divisé son usine en diverses sections lui permettant d'exploiter plusieurs matériaux différents et d'en faire des combinaisons très subtiles grâce à des savoirs et savoir-faire particuliers qui lui donnent une avance importante pour résoudre toutes sortes de problèmes et offrir des biens spécifiques.

Eisenharth et Martin (2000) notent l'importance croissante de trois éléments dans cette capacité particulière des entreprises: 1) la variété de réponses complexes, 2) la proximité pour en discuter; mais aussi 3) la flexibilité devant l'évolution des besoins. Cela explique pourquoi, malgré la mondialisation, les grands donneurs d'ordres ont recours à des PME nationales sinon locales et à des dirigeants nationaux ou de même culture dans les filiales à l'étranger, comme c'est le cas pour les multinationales de l'automobile tant américaines, européennes qu'asiatiques.

Proximité, flexibilité et variété font partie intégrante du concept d'innovation soutenant la singularité des entreprises bien au-delà de la productivité. Il est vrai que la productivité est le facteur clé pour les entreprises offrant un produit de masse, standard ou à changement lent. Dans ce cas, la tendance à transférer la production dans les pays à faibles salaires va se poursuivre. Mais pour les produits à forte valeur ajoutée et à changement régulier, dont la fabrication requiert une capacité particulière de l'organisation et donc du personnel instruit, la production va demeurer dans les régions capables de produire et de soutenir ces ressources. La compétitivité dans ce cas va bien au-delà de la productivité.

Dans la figure 1.3, nous voulons illustrer la relation entre la productivité et l'innovation en présentant sur un continuum à droite les productions requérant avant tout du savoir et ainsi de l'innovation systématique, et à gauche celles utilisant avant tout une main-d'œuvre docile et à faible coût, comme le préconisait le taylorisme des pays industrialisés avant les années 1970. On a donc d'un côté des produits presque uniques pour des marchés spécifiques et de l'autre des biens de masse peu coûteux et le plus souvent de faible qualité.

FIGURE 1.3  
**Continuum entre productivité et innovation**



Proximité, flexibilité et variété s'inscrivent dans l'économie de la connaissance et du *savoir-faire autrement* justement parce qu'elles permettent à l'entreprise de recombinaison différemment ses ressources et ses compétences pour générer le plus possible des réponses particulières pour chaque client. Cela suppose que l'organisation est capable de bien gérer l'information pour mieux faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté, comme nous l'avons vu pour un bon nombre de PME. Cette capacité de faire autrement peut donc aussi être celle des régions où se trouvent ces PME. Certaines régions l'ont d'ailleurs compris depuis longtemps déjà, tandis que d'autres tardent à le faire, ce qui explique les différences actuelles en ce qui a trait à l'entrepreneuriat.

# L'entrepreneuriat différencié

## Les disparités régionales

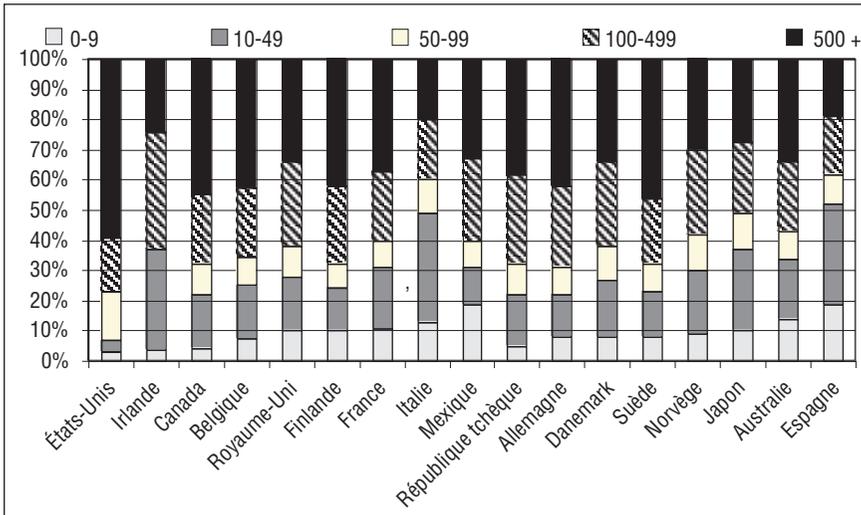
*Non seulement un commerce qui ne donne rien  
peut être utile, un commerce même désavantageux peut l'être.  
J'ai ouï dire en Hollande que la pêche de la baleine,  
en général, ne rend presque jamais ce qu'elle coûte :  
mais ceux qui sont employés à la construction du vaisseau,  
ceux qui ont fourni les agrès, les apparaux, les vivres,  
sont aussi ceux qui prennent le principal intérêt à cette pêche.  
Perdissent-ils sur la pêche, ils ont gagné sur les fournitures.  
Ce commerce est une espèce de loterie,  
et chacun est séduit par l'espérance d'un billet noir.*

MONTESQUIEU, *De l'esprit des lois*,  
tome troisième, 4<sup>e</sup> partie, chapitre 6

Les PME se portent bien un peu partout, puisqu'elles continuent à être la première source d'emplois et ainsi du développement territorial. Dans tous les pays de l'OCDE, sauf en Allemagne, au Canada, en Belgique, aux États-Unis, en Finlande et en Suède, elles représentent plus de 60 % des emplois, pour les entreprises de moins de cinq cents employés, et souvent plus de 30 % des emplois, pour celles de moins de cent employés (voir la figure 2.1). Mais, d'une part, leur importance n'est pas la même partout et, d'autre part, elles ne participent pas toutes de la même façon ou n'ont pas toutes la même vigueur pour soutenir le développement régional. De même, le crime ne peut être le même selon le niveau de développement et donc l'importance des revenus des pays.

FIGURE 2.1

**Part en pourcentage des emplois dans le secteur manufacturier selon la taille de l'entreprise, dans quelques pays de l'OCDE (1999 ou l'année la plus récente)**



Source : *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, Paris, OCDE, 2002.

Pour bien distinguer les régions, nous allons diviser ce chapitre en six sections. Dans la première, nous verrons les différences dans le nombre d'entreprises par région et dans la deuxième, ce qui distingue la vigueur de la création d'entreprises. Dans les parties suivantes, nous discuterons des causes qui sont habituellement avancées pour expliquer ces différences, d'abord les causes générales ou macroécono-

miques (section 3) et ensuite celles touchant plutôt les comportements des entrepreneurs ou causes microéconomiques (section 4). Dans la cinquième section, nous présenterons une synthèse de ces causes à l'aide d'un modèle international. Enfin, dans la dernière, nous montrerons la nécessité d'aller plus loin dans les explications des différences entrepreneuriales selon les territoires en revenant sur les rôles conjoints des entrepreneurs, des organisations et du milieu.

## 2.1. L'IMPORTANCE DIFFÉRENCIÉE DES PME EN RÉGION

Les différences dans le nombre d'entreprises est un premier indice des disparités dans le développement des régions puisque ce sont les premières productrices d'emplois, comme nous venons de le dire, et ainsi de revenus circulant et assurant le bien-être des habitants du territoire. Même si nous devons tenir compte évidemment de la taille de ces régions, notamment en nombre d'habitants, et par la suite de la taille des entreprises ou de leur dynamisme comme créateur d'emplois.

Ainsi, dans le tableau 2.1, nous pouvons voir qu'aux États-Unis, si certains États avaient en 1997 plus de 500 entreprises par 10 000 habitants, tels le district fédéral de Columbia ou le Wyoming, d'autres en avaient moins de 270, comme le Kentucky, l'Alabama, le Tennessee, la Pennsylvanie et le Mississippi. Par exemple, ce dernier État avait moins de la moitié d'entreprises privées par 10 000 habitants que le Wyoming pourtant pas plus urbanisé et situé dans une région montagneuse très à l'ouest du grand fleuve. Mais même la Pennsylvanie, dont le développement à base de mines de charbon et plus tard de pétrole remonte à plus de cent ans, n'est pas tellement en meilleure position par rapport à des régions plutôt forestières comme le Vermont (écart de 75,3%) ou l'État de Washington (écart de 64,0%).

Les données du tableau 2.2 pour le Royaume-Uni sont du même ordre. Ainsi, la métropole, Londres, comptait le plus grand nombre d'entreprises, près de 270 000 en 1998, soit 478 entreprises par 10 000 adultes (18 ans et plus) et relativement plus qu'ailleurs. Alors que les régions anglaises du North East (204 entreprises), du North West (294), du Yorkshire et Humber (295) et l'Écosse (287) en étaient beaucoup moins dotées. D'autres régions étaient mieux pourvues, comme l'Irlande du Nord (438), le South East (398), le East Anglia (382) et le South West (381). Même le pays de Galles, plus rural et dont l'économie, avant la montée en force des PME, relevait de l'exploitation

charbonnière (en plus de la pêche et de l'agriculture), a assez bien réussi sa reconversion pour afficher un taux de 323 entreprises par habitant adulte, soit pas très loin de la moyenne nationale (352).

TABLEAU 2.1

**Nombre total d'entreprises dans les États américains entre 1994 et 1997, en fin d'année, évolution entre ces deux périodes (en pourcentage) et taux par 10 000 habitants adultes (18 ans et plus)**

	1994	1995	1996	1997	1997/ 1994 en %	Taux par 10 000 habitants adultes en 1997
<b>États plus industrialisés</b>						
District de Columbia	23 145	24 161	23 409	23 050	4,00	545,43
Wyoming	16 959	17 219	17 601	18 000	6,14	516,50
Vermont	19 399	19 681	19 742	20 014	3,49	449,56
Delaware	21 329	21 534	22 739	24 116	3,37	433,35
Colorado	104 625	109 695	114 521	120 898	11,55	421,05
Washington	163 525	162 525	167 647	174 516	6,55	420,64
Idaho	31 717	33 326	34 626	36 003	13,51	418,74
New Hampshire	33 460	34 584	35 575	36 622	9,45	417,80
Rhode Island	32 271	30 430	30 816	31 155	-3,45	415,62
Dakota du Sud	20 453	20 905	21 196	21 370	4,49	404,07
<b>États moins industrialisés</b>						
Louisiane	86 316	87 371	88 027	90 539	4,89	288,22
Caroline du Nord	144 289	149 462	154 759	159 745	10,72	287,76
Indiana	116 731	119 805	121 801	123 555	5,85	283,52
Ohio	221 814	223 751	225 489	228 772	3,14	273,67
Texas	355 080	360 735	368 663	375 357	5,71	272,28
Kentucky	75 599	76 970	78 044	78 958	4,56	269,95
Alabama	82 479	83 038	85 797	86 841	5,29	268,39
Tennessee	101 382	104 633	106 644	108 263	6,78	267,30
Pennsylvanie	234 182	236 746	236 276	238 308	1,76	260,59
Mississippi	48 023	49 089	49 916	50 852	5,33	256,49

Source : Nos calculs à partir des données des Small Business Economic Indicators, SBA (Internet) et Missouri State Census Data Center.

**TABEAU 2.2**  
**Nombre d'entreprises enregistrées au Royaume-Uni par grandes régions au début de chaque année**  
**(de 1994 à 1999) et taux par 10 000 habitants en 1998**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1999/1994 en %	Taux par 10 000 habitants adultes en 1998
Royaume-Uni	1 629 235	1 609 335	1 600 065	1 603 200	1 621 315	1 651 635	1,38	352
North East	44 120	43 425	42 455	42 035	41 815	41 995	-4,82	204
North West	162 900	159 875	157 365	156 585	157 580	160 060	-1,74	294
Yorkshire et Humber	122 410	120 460	118 350	117 665	117 240	117 710	-3,84	295
East Midlands	111 795	110 755	110 005	109 485	109 995	111 195	-0,54	336
West Midlands	138 145	136 595	135 215	134 840	134 595	136 290	-1,34	324
East Anglia	159 490	157 450	156 030	157 470	159 995	162 715	2,02	382
Londres	242 175	241 465	245 055	249 790	258 660	269 955	11,42	478
South East	243 370	241 055	240 440	241 815	246 115	253 045	3,98	398
South West	152 870	150 065	147 560	147 085	148 015	149 715	-2,06	381
Angleterre	1 377 290	1 361 145	1 353 345	1 356 745	1 374 005	1 402 675	1,84	358
Pays de Galles	79 465	77 200	76 060	75 415	73 335	75 230	-5,33	323
Écosse	119 825	118 610	117 785	117 525	118 265	119 160	-0,55	287
Irlande du Nord	52 665	52 380	52 875	53 510	53 755	54 215	3,70	438

Source : «Business start-ups and closures: VAT registrations and e-registrations 1980-98», Londres, Bureau des statistiques gouvernementales, URN 99/111, Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Mais ces données ne nous renseignent pas sur l'entrepreneuriat proprement dit, notamment sur la création d'entreprises nette, sauf si nous tenons compte du taux d'évolution. Ainsi, dans le tableau 2.1, nous pouvons voir que la Caroline du Nord, qui comptait 46,3 % moins de firmes par 10 000 habitants que le Colorado, voyait toutefois ce nombre augmenter à peu près au même rythme que dans ce dernier entre 1994 et 1997. De même, dans le tableau 2.2, si la région du Yorkshire et Humber perdait 3,84 % de ses entreprises entre 1994 et 1999, le pays de Galles en perdait encore plus, soit 5,33 %. D'ailleurs, pendant ce temps seules quatre régions voyaient augmenter le total de leurs entreprises : la région de la capitale (+ 11,42), le South East (+ 3,98), l'Irlande du Nord malgré les troubles (+ 3,70) et l'East Anglia (+ 2,02).

## 2.2. UN RYTHME DE CRÉATION DIFFÉRENT SELON LES TERRITOIRES

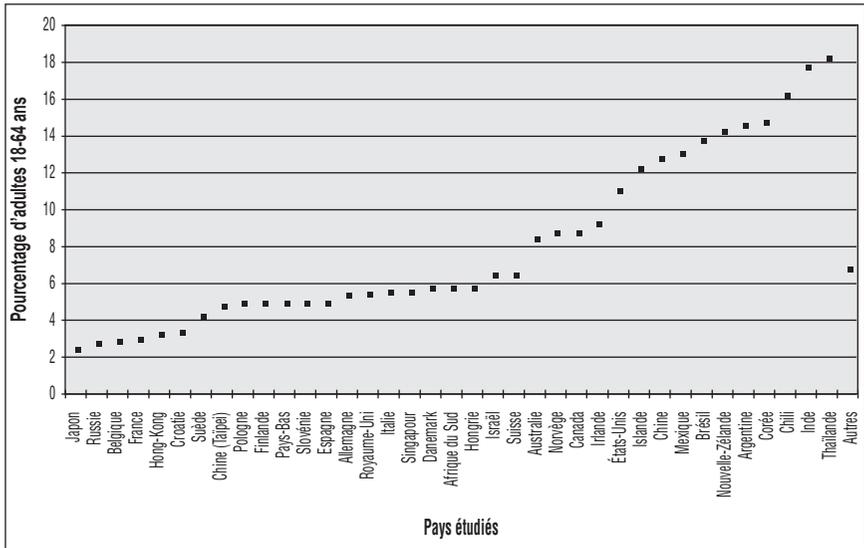
Essayons d'analyser cette évolution du nombre d'entreprises, d'abord entre les pays, puisque nous disposons d'une enquête internationale récente faisant cette comparaison, et ensuite entre les régions. Dans le premier cas, le groupe de recherche international du projet Moniteur global sur l'entrepreneuriat ou projet GEM (Reynolds *et al.*, 2002) a comparé la proportion d'adultes (18 à 64 ans) engagée activement et directement dans les dernières années dans le processus de création d'une entreprise naissante, soit de moins de 42 mois, soit avant son démarrage, dans une trentaine de pays représentant plus de 90 % du produit intérieur brut international. Pour ce faire, les membres du consortium de recherche ont interrogé par téléphone 113 000 personnes en utilisant un questionnaire quelque peu adapté à chaque pays, soit environ 3000 personnes par pays. Ils ont aussi consulté de 20 à 70 experts par pays pour mieux comprendre les raisons facilitant ou limitant l'entrepreneuriat. Ils ont ainsi distingué ceux qui avaient participé à la création ou au développement d'une entreprise *par nécessité* (par exemple, à la suite d'une mise à pied) de ceux qui l'avaient fait pour profiter d'une opportunité. De ces deux possibilités, ils ont tiré une moyenne, appelée indice d'activité entrepreneuriale totale.

La figure 2.2 nous indique que la Thaïlande est au premier rang pour cette activité entrepreneuriale, avec environ 20 % des gens (soit environ 1 adulte de 18 à 64 ans sur 5) engagés d'une façon ou d'une autre dans la création d'une entreprise. Suivent l'Inde, le Chili, la Corée-du-Sud, l'Argentine, la Nouvelle-Zélande, le Brésil, le Mexique,

la Chine et les États-Unis, avec un taux de 10 % ou plus. À l'autre extrémité de l'échelle, nous trouvons le Japon, la Russie, la Belgique, la France, Hong-Kong, la Croatie et la Suède, avec un taux de moins de 5 %.

FIGURE 2.2

**Indice d'activité entrepreneuriale totale  
(engagement dans le processus de création ou participation  
au démarrage d'une entreprise) selon les pays participants, 2002**



Adapté de *Global Entrepreneurship Monitor. 2 002 Executive Report*, Babson College.

Évidemment, l'étude ne compare pas le nombre d'entreprises effectivement créées, pas plus qu'elle ne dit si l'engagement va se traduire réellement en création et encore moins si les entreprises créées vont survivre après quelques années. En outre, elle ne tient pas suffisamment compte des différences culturelles dans son questionnaire<sup>1</sup> ni des différences territoriales dans ses résultats finaux : par

1. Par exemple, une enquête française faite en février 1998 arrive à des résultats très différents de ceux du projet GEM même dans son enquête de 1999. Elle montrait que si 27 % des 20 à 57 ans s'étaient intéressés à la création d'une entreprise, 8 % étaient chefs d'entreprise au moment de l'enquête, 7 % avaient créé ou repris une entreprise dans le passé, 7 % avaient l'intention d'en créer une à court ou moyen terme et 5 % avaient renoncé à leur projet (Letowski, 2001).

exemple, dans certains pays, l'engagement national nécessaire à une bonne création d'entreprises est plus fort dans les grandes villes parce que le dynamisme de ces dernières est plus important que celui des régions périphériques qui stagnent; mais la situation peut s'inverser dans d'autres pays. L'étude internationale, qui devrait se raffiner dans les prochaines années, est fort intéressante, mais répond mal à notre questionnement.

Il faut donc se tourner vers des analyses plus fines pour ce qui est des régions et surtout des petites régions par pays. Par exemple, en France, des chercheurs de l'Université de Caen ont montré que le taux de création réel par 1 000 habitants était particulièrement élevé dans l'axe Paris et les régions Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et le Languedoc-Rousillon, mais beaucoup plus faible, moins de 50 %, dans les régions du Nord (Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardenne, Lorraine, Picardie et Normandie) (voir le tableau 2.3).

Au Québec, des chercheurs de l'Université du Québec à Chicoutimi ont eu recours aux données de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (qui oblige toute entreprise à inscrire tout nouvel employé dès son engagement) pour mesurer la création d'entreprises dans les 96 petites régions du Québec appelées Municipalités régionales de comté (MRC), dont la plupart comptent moins de 100 000 habitants. Ils ont aussi étudié quatre régions métropolitaines comptant plusieurs centaines de milliers sinon des millions d'habitants, soit Montréal, Laval, Québec et Gatineau. Dans le tableau 2.4, nous pouvons voir que les petites régions comme la Minganie-Basse-Côte-Nord et Sept-Rivières-Caniapiscau, deux régions de forêts et de grandes rivières très peu peuplées mais ayant une forte proportion d'Amérindiens, ont créé entre 1992 et 2000 près de sept fois plus d'entreprises par 10 000 habitants que la zone métropolitaine de Laval ou la MRC de Roussillon au sud-est de Montréal. En fait, parmi les régions les plus entrepreneuriales se trouvent les plus périphériques comme ces deux MRC, les MRC des Îles-de-la-Madeleine, des Basques, de la Haute-Côte-Nord, du Haut-Saint-Maurice, de la Vallée-de-l'Or et de Rouyn-Noranda. Tandis que les MRC les moins entrepreneuriales sont les plus populeuses ou les plus centrales, comme Laval, la Communauté urbaine de l'Outaouais, Montréal, le Bas-Richelieu ou encore la MRC de Drummond.

TABLEAU 2.3

**Localisation et évolution du nombre de firmes privées  
(manufacturières, de la construction, du commerce et des services  
aux entreprises et aux personnes) dans 22 régions françaises**

<i>Régions</i>	<i>Répartition</i>				
	<i>Nouvelles firmes en 1994</i>	<i>Firmes encore vivantes après 4 ans (1997)</i>	<i>Stock de firmes en 1995</i>	<i>Taux de création par 1000 habitants</i>	<i>Taux de création par firmes en 1995</i>
Île-de-France	24,48	22,81	27,47	2,08	10,9
Provence-Alpes- Côte d'Azur	8,68	8,28	10,51	1,98	10,9
Languedoc-Roussillon	4,94	4,71	4,92	1,85	11,4
Midi-Pyrénées	5,07	5,27	4,69	1,57	9,3
Rhône-Alpes	10,49	10,54	10,43	1,56	9,5
Aquitaine	5,74	5,88	5,37	1,56	9,4
Alsace	2,70	2,85	2,47	1,22	9,9
Auvergne	1,92	2,09	1,91	1,20	7,8
Poitou-Charentes	2,43	2,60	2,16	1,11	8,2
Bretagne	4,10	4,67	3,73	1,09	8,5
Bourgogne	2,38	2,48	2,13	1,09	8,3
Pays de la Loire	4,65	4,92	4,07	1,08	9,0
Franche-Comté	1,51	1,65	1,43	1,07	8,5
Centre	3,55	3,59	3,09	1,06	8,5
Haute-Normandie	2,20	2,26	2,21	1,03	8,9
Basse-Normandie	2,00	2,15	1,75	1,03	8,6
Picardie	2,41	2,37	2,26	1,01	8,9
Limousin	0,91	1,00	0,86	0,99	7,7
Lorraine	2,99	3,02	2,74	0,98	9,5
Champagne-Ardenne	1,78	1,79	1,57	0,96	8,3
Nord-Pas-de-Calais	4,55	4,51	4,21	0,88	9,0
Corse	0,53	0,55	—	2,11	—
Total	100 %	100 %	100 %		

Source: R. Abdessalam, J. Bonnet et N. Pape, «An explanation of the life span of new firms: an empirical analysis of French Data», *Cahier de recherche du GEMMA-LERE*, Université de Caen, déc. 2000.

TABLEAU 2.4

**Création d'entreprises au Québec entre 1992 et 2000  
par 1000 travailleurs actifs et par 10 000 habitants  
(moyenne de la population 1991-1996) dans les Municipalités  
régionales de comté (les plus et les moins « créatrices »)**

<i>Municipalité régionale de comté</i>	<i>Création d'entreprises entre 1992-2000 par 1000 tra- vailleurs actifs (moyenne 1991-1996)</i>	<i>Taux de création d'entreprises entre 1992-2000 sur la moyenne des entreprises actives 1992-2000</i>	<i>Création d'entreprises entre 1992-2000 par 10 000 habi- tants (moyenne de la population 1981-1996)</i>
<b>20 MRC les plus « créatrices »</b>			
Minganie-Basse-Côte-Nord	90,89	162,0 %	10,21
Sept-Rivières-Caniapiscou	79,80	140,7 %	7,98
Les Îles-de-la-Madeleine	109,79	126,0 %	5,75
Les Basques	125,99	112,2 %	5,18
Témiscouata	124,80	134,5 %	5,08
La Haute-Côte-Nord	106,10	126,5 %	4,74
La Vallée-de-la-Gatineau	109,53	148,2 %	4,71
Maria-Chapdelaine	106,04	119,8 %	4,58
Le Domaine-du-Roy	97,98	122,5 %	4,48
Mirabel	84,43	129,0 %	4,45
Nouvelle-Beauce	88,36	97,9 %	4,44
Antoine-Labelle	100,48	106,2 %	4,43
Le Haut-Saint-Maurice	99,48	148,4 %	4,37
Vallée-de-l'Or	88,14	141,1 %	4,30
L'Érable	89,28	101,7 %	4,29
Le Granit	87,84	106,9 %	4,27
Lotbinière	89,27	101,1 %	4,26
Les Pays-d'en-Haut	83,57	130,9 %	4,26
Rouyn-Noranda	80,99	143,1 %	4,25
Les Laurentides	87,63	106,5 %	4,23

TABLEAU 2.4 (suite)

**Création d'entreprises au Québec entre 1992 et 2000  
par 1000 travailleurs actifs et par 10 000 habitants  
(moyenne de la population 1991-1996) dans les Municipalités  
régionales de comté (les plus et les moins « créatrices »)**

<i>Municipalité régionale de comté</i>	<i>Création d'entreprises entre 1992-2000 par 1000 tra- vailleurs actifs (moyenne 1991-1996)</i>	<i>Taux de création d'entreprises entre 1992-2000 sur la moyenne des entreprises actives 1992-2000</i>	<i>Création d'entreprises entre 1992-2000 par 10 000 habi- tants (moyenne de la population 1981-1996)</i>
<b>20 MRC les moins « créatrices »</b>			
Drummond	64,65	90,4 %	3,18
La Vallée-du-Richelieu	59,47	138,3 %	3,17
Beauharnois-Salaberry	65,25	105,6 %	3,14
Montcalm	69,20	119,5 %	3,12
Le Bas-Richelieu	59,45	101,9 %	2,94
Montréal	56,55	113,0 %	2,89
Chutes-de-la-Chaudière	53,00	137,0 %	2,88
Deux-Montagnes	54,56	116,2 %	2,82
Champlain	57,94	141,6 %	2,82
Territoire Nordique	61,82	114,6 %	2,81
La Côte-de-Beaupré	55,73	124,7 %	2,78
Charlevoix	61,01	101,4 %	2,72
Le Haut-Saint-Laurent	58,79	85,3 %	2,63
Argenteuil	55,87	88,8 %	2,59
Communauté urbaine de l'Outaouais	44,59	143,1 %	2,47
Vaudreuil-Soulanges	43,31	149,3 %	2,32
Pontiac	50,20	81,9 %	2,25
Les Collines-de-l'Outaouais	26,78	171,8 %	1,57
Roussillon	17,58	110,8 %	1,23
Ville de Laval	19,21	48,4 %	1,02

Source : Riverin, N. (2000), « Entreprendre en milieu rural au Québec », communication au colloque sur le « Développement rural dans la nouvelle économie », Alfred, Ontario, octobre.

## 2.3. DIFFÉRENTS TYPES D'ENTREPRISES

Ces comparaisons, tout intéressantes qu'elles soient, masquent toutefois une information importante, soit le type des entreprises créées. En effet, du moment qu'une population le moins importante s'installe quelque part, un entrepreneur finit par ouvrir une petite épicerie et un autre un garage. Si la population continue de s'accroître, quelqu'un ouvrira un salon de coiffure, une couturière engagera quelques personnes pour l'assister et le cordonnier acceptera de faire certaines chaussures sur mesure si la ville qui offre ce service est trop éloignée. Enfin, au garage se greffera peut-être un atelier d'usinage, etc. On trouvera aussi des entreprises sociales et collectives qui participeront au développement de l'entrepreneuriat et soutiendront le dynamisme de la région. Il est possible que le cumul de ces activités finisse par faire boule de neige pour accélérer le développement. Mais, le plus souvent, ces activités ne font que suivre l'évolution démographique. C'est pourquoi on les appelle des activités *banales*, dans le sens du vieux terme de *banalité* ou de *servitude* du temps des seigneuries, comme le moulin banal qui était indispensable à la communauté pour moudre le grain des paysans.

Voici deux exemples d'entreprise collective. D'abord le vieux manoir de Philippe-Aubert de Gaspé (1786-1871), un des premiers écrivains du Québec, que la communauté de Saint-Jean-Port-Joli est en train de rebâtir pour en faire un lieu consacré à l'histoire des idées. Cette rénovation est faite à coups de participations diverses; par exemple: les poutres proviennent des compagnies forestières, les fenêtres et les meubles sont donnés par les citoyens et surtout diverses corvées sont organisées (*Le Devoir*, 4 janvier 2003). Ce travail collectif ne peut que se répercuter sur les solidarités nécessaires dont nous discuterons au chapitre 5, notamment dans la section 5.2.

Ensuite, deux sœurs monoparentales et sans travail d'un quartier pauvre de la métropole qui ont décidé de se réunir pour préparer les repas et économiser ainsi en achetant en plus grande quantité. Des travailleurs sociaux leur ont demandé de partager leur expérience avec d'autres femmes du quartier. Après avoir surmonté leur orgueil, elles ont mis sur pied une coopérative de popote et d'achat communautaire touchant trente familles ayant les mêmes besoins et désireuses d'apprendre comment bien nourrir leur famille à faible coût, apprentissage allant jusqu'aux bases des mathématiques (1/4 de cuillerée à café de sel!). Enfin, elles ont aussi organisé du gardiennage communautaire pour permettre aux mères de sortir au moins une ou deux fois par mois,

de l'aide aux devoirs pour les enfants, des achats à rabais chez plusieurs commerçants du quartier, un gîte du passant pour la parenté ou les familles à faibles revenus venant de l'extérieur, etc. Aujourd'hui, leur mouvement touche pas moins de 1 200 familles.

Malheureusement, l'étude du GEM ne nous apprend rien finalement sur le type d'entreprises réellement créées en Thaïlande ou en Argentine : elle ne dit rien ni sur leur taille, ni sur leur structure, ni sur l'industrie dont elles font partie, et encore moins si elles auront un effet d'entraînement sur la création d'autres entreprises. Il est probable que plusieurs d'entre elles ne seront jamais créées et que, parmi les autres, un bon nombre ne soient que ces entreprises banales et peu innovantes qui répondent à la forte poussée démographique venant de l'intérieur ou de l'émigration. La plus grande partie des intervenants interrogés affirment que leur projet d'entreprise reproduira ce que font d'autres entreprises existantes ; seuls 7 % pensent que leur entreprise future sera différente « de façon importante » (Reynolds *et al.*, 2002, p. 5). Par exemple, on sait que les deux petites régions présentées comme les plus entrepreneuriales dans l'enquête de Riverin et Proulx ont profité de gros investissements pour la construction de barrages hydroélectriques, laquelle a amené la création de dizaines de petites entreprises<sup>2</sup> afin d'ouvrir les routes, d'exploiter la forêt qui sera inondée, d'offrir divers services aux travailleurs des chantiers, etc. Une fois les barrages terminés, ces entreprises ont été fermées ou ont déménagé. Dans le cas des Îles-de-la-Madeleine, le tourisme s'est développé fortement dans les dernières années et l'on a vu la multiplication de gîtes du passant et de petites auberges, de petits restaurants et bars, de services de location de bicyclettes et autres réponses au tourisme. Dans le Sud-Est de la France, l'essor qu'on observe ces dernières années dans la création de petites entreprises, notamment de services, s'explique en partie par le retour ou l'implantation des retraités cherchant le soleil et une autre qualité de vie que celle offerte dans le Nord du pays.

Par ailleurs, nous pouvons nous interroger sur le taux de survie de ces nouvelles entreprises. Certaines disparaissent rapidement après leur création ou ne survivent que péniblement. Par exemple, Baldwin et Gellatly (2003) ont montré qu'au Canada près de 25 % des plus petites entreprises disparaissaient dans la première année de leur création ; ce

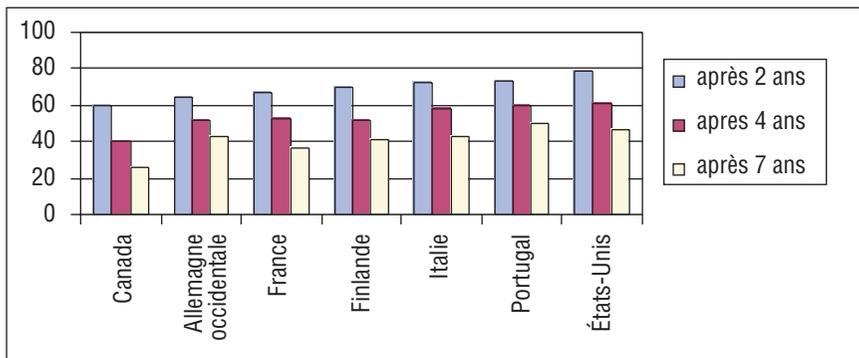
---

2. Notamment par plusieurs dizaines de travailleurs autonomes ayant leur propre débusqueuse, qui sont ainsi devenus les sous-traitants des grandes compagnies forestières et ont dû prendre à leur charge tous les risques.

taux serait de 27 % aux États-Unis (Phillips et Kirchoff, 1989). Comme près de 80 % des firmes sont petites lorsqu'elles commencent leur activité, l'effet est majeur. Ainsi, après seulement un an, plus de 25 % des nouvelles entreprises de moins de vingt employés ne survivent pas ; après trois ans, plus de 40 % disparaissent ; et après dix ans, il en reste moins de 20 %. Par contre, bien qu'elles soient beaucoup plus rares, près de 50 % des nouvelles entreprises comptant plus de cent employés sont toujours vivantes. En moyenne, environ 50 % des nouvelles entreprises passent le cap de cinq ans. Ce taux de survie varie quelque peu pour sept pays de l'OCDE : un peu plus élevé dans les premières années aux États-Unis et plus faible par la suite au Canada, tout cela dépendant bien évidemment de la conjoncture annuelle dans chacun de ces pays et du mode de calcul retenu (voir la figure 2.3).

Le taux de survie peut augmenter lorsque la création est facilitée par de l'aide extérieure ou complémentaire, comme dans le cas d'un démarrage à l'intérieur d'un incubateur ou d'un autre organisme d'aide à la création, ou encore par essaimage avec le soutien de l'organisation de départ. On considère aussi que le fait que l'entreprise ait été créée par plusieurs personnes aux expériences différentes l'une de l'autre facilite sa survie (Siegel *et al.*, 1993)<sup>3</sup>.

FIGURE 2.3  
Taux de survie en 7 ans\* dans 7 pays de l'OCDE, 1990



\* Les chiffres font référence aux taux de survie moyens estimés pour différentes cohortes d'entreprises entrées sur le marché de la fin des années 1980 jusqu'aux années 1990.

Source : *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, Paris, OCDE, 2002, p. 40.

3. Cette création en équipe est de plus en plus fréquente et efficace, à la condition évidemment que la complémentarité et le respect des particularités de chacun soient élevés.

Mais la disparition d'entreprises dans les données officielles ne veut pas nécessairement dire qu'elles ont fait faillite. Parmi les entreprises disparues, certaines ont été rachetées, d'autres ont fusionné ou encore ont tout simplement suspendu leur activité pour la reprendre plus tard. Par exemple, en France, on a calculé que les reprises de firmes comptent pour plus de 30 % des créations dites nouvelles et les réactivations pour près de 25 %. Moins de 25 % des disparitions peuvent être réellement considérées comme des échecs ; et même ces derniers peuvent permettre de tirer des leçons pour un nouveau départ (SESSI, 1999a)<sup>4</sup>. Ainsi, plusieurs études ont montré qu'après quatre ou cinq ans, plus de 75 % des nouveaux entrepreneurs sont toujours en affaires, après une première ou une seconde tentative, une réactivation ou une reprise (Reynolds et Miller, 1989 ; Observatoire européen, 1995).

Certaines variables permettent de distinguer les entreprises qui existent toujours après quelques années. Le fait de répondre à l'expansion démographique et donc aux besoins de la population en est une. Pensons aux épiceries, aux garages, aux salons de coiffure, aux quincailleries, aux boutiques de vêtement, etc., mais aussi aux bureaux de notaires, aux psychologues, aux garderies, aux firmes de construction résidentielle, etc. D'autres firmes durent parce qu'elles servent justement ces entreprises qui s'ajustent à l'évolution démographique, mais aussi des entreprises produisant pour la région et exportant en dehors de celle-ci. C'est le cas notamment des firmes de camionnage, des firmes de soutien ou de réparation du matériel, des banques, des firmes comptables et de conseil, des firmes en informatique. Et plus une entreprise exporte ses produits hors de la région, plus elle a besoin de transport spécialisé, de courtiers en logistique et en douane ou d'autres entreprises complémentaires. Si elle utilise une technologie de pointe et qu'elle innove beaucoup, elle requiert des centres de recherche, des firmes de capital de risque, etc. Enfin, le gouvernement soutient cette multiplication d'activités économiques et sociales par des écoles et des services de santé, sans oublier les infrastructures facilitant les échanges et les institutions fournissant du personnel instruit et en santé.

Ainsi, la complémentarité entre les différents types d'acteurs joue un rôle important pour le développement des entreprises. Nous savons par exemple que lorsque la fermeture de une ou plusieurs entreprises

---

4. La leçon peut être toutefois fort longue. Ainsi, le PDG de Amway, producteur et distributeur de maison de produits domestiques en Amérique du Nord, a fait faillite dix-sept fois avant de devenir multimillionnaire.

fait en sorte que la population diminue fortement dans un village, une ville ou un quartier, ceux-ci se trouvent notamment devant le dilemme de garder leur école ouverte ou de prévoir le transport aller-retour des élèves vers la municipalité voisine, et se demandent en outre si le restaurant du coin va rester. Mais la complémentarité peut être encore plus grande entre les entreprises, non seulement par les services qu'elles se rendent entre elles, mais par toutes sortes d'activités de sous-traitance de services et de production de sous-produits ou de pièces. Cette complémentarité influence aussi les investissements venant de l'extérieur : une forte population attire les filiales de grands groupes commerciaux comme les chaînes de grands magasins, diverses franchises et autres regroupements sous des bannières ou en coopératives. Ces investissements extérieurs ne sont toutefois pas neutres puisqu'ils relèvent de considérations ou de stratégies qui n'ont pas toujours à voir avec la réalité locale ; ainsi, on peut fermer un magasin local même rentable pour attirer les clients dans un centre commercial de la ville voisine, lequel pourra alors diversifier encore plus sa clientèle et ses produits. Une région trop dépendante de l'extérieur est portée à avoir moins recours à ses propres ressources, ce qui limite les possibilités de développement des entreprises, comme nous le verrons au chapitre 10.

Mais, si certaines variables peuvent favoriser le développement des entreprises, d'autres vont au contraire le ralentir, notamment les stratégies mêmes des entreprises. La plupart des entreprises ont en effet des stratégies plutôt réactives ; elles se contentent de suivre l'évolution de la demande et de s'ajuster le mieux possible mais souvent tardivement à leurs concurrents et à l'évolution de la technologie. Peu d'entre elles ont une stratégie proactive, proprement entrepreneuriale, qui s'appuie notamment sur l'innovation continue dans les produits et dans les processus. Ce sont pourtant elles qui ouvrent de nouvelles possibilités dans leur région et qui la transforment, d'abord en y retenant des services dynamiques ou en exigeant, ensuite en isolant les firmes qui persistent à ne pas suivre ni favoriser le changement sur les marchés et sur le territoire (Wennekers et Thurik, 1999).

Plusieurs de ces entreprises à base d'innovation continue croissent particulièrement vite. On les appelle les *gazelles*<sup>5</sup>, pour les différencier des dizaines de petites *souris* qui bon an mal an s'en tirent en stagnant ou en croissant lentement et de quelques *éléphants*, ces grandes entre-

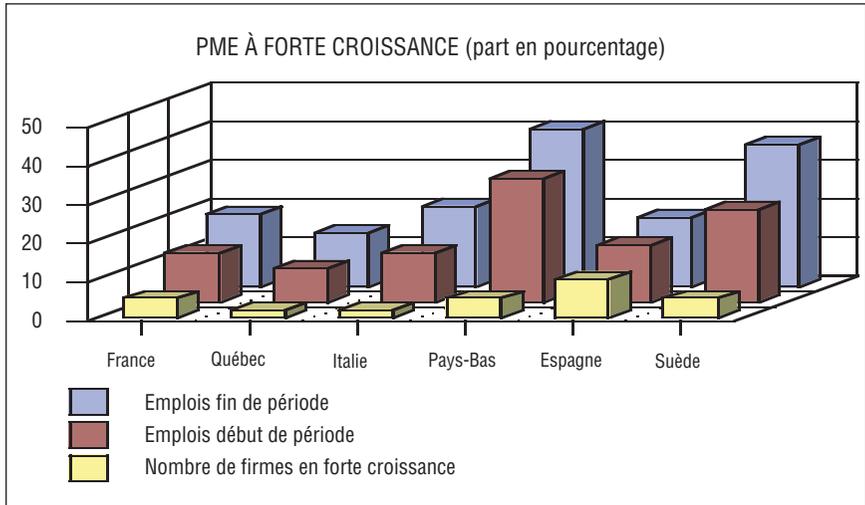
---

5. C'est-à-dire, selon l'étude de l'OCDE de 1999, les PME dont l'emploi a plus que doublé en cinq ans.

prises profitant d'investissements extérieurs et dont la stratégie, comme nous l'avons vu plus haut, relève de considérations étrangères aux intérêts régionaux. Même si elles sont peu nombreuses, ces *gazelles* ont un rôle majeur dans la restructuration ou le développement du territoire et ainsi dans la création d'emplois par les entreprises pérennes. Dans la figure 2.4, nous montrons que leur part en nombre est beaucoup plus petite, en général de moins de 10 %, que leur impact sur l'emploi, puisqu'elles comptent pour 20 à 40 % (et même jusqu'à 80 % pour certains pays non cités ici) des nouveaux emplois provenant des firmes pérennes (Picott et Dupuy, 1995 ; Birch, Haggerty et Parsons, 1997).

FIGURE 2.4

**Part des entreprises à forte croissance dans l'emploi au début et à la fin de la période étudiée, dans 6 pays ou régions de l'OCDE**

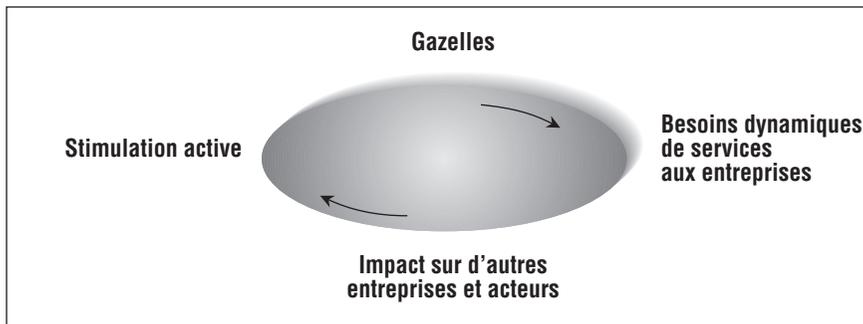


Source : P.-A. Julien, P. Mustar et M.F. Estimé, « Les PME à forte croissance : une comparaison internationale », Éditorial du numéro thématique sur les *gazelles*, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n<sup>os</sup> 3-4, 2001.

Ces *gazelles* jouent aussi d'autres rôles : elles peuvent devenir des modèles pour les futurs entrepreneurs et les autres entreprises et inspirer quelques-unes d'entre elles à suivre leur exemple. Elles favorisent le dynamisme régional en recourant à toutes sortes d'établissements de services dans la région, dont elles exigent qu'ils mettent à jour leurs connaissances pour pouvoir les suivre sinon les devancer et qu'elles transforment ce faisant en facteurs de dynamisme auprès des autres entreprises (Gardney, 1998). C'est ce que nous avons voulu illustrer par le schéma de la figure 2.5. Si ces PME à forte croissance constituent

une faible part du nombre d'entreprises dans la plupart des régions, lorsqu'elles dépassent 8 ou 10 % leur impact peut devenir majeur pour créer un effet boule de neige accélérant le développement à base de connaissance nouvelle.

FIGURE 2.5  
**Effet d'entraînement des gazelles**



Il y aurait donc une relation entre le dynamisme territorial et cette part des *gazelles*. Ou du moins, ces dernières seraient un bon indice du dynamisme des régions. Ainsi, dans le tableau 2.5, nous pouvons voir que, aux États-Unis, entre 1993 et 1996, plus de 15 % des firmes manufacturières étaient des *gazelles* dans les États du Nevada, de l'Oregon, de l'Arizona, de l'Utah, du New Hampshire, de la Californie, de la Floride et du Massachusetts, qui faisaient alors tous partie des 21 États considérés comme les plus dynamiques (sur 50) selon 18 critères touchant la nouvelle économie (Atkinson, Court et Ward, 1999). Au contraire, les États d'Hawaï, d'Alaska, du Michigan, de la Virginie Ouest, du Wyoming et de l'Iowa avaient les plus faibles taux de PME à forte croissance, les trois derniers États se situant aux 41<sup>e</sup>, 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> rangs de cette évaluation pour ce qui est de leur dynamisme régional.

Pour mesurer cet indice de dynamisme, nous avons analysé la croissance des firmes manufacturières québécoises dans les municipalités régionales de comté (MRC)<sup>6</sup> de 1991 à 2001, en divisant cette

6. Ces municipalités régionales de comté (MRC) ont été créées il y a près d'une décennie pour amener les municipalités urbaines et rurales de ces petites régions à partager certains services, comme les centres sportifs ou culturels, les services de police et de pompiers, etc., plutôt que de les multiplier sans égard aux capacités de payer à long terme, comme c'était

période en deux parties (Julien et Morin, 2003). Les données que nous présentons dans le tableau 2.6 parlent d'elles-mêmes. D'abord, la part des PME à forte croissance varie beaucoup d'une région et d'une sous-région à l'autre; elle va de 0 % à 29,4 %. Ensuite, c'est dans les régions particulièrement dynamiques que se trouvent un bon nombre de MRC comptant une part importante de *gazelles*, soit, pour les deux périodes étudiées (1991-1996 et 1996-2001), la région de Lanaudière avec les MRC d'Autray (20 % et 21,9 %) et de l'Assomption (20,0 % et 17,2 %), et la région de Chaudière-Appalaches avec les MRC de Desjardins (33,8 %), de la Nouvelle-Beauce (33,9 %) et des Etchemins (33,1 %).

TABLEAU 2.5

**Part des entreprises à forte croissance (les gazelles)  
dans quelques États américains entre 1993 et 1996**

<i>États considérés comme les plus dynamiques</i>	<i>Part des gazelles</i>	<i>États considérés comme les moins dynamiques</i>	<i>Part des gazelles</i>
Nevada	19,3 %	New York	12,5 %
Oregon	17,8 %	Maryland	12,4 %
Arizona	17,7 %	Dakota du Nord	12,3 %
Utah	16,7 %	Caroline du Sud	12,3 %
New Hampshire	16,2 %	Michigan	12,2 %
Californie	16,1 %	Iowa	12,1 %
Floride	15,8 %	Wyoming	11,9 %
Missouri	15,5 %	Virginie de l'Ouest	11,6 %
Massachusetts	15,5 %	Alaska	11,3 %
Wisconsin	15,4 %	Hawaï	9,2 %

Source: R. Atkinson, R.H. Court et J.M. Ward, «The State New Economy Index», Washington, Progressive Research Institute, juillet 1999.

trop souvent le cas auparavant. Ces MRC réunissent les maires et quelques conseillers de chaque municipalité en proportion de leur population et ont entre autres objectifs celui de mettre en place un plan d'aménagement quinquennal pour le partage de ces services.

TABLEAU 2.6

**Part des PME manufacturières ayant connu une forte croissance de l'emploi (plus de 100% durant la période) dans les MRC comptant au moins 25 PME (de 10 à 200 employés)**

<i>Municipalités régionales de comté</i>	<i>Nombre total d'entreprises 1996</i>	<i>Nombre total d'entreprises 2001</i>	<i>Part des gazelles 1991-1996</i>	<i>Part des gazelles 1996-2001</i>
<b>(01) Bas-Saint-Laurent</b>	<b>140</b>	<b>144</b>	<b>10,1</b>	<b>10,6</b>
10 Rimouski-Neigette	32	24	3,1	12,5
12 Rivière-du-Loup	33	29	15,2	10,3
<b>(02) Saguenay-Lac-St-Jean</b>	<b>147</b>	<b>173</b>	<b>12,2</b>	<b>10,4</b>
94 Le Fjord-du-Saguenay	91	96	13,2	14,3
<b>(03) Québec</b>	<b>282</b>	<b>305</b>	<b>7,8</b>	<b>11,8</b>
23 Communauté urb. Québec	234	238	7,7	11,7
34 Portneuf	29	31	3,4	19,4
<b>(04) Mauricie</b>	<b>164</b>	<b>193</b>	<b>7,9</b>	<b>9,8</b>
36 Le Centre-de-la-Mauricie	41	38	4,9	13,2
37 Francheville	78	91	5,1	8,9
51 Maskinongé	31	45	16,5	11,1
<b>(05) Estrie</b>	<b>229</b>	<b>264</b>	<b>10,0</b>	<b>14,2</b>
30 Le Granit	37	35	8,1	20,0
42 Le Val-Saint-François	36	41	8,3	9,8
43 Sherbrooke	87	102	11,5	17,6
45 Memphrémagog	30	30	16,7	6,7
<b>(06) Commu. urb. Montréal</b>	<b>1 431</b>	<b>1 493</b>	<b>8,5</b>	<b>9,0</b>
<b>(07) Outaouais</b>	<b>45</b>	<b>68</b>	<b>6,7</b>	<b>3,4</b>
81 Comm. urb. Outaouais	30	37	3,3	2,7
<b>(08) Abitibi-Témiscamingue</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>6,8</b>	<b>4,4</b>
<b>(09) Côte-Nord</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>14,7</b>	<b>5,2</b>
<b>(10) Nord-du-Québec</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>(11) Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>10,3</b>	<b>8,1</b>
<b>(12) Chaudière-Appalaches</b>	<b>348</b>	<b>397</b>	<b>9,5</b>	<b>14,6</b>
18 Montmagny	24	29	8,3	17,2
19 Bellechasse	29	32	3,4	15,6
24 Desjardins	25	29	20,0	13,8
25 Chutes-de-la-Chaudière	48	57	12,5	10,5
26 La Nouvelle-Beauce	22	34	4,5	29,4
27 Robert-Cliche	32	31	9,4	16,1
29 Beauce-Sartigan	70	79	8,6	13,9
31 L'Amiante	30	39	10,0	7,7
33 Lotbinière	30	29	6,7	17,2

TABLEAU 2.6 (suite)

**La part des PME manufacturières ayant connu une forte croissance de l'emploi (plus de 100% durant la période) dans les MRC comptant au moins 25 PME (de 10 à 200 employés)**

<i>Municipalités régionales de comté</i>	<i>Nombre total d'en- treprises 1996</i>	<i>Nombre total d'en- treprises 2001</i>	<i>Part des gazelles 1991-1996</i>	<i>Part des gazelles 1996-2001</i>
<b>(13) Laval</b>	<b>162</b>	<b>191</b>	<b>7,4</b>	<b>8,9</b>
<b>(14) Lanaudière</b>	<b>158</b>	<b>193</b>	<b>7,6</b>	<b>15,0</b>
52 D'Autray	20	32	20,0 ++	21,9 ++
60 L'Assomption	25	32	20,0 ++	17,2 ++
61 Joliette	44	37	4,5	8,1
64 Les Moulins	37	58	10,8	10,3
<b>(15) Laurentides</b>	<b>183</b>	<b>212</b>	<b>6,7</b>	<b>15,1</b> +
72 Deux-Montagnes	33	27	9,1	11,1
73 Thérèse-de-Blainville	54	71	15,0 +	11,3
75 La Rivière-du-Nord	50	42	2,0 -	21,4 ++
<b>(16) Montérégie</b>	<b>715</b>	<b>831</b>	<b>8,5</b>	<b>11,6</b>
46 Brome-Missisquoi	34	42	8,5	7,1
47 La Haute-Yamaska	87	192	8,0	11,8
53 Le Bas-Richelieu	29	30	10,3	3,3
54 Les Maskoutains	72	87	9,7	18,4 ++
56 Le Haut-Richelieu	60	62	6,7	8,1
57 La Vallée-du-Richelieu	60	68	13,3 +	11,8
58 Champlain	109	136	12,6 +	13,2 +
59 La Jemmerais	76	84	7,9	14,3 +
67 Roussillon	60	77	6,7	5,2 --
70 Beauharnois-Salaberry	37	37	3,4	5,4
71 Vaudreuil-Soulanges	37	37	5,4	16,2 +
<b>(17) Le Centre-du-Québec</b>	<b>164</b>	<b>193</b>	<b>7,9</b>	<b>9,8</b>
32 L'Érable	54	55	5,6	16,4 +
39 Arthabaska	83	97	8,4	8,9
49 Drummond	108	131	7,4	14,5 +

Légende : + : valeur au-dessus de la moyenne; ++ : valeur bien au-dessus de la moyenne.

Source : P.-A. Julien et M. Morin, compilation spéciale.

Cela dit, malgré la longue récession de 1990-1993, certaines MRC ont été particulièrement dynamiques au chapitre des *gazelles* durant la première période : les MRC d'Autray, des Etchemins et de l'Assomption, comme nous venons de le voir, mais aussi celles de Memphrémagog en Estrie, de Maskinongé en Mauricie, de Thérèse-de-Blainville dans les Laurentides et de Drummond dans le Centre-du-Québec. Au contraire,

certaines MRC qui comptaient peu de gazelles dans la première période les ont vues se multiplier dans la deuxième : les MRC de Portneuf dans la région de Québec, du Granit en Estrie, de la Rivière-du-Nord dans les Laurentides, de Vaudreuil-Soulange en Montérégie et de l'Érable dans le Centre-du-Québec.

Enfin, à l'échelle régionale, la région Chaudière-Appalaches se distingue toujours avec ses sept MRC comptant au moins 13 % de *gazelles* de 1996 à 2001, notamment les MRC beauceronnes de la Nouvelle-Beauce et de Robert-Cliche. Cette région, dont le dynamisme reconnu depuis plus de trente ans s'était ralenti de 1991 à 1996, a ainsi retrouvé son rythme de croisière dans la dernière période. Mais d'autres régions sont aussi devenues très actives dans les dernières années, comme Lanaudière (15 % de *gazelles*), les Laurentides (15,1 %) et l'Estrie (14,2 %). Par contre, les régions les plus périphériques traînent toujours de la patte ; c'est le cas du Nord-du-Québec (0,0 %), de l'Outaouais (3,4 %) et de l'Abitibi-Témiscamingue (4,4 %). Quant aux trois autres régions périphériques, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine semble bouger puisque, même si elle compte encore trop peu d'entreprises manufacturières, plus de 8 % d'entre elles sont des *gazelles*. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean a pour sa part un taux de plus de 11 %. Mais la Côte-Nord a vu le sien dégringoler de 14,7 % à 5,2 % entre les deux périodes<sup>7</sup>. Finalement, les autres régions sont de plus en plus dynamiques : la part des *gazelles* dépasse en effet les 10 % en Montérégie et dans le Bas-Saint-Laurent, et les 9 % en Mauricie, au Centre-du-Québec et dans la Communauté urbaine de Montréal.

Encore une fois, ces différences ne sont pas un hasard. Une fois leur survie assurée, les entreprises ne sont pas les seules responsables de leur développement. Le développement endogène s'explique en effet par la volonté des entrepreneurs, mais aussi par les liens que ces derniers ont avec les services les plus dynamiques de leur milieu, par l'insistance de ce milieu pour que ça bouge et donc par la culture entrepreneuriale d'ensemble. Ce qui nous oblige à nous interroger fortement sur les raisons invoquées depuis une quarantaine d'années pour expliquer les différences entrepreneuriales régionales, hormis bien entendu la présence de ressources naturelles exceptionnelles, comme les économies d'agglomération ou une demande forte.

---

7. Ce qui confirme nos remarques sur l'importance relative à donner à l'entrepreneuriat de trop courte durée que Proulx et Riverin avaient constaté dans la MRC de Minganie-Basse-Côte-Nord.

## 2.4. QUELQUES EXPLICATIONS DÉPASSÉES

Cette présence particulière des *gazelles* doit être expliquée puisqu'elle ne peut être spontanée. Ce qui est aussi vrai pour tout le développement territorial. Nous ne pouvons toutefois nous contenter de raisons historiques relevant d'une localisation particulière ou de questions de défense, comme c'est le cas de Paris (Lutèce) sur l'île de la Cité, de New York sur l'île de Manhattan ou de Montréal sur l'île du même nom, dont les populations d'origine ont ensuite drainé de nouvelles populations qui ont finalement créé les métropoles que nous connaissons, tant il est vrai que des régions pourtant très peuplées ont décliné, alors que d'autres réussissaient à attirer de nouvelles populations, voulant profiter de la création d'entreprises et la stimuler.

### ■ 2.4.1. Quelques réponses dépassées plus macroéconomiques

Dans les dernières décennies, plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer les différences de développement régional. Même si ces réponses dépassées demeurent insatisfaisantes, car trop unitaires ou tirées d'une analyse unidisciplinaire, il convient de les rappeler, car certaines nous aideront dans la recherche d'une réponse beaucoup plus complexe suivant l'approche de Guillaume de Baskerville.

L'explication la plus ancienne est celle des économistes traditionnels qui ont mis l'accent avant tout sur l'effet d'une demande dynamique, laquelle crée diverses opportunités pour les entreprises, ou encore sur la présence de ressources naturelles particulièrement abondantes qui attirent les investisseurs. Pour ces économistes (p. ex., Arthur Lewis, 1951, ou Paul Baran, 1957), l'entrepreneur n'est jamais un problème, puisqu'il se manifeste nécessairement là où se présentent diverses occasions d'affaires comme de faibles coûts de production ou de faibles salaires. Rapidement, ces occasions, si elles sont importantes, finissent par être saisies par de grands entrepreneurs et donc de grandes entreprises, les seules véritablement efficaces à leurs yeux car elles peuvent profiter par la suite d'économies d'échelle (Martin, 1986). L'arrivée de ces entrepreneurs multiplie les revenus et entraîne ce faisant la création d'autres entreprises, y compris une foule de PME qui se greffent aux grandes entreprises ou qui répondent aux besoins de la population grandissante attirée par les emplois. Et cela fait boule de neige pour susciter le démarrage et ensuite le développement soutenu.

Rostow (1960), un des pères de cette idée du développement cumulé, parlait de certains ralentissements de temps en temps, mais affirmait qu'une fois bien enclenché, le développement ne pouvait que se consolider et s'élargir. Pourtant, comme l'importance des richesses naturelles peut diminuer ou la forte demande s'étioler par la migration ou par l'apparition de concurrents sérieux ailleurs, la région peut se mettre à décliner elle aussi. De même les avantages des faibles salaires peuvent ne durer qu'un temps, en fait jusqu'à ce que les besoins de nouveaux investissements fassent pression sur eux tandis que s'ouvrent de nouveaux territoires à salaires encore plus bas, ou encore jusqu'à ce que les citoyens migrent vers les régions plus prospères. S'il est possible qu'un lent rééquilibrage entre régions en retard et régions dynamiques se fasse, Gunnar Myrdal (1956) a rappelé il y a déjà longtemps que la mobilité des facteurs ne le générerait pas nécessairement et qu'il fallait des interventions extérieures, d'abord en infrastructures (pour diminuer les coûts de la distance) et ensuite en aides particulières aux investisseurs pour créer une certaine masse critique et ainsi changer le cercle vicieux du sous-développement en cercle vertueux du développement.

Des géographes et des économistes régionaux proposent une deuxième explication qui repose sur le rôle des pôles de croissance<sup>8</sup>. Ces pôles profitent d'abord de l'apport de leur *hinterland* pour croître de plus en plus, avant de finir par diffuser la richesse de place en place pour atteindre finalement les régions défavorisées. Cette analyse vient des théories sur la localisation optimale des entreprises (notamment von Thunen, Weber, Christaller, Lösch) et sur le développement des économies d'agglomération provenant des places centrales (Bairoch, 1999). Selon Marshall (1920), ces économies d'agglomération comprennent : 1) celles provenant de la division du travail entre les entreprises, 2) celles reliées aux échanges d'information se multipliant avec le nombre d'acteurs grandissant, 3) celles touchant la formation d'une main-d'œuvre de plus en plus instruite et donc de l'accumulation des connaissances et, enfin, 4) celles provenant de la multiplication de l'innovation et des technologies par les contacts directs et indirects entre les entreprises. Ainsi, les grandes agglomérations dégagent des forces centripètes institutionnelles, sociales, culturelles et économiques qui favorisent la multiplication des entreprises. Elles sont en mesure de

---

8. Théorie d'abord développée par François Perroux dans les années 1950 pour expliquer le retard et la dépendance des pays en développement.

faire agir, sur un même territoire, un ensemble complémentaire et substituable de ressources extrêmement variées ou d'en attirer de nouvelles, et avec elles des capacités entrepreneuriales plus ou moins soutenues par leurs décisions politiques et administratives (Catin, 1991 ; Bailly et Huriot, 1999). Évidemment, des forces centrifuges peuvent aussi s'exercer, comme l'augmentation du prix des terrains, la congestion et la pollution, sinon la violence des grandes villes, qui viennent alors contrebalancer les premières et faire fuir graduellement les entrepreneurs et la population. D'autres concepts se greffent à cette théorie des économies d'agglomération, comme celui des *bassins d'emploi* attirant des entreprises ou encore celui des *technopoles* regroupant toutes sortes de ressources scientifiques et technologiques pour stimuler les entreprises de technologie de pointe.

Certains économistes<sup>9</sup> considèrent néanmoins que cette approche ne tient pas compte des conditions territoriales initiales, des forces endogènes pouvant soutenir le développement, notamment la qualité du capital humain. Ce sont les économistes dits *par le bas*, parce qu'ils préconisent de recourir à ces énergies locales, plutôt que de les laisser à la traîne (Stöhr et Taylor, 1981). Ils reconnaissent toutefois qu'une demande intérieure insuffisante contraint les petites régions à exporter pour trouver les débouchés que les activités induites par le marché local n'arrivent pas à leur procurer. Les marchés externes, y compris le tourisme étranger, devraient dès lors constituer des débouchés importants pour les entreprises locales, lesquelles multiplieront en retour les retombées dans la région et déclencheront ce faisant un processus d'accumulation s'accélégrant graduellement.

Enfin, les béhavioristes ou les managérialistes rationnels, notamment Druker (1985), ont plutôt mis l'accent sur les comportements des entrepreneurs, qui créent eux-mêmes certaines opportunités à coups d'innovations. Ainsi, une fois qu'elles ont atteint une taille suffisante leur assurant une certaine masse critique, les entreprises en viendraient elles aussi à susciter une dynamique similaire pouvant se perpétuer.

Ces diverses explications ont été résumées dans deux théories économiques opposées qui offrent non seulement une explication des disparités entre les régions, mais aussi la possibilité de prévoir quelque peu l'avenir: la *théorie de la convergence* et celle de la *divergence*. La première explique que les différences régionales ne peuvent faire autrement que de se diluer du fait que, le coût des ressources (les

---

9. Dont les vues ont été bien résumées par Coffey et Polèze (1984).

salaires, les loyers des bâtiments et de l'argent, etc.) finissant nécessairement par augmenter dans les régions prospères par suite d'une demande sans cesse croissante, il devient de plus en plus intéressant pour les entrepreneurs d'aller s'installer dans les régions accusant un certain retard pour profiter de ressources à meilleur compte (Afxentiou et Serletis, 1998)<sup>10</sup>. La théorie de la divergence montre au contraire que les avantages des régions dynamiques se cumulent de plus en plus et de façon durable, en attirant encore plus de ressources variées et en créant ainsi de plus en plus d'économies d'agglomération et de synergie qui compensent amplement les déséconomies externes.

Mais aucune de ces théories n'a réellement été prouvée puisqu'on continue à trouver des raisons pour soutenir l'une ou l'autre (Veggeland, 1992), ce qui montre que c'est beaucoup plus complexe qu'on pourrait le penser. Par exemple, à l'échelle des pays, la Grèce, le Portugal et l'Irlande accusaient dans leur économie des retards par rapport aux autres pays de la Communauté économique européenne, ce qui les a poussés à accélérer leur développement, aidés en cela par des subventions particulières, sans qu'ils réussissent néanmoins à rattraper la France, la Belgique et l'Allemagne. Par ailleurs, sur le plan territorial, plusieurs zones sont toujours très dynamiques malgré la très faible croissance d'autres régions; c'est notamment le cas de la Troisième Italie par rapport au Sud, même si elle n'a jamais pu profiter des énormes subventions du plan Marshall accordées au Nord après la guerre, ou encore de l'Ouest américain au détriment de l'Est (Benko et Lipietz, 1992; Maillat et Lecoq, 1992). Si l'une ou l'autre des grandes tendances étaient irréversibles, les régions seraient *condamnées* soit au succès, soit à l'échec, sans possibilité de changer le cours de l'histoire.

Cela montre bien que toutes les théories ont leurs limites, y compris celle que nous défendons dans ce livre. Ainsi, l'explication de la demande préalable (des opportunités) est tirée d'une approche positiviste plus ou moins tautologique. Si la demande attire les investissements, qu'est-ce qui cause cette demande dans un territoire particulier? Il n'y a pas d'opportunités dans l'absolu. Ces dernières ne sont pas réservées nécessairement à une région plutôt qu'à une autre. Il faut que cette demande soit appréhendée et développée et que l'opportunité soit voulue. Il n'y a rien de rationnel entre une occasion d'affaires et l'engagement.

---

10. Évidemment, à la condition que les contraintes à la libre circulation des facteurs de production soient faibles, que la concurrence soit effective, que les infrastructures se développent et que certaines aides de l'État permettent de dépasser certains obstacles.

Nous connaissons plusieurs entrepreneurs qui refusent une ou des opportunités pour toutes sortes de raisons personnelles (revenus suffisants, manque de temps, peur de perdre le contrôle ou complexité trop grande, apparente ou non, et autres objectifs comme conserver l'emploi pour les membres de la famille, etc.) ou collectives (l'organisation n'est pas prête, le défi est trop grand, etc.). Au contraire, d'autres entrepreneurs qui se lancent malgré leur plus ou moins grande ignorance (la main «cachante», selon Crozier et Friedberg, 1977) ou en n'ayant qu'une information très réduite sinon biaisée, découvrent graduellement les difficultés et les surmontent à force de travail, de courage, sinon de chance. Surtout, on peut créer l'opportunité de toutes pièces. D'autant plus que l'effet de la demande devrait s'appliquer à la plupart, sinon à toutes les régions, puisque la distance est de moins en moins un obstacle sauf pour quelques services de proximité.

Quant aux grandes entreprises, qui recherchent des avantages absolus (sans risques, comme les ressources naturelles exceptionnelles), le plus souvent elles s'en vont ailleurs une fois qu'elles les ont obtenus (et épuisées dans le cas des ressources naturelles), à moins que l'État ne leur consente des aides complémentaires, en réponse parfois au chantage qu'elles exercent quant à la perte massive d'emplois qui ne manquerait pas de suivre leur fermeture. De plus, ces grands investissements, finalement indifférents au territoire, n'ont souvent aucun effet d'entraînement ou peu de retombées territoriales, si ce n'est quelques contrats de sous-traitance banale, comme il arrive trop souvent dans les pays en développement (Emmanuel, 1969). Bien au contraire, certaines grandes entreprises, notamment celles à productions primaires, constituent des barrières importantes au développement dans les pays en développement: elles s'appuient uniquement sur l'exportation et favorisent la consommation ostentatoire, de produits généralement importés, par les cadres ayant des revenus élevés, et soutenue notamment par le bakchich. Même dans les pays industrialisés, elles constituent une barrière aux petites entreprises en offrant tant à leurs employés qu'à leurs cadres inférieurs des salaires que ces dernières ne peuvent pas se permettre et en attirant les meilleures ressources, pour ne laisser que les services les moins intéressants aux entreprises locales. Surtout, elles créent souvent une culture de dépendance et restreignent fortement le développement d'une culture entrepreneuriale dynamique dans les territoires, comme nous le verrons plus loin.

La théorie de la demande suppose que l'adéquation entre les besoins du marché et les objectifs et capacités des entrepreneurs se fasse plus ou moins instantanément ou du moins se développe harmonieusement. Cela suppose: 1) que les dirigeants sont les seuls acteurs

à pouvoir exercer une influence sur les orientations de l'entreprise, les autres parties prenantes n'étant que des exécutants et l'environnement étant passif; 2) que ces dirigeants n'ont qu'un seul but: la recherche du profit; et 3) que la démarche est claire, stable et appropriée à une information accessible et non coûteuse (Bruyat, 2001). Or, l'entrepreneuriat dépasse ces formes de régulation de l'activité économique que l'on peut difficilement réduire au simple rapport *marché-hiérarchie* que proposent tant les économistes attachés à la théorie néoclassique que ceux défendant l'approche institutionnaliste, comme nous le verrons dans notre conclusion.

Pour ce qui est de l'approche des géographes, il faudrait expliquer pourquoi des grandes villes ont décliné ou continuent à avoir de graves problèmes. Ou, au contraire, en poussant leur logique jusqu'au bout, il faudrait prévoir le déclin des villes moyennes pour en arriver à une seule métropole par grandes régions, sans égard aux coûts de cette concentration. Le développement territorial relève de forces beaucoup plus complexes, qui permettent aux villes intermédiaires et aux centres régionaux de continuer à se développer selon une hiérarchie changeante tenant compte de la complémentarité et de l'interdépendance des facteurs culturels aussi bien que politiques (Bailly et Huriot, 1999). D'ailleurs, plusieurs régions s'en tirent bien sans être dépendantes d'un grand centre, comme la Beauce au Québec. Kangasharju (2000) a ainsi analysé la création d'entreprises dans les petites régions finlandaises entre 1989 et 1993, période dont la fin a été particulièrement difficile avec la longue récession de 1991 à 1993. Il montre que, malgré cette récession, plusieurs petites régions se sont beaucoup mieux défendues que d'autres, notamment celles situées autour et au nord de Tampere qui ont fait mieux encore que celles plus proches de la capitale.

Quant aux tenants du développement *par le bas*, nous pouvons leur reprocher d'oublier que, même si la responsabilisation est territoriale, il faut tenir compte du besoin de masse minimale sinon critique et des effets de déstructuration qui créent un cercle vicieux avec la migration des jeunes, le vieillissement graduel de la population et surtout le développement d'un esprit de dépendance. Il est fort probablement impossible pour une région aux prises avec ces problèmes de renverser cette tendance sans une aide particulière et soutenue de l'État. D'autant plus que plusieurs activités dépassent les frontières territoriales. Du moins, la région ne peut pas s'isoler; elle doit être reliée aux réseaux nationaux sinon internationaux si elle veut se développer.

Enfin, à propos de l'approche béhavioriste ou managérialiste, nous devons rappeler, premièrement, que l'entrepreneur n'est pas seul ; que pour comprendre son action, il faut tenir compte de plusieurs parties prenantes ou d'une pluralité d'acteurs avec lui. Deuxièmement, qu'il y a toutes sortes d'entrepreneurs et toutes sortes d'entreprises. En outre, dans leur analyse linéaire, les managérialistes ne semblent pas comprendre que la recherche d'opportunités par les entrepreneurs ne suit pas une logique claire. Par exemple, beaucoup d'entreprise sont d'abord créées pour répondre à un besoin personnel, dont la satisfaction par un nouveau produit débouche sur une petite production pour les amis et les voisins, pour finalement entraîner la création d'une entreprise formelle. Le processus est rarement organisé, systématique, rationnel. De plus, l'entrepreneur n'anticipe pas nécessairement le changement, mais peut être lui-même l'élément de changement ou, du moins, affecter celui-ci. Druker et Casson décrivent tous deux le gestionnaire mais non l'entrepreneur, la gestion des affaires mais non pas l'entrepreneuriat (Spinosa, Flores et Dreyfus, 1997).

Bref, ces causes ou ces analyses ne sont pas complètement fausses, mais trop limitées. Elles mettent le doigt sur certains éléments que nous reprendrons plus loin, mais de façon plus complexe, en tenant compte du marché (de la demande) et du territoire (de la densité et des ressources disponibles), mais aussi des comportements des entrepreneurs, de leur organisation et de leur environnement proche. Ce sont ces rapports des premiers avec les seconds qui peuvent permettre d'expliquer pourquoi les mécanismes de l'entrepreneuriat ne jouent pas de la même façon dans tous les lieux et toutes les époques.

#### ■ 2.4.2. Les nouvelles analyses plus territoriales

Arrêtons-nous à des analyses plus mésoéconomiques, comme celle de Kangasharju (2000). À l'aide de deux méthodes essayant de mesurer l'importance de diverses variables territoriales, ce dernier a comparé les résultats obtenus par Reynolds *et al.* (1994) à ceux portant sur les régions de plusieurs pays européens, soit l'Allemagne, la France, l'Italie, l'Irlande et le Royaume-Uni. Nous pouvons voir dans le tableau 2.7 que les variables les plus importantes sont la part des petites entreprises existant dans la région (et ainsi le mécanisme d'autoformation des futurs entrepreneurs et de modèles pour eux), la croissance du marché mesurée par la croissance de la population, l'immigration et, enfin, la densité de la population. Le taux de chômage ou sa variation est soit neutre, soit positif. Il en va de même de la présence d'un

gouvernement interventionniste dans la région. Les autres variables sont soit négatives, soit neutres. Ainsi, la croissance des revenus *per capita* ne semble pas jouer<sup>11</sup> puisque les marchés extérieurs peuvent probablement compenser les marchés intérieurs. De même, de fortes dépenses du gouvernement local entraînent souvent des taxes élevées. La capacité d'épargne des habitants, et donc la capacité d'investir dans des nouvelles entreprises<sup>12</sup>, correspondant à la part des ménages propriétaires de leur logement, n'a pas plus d'effet. Kangasharju a aussi vérifié l'effet de la présence d'une main-d'œuvre disponible et du niveau d'instruction de la population, sans plus de résultat. Nous devons toutefois préciser que les mesures qu'il a utilisées étaient relativement grossières.

Dans une autre étude portant sur la création et la disparition des entreprises dans 382 petites régions américaines, Reynolds, Miller et Maki (1995) sont arrivés à des résultats un peu différents en ajoutant d'autres variables explicatives. Parmi les variables déjà retenues, la croissance de la population avait un effet très net sur la création des entreprises (comme sur leur mortalité et leur volatilité). Parmi les nouvelles variables, un niveau de revenus personnels élevé avait un impact majeur ; mais un taux de chômage élevé (variable déjà retenue) et une bonne diversité de statut social avaient peu d'effet. Une bonne diversité sectorielle, de fortes opportunités de carrière (mesurées par le niveau d'instruction et le pourcentage de managers et de professionnels dans la région), une modernisation de l'industrie dans des secteurs nouveaux et une bonne flexibilité de la main-d'œuvre stimulée par la création d'entreprises avaient des effets majeurs. Au contraire, de faibles coûts de production, des institutions publiques et des infrastructures développées et variées, une forte densité de la population et des services, de même que des capacités de R-D ne semblaient pas avoir d'effet sur la création d'entreprises. Enfin, l'étude récente de Bosma, Wennekers et de Wit (2001) sur la Hollande fait ressortir le rôle important que jouent dans la création des entreprises l'évolution des revenus *per capita*, les inégalités de revenus, la structure industrielle, la profitabilité des entreprises et les facilités institutionnelles pour ce faire.

---

11. Il est vrai que la période étudiée par Kangasharju était touchée par la forte récession des années 1990-1993.

12. Storey (1991) avait retenu cette variable puisqu'il est vrai qu'un certain nombre de petits entrepreneurs hypothèquent leur domicile pour obtenir des fonds de démarrage.

TABLEAU 2.7  
**Les facteurs régionaux et la création d'entreprises  
 dans plusieurs pays européens**

	<i>Variables endogènes: création d'entreprises par 1 000 habitants</i>		
	<i>Résultats de Reynolds et al.</i>	<i>Cinq régressions des variables croisées de Kangasharju</i>	<i>Modèle appliqué à un groupe d'en- treprises par Kangasharju</i>
<i>Croissance de la demande</i>			
Croissance de la PIB <i>per capita</i>	+ / -	- 1	0
Émigration/croissance de la population	+ 5	+ 3	0
<i>Urbanisation/agglomération</i>			
Densité de la population	+ 3	+ 1	0
<i>PME</i>			
Part des petites entreprises	+ 5	+ 5	+ 5
<i>Dépenses gouvernementales</i>			
Dépenses du gouvernement local	- 1	- 1	- 5
<i>Comportements gouvernementaux</i>			
Présence d'un gouvernement interventionniste	+ / -	+ / -	+ 1
<i>Chômage</i>			
Taux de chômage	+ / -	+ 2	+ / -
Changement dans le taux de chômage	+ / -	+ 2	0
<i>Population propriétaire de son logement</i>			
Pourcentage de la population propriétaire	- 2	0	0

Sources: P. Reynolds, D. Storey et P. Westhal (1994), « Regional variations in new firms formation rates », *Regional Studies*, vol. 28, n° 4, p. 443-456; A. Kangasharju (2000), « Regional variations in firm formation: panel and cross-section data evidence from Finland », *Regional Science*, vol. 79, n° 4, p. 28, n° 4, p. 355-373.

Bien qu'elles soient plus récentes, toutes ces analyses sont encore une fois insuffisantes, parce qu'elles ne peuvent expliquer ni la multiplication des petites entreprises dans des régions dont l'économie

reposait antérieurement sur l'agriculture ou l'exploitation des richesses naturelles ni la restructuration des régions en déclin dans les dernières décennies. Il faut donc ajouter des raisons plus entrepreneuriales relevant de la volonté de quelques-uns de créer leur entreprise en dépit de l'absence de certaines conditions.

Dans cette optique, Ashcroft, Love et Malloy (1991) ont évalué l'impact du profit attendu de la création d'une entreprise, de la probabilité économique de ce profit, de la présence de capitaux de démarrage importants, des capacités ou de l'expérience de l'entrepreneur au départ, de la taille de la firme à ses débuts, des possibilités d'essaimage des entreprises et des organisations présentes, et de la présence de firmes modèles. Les trois premières variables sont ressorties comme les plus susceptibles de favoriser la création d'entreprises.

Baldwin et Gellatly (2003) ont eux aussi retenu la troisième variable: la présence de capitaux de démarrage importants, en affirmant que démarrer avec des capitaux insuffisants crée un handicap qui affectera toute la croissance de la firme et augmentera donc les risques de fermeture ou de faillite. De même, Stearns *et al.* (1995) ont noté que le fait de lancer une entreprise dans une filière en croissance plutôt qu'en décroissance ou en stagnation augmentait considérablement les chances qu'elle se développe par la suite.

Certains chercheurs vont un peu plus loin en tenant compte de quelques caractéristiques de l'entrepreneur. Par exemple, Abdesselam, Bonnet et Le Pape (2000) ont fait une analyse complexe de l'effet de 29 variables sur le taux de survie après quatre ans de 23 013 firmes françaises dans 22 régions et 4 départements outre-mer. Ces variables touchaient aussi bien l'âge de l'entrepreneur, son emploi actif antérieur, le niveau de son diplôme universitaire, les sources de son financement le plus important, l'expérience qu'il avait acquise dans ses activités antérieures, ses connaissances et son expérience pratique du milieu entrepreneurial (gérant ou partenaire d'une firme antérieurement). Les auteurs en sont venus à la conclusion que la survie d'une jeune firme était indirectement conditionnée par l'existence chez l'entrepreneur d'habitudes initiales et donc de sa maîtrise de la tâche et son savoir-faire dans la fonction entrepreneuriale, mais avant tout par son expérience antérieure dans le même secteur. Ce qu'avaient déjà noté Dunkelberg et Cooper (1982).

D'autres chercheurs ont rappelé l'importance de l'innovation pour créer une entreprise qui se distingue de ses concurrents (North et Smalbone, 2000). Ainsi, l'entreprise qui démarre avec une stratégie

axée sur la qualité plus que sur les prix (Storey *et al.*, 1989), sur la spécialisation des produits (Stratos, 1990) ou encore sur un créneau (Woo *et al.*, 1989) a plus de chances de s'en sortir. Mais il y a toutes sortes d'innovation et plusieurs manières de l'organiser. Diverses études font ressortir que le fait qu'une entreprise s'installe à la campagne plutôt qu'à la ville semble avoir de moins en moins d'influence sur l'innovation, malgré la présence dans les villes de services pour la soutenir (Audretsch et Fritsch, 1994 ; Julien, Beaudoin et Ndjambou, 1999). Ashcroft, Love et Malloy (1991) ont même montré qu'au contraire les PME des petites régions rurales britanniques performaient mieux au chapitre de l'innovation que celles des régions urbaines. Il faut aussi tenir compte du rôle de la diffusion des nouvelles technologies dans les régions, car c'est elle qui soutient les capacités compétitives des entreprises (Thomas, 1969 ; Thwaites, 1988). Enfin, Siegel *et al.* (1993) ont trouvé que les entreprises créées en équipe avaient plus de chances de survivre que celles lancées par un seul entrepreneur.

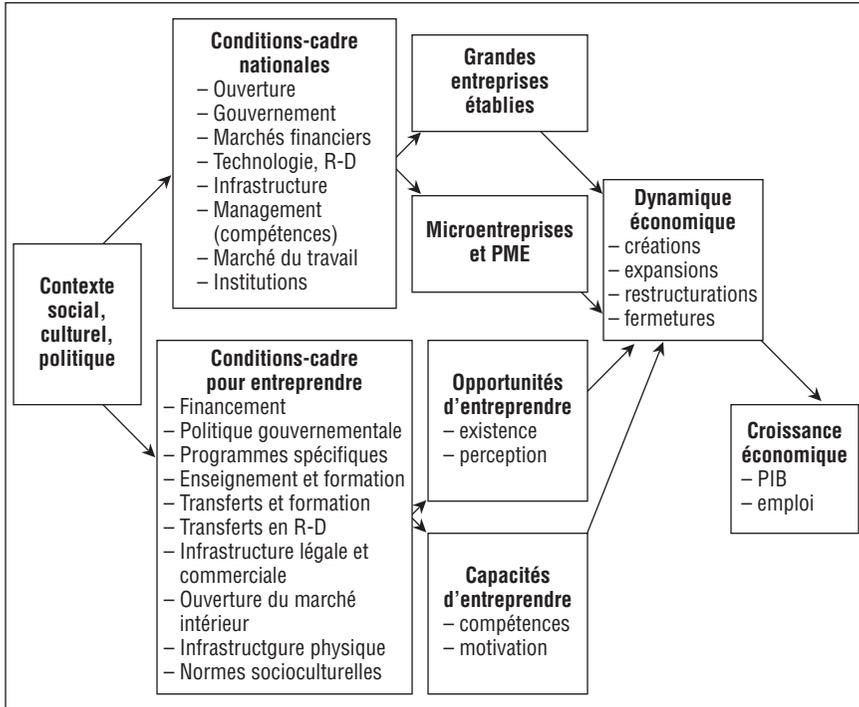
La grande étude du projet GEM s'est conclue par une synthèse des différentes variables tant macroéconomiques que microéconomiques. Ces variables comptent aussi bien un environnement national propice, pour ses bonnes institutions d'enseignement par exemple, que des infrastructures routières diversifiées, des marchés financiers vigoureux, des politiques d'aide bien rodées et des services complexes pour soutenir la R-D. Elles ont été mesurées ou bien en utilisant des données nationales ou bien en rencontrant des experts dans ces différentes questions. Dans la figure 2.6, nous schématisons les liens entre ces différentes variables et la dynamique économique dont témoignent la création nette et la croissance des entreprises.

Mais encore une fois, la portée de ces résultats demeure limitée. D'une part, l'étude ne vise pas les différences régionales, objet de notre étude. D'autre part, il y a encore du travail à faire pour en arriver à des résultats encore plus valables qui tiennent compte de structures et de comportements divers sinon de cultures différentes. Par exemple, l'étude ne s'intéresse pas à ce qu'il est advenu de cette intention de dynamiser la région qui avait prélué à la création de plusieurs entreprises, même si seulement certaines d'entre elles ont effectivement réussi à le faire. En outre, il est très difficile de comparer des données nationales souvent fort différentes ou appliquées fort différemment. C'est ainsi que les données fiscales par pays ne tiennent compte ni des différences de la structure fiscale, laquelle n'a pas le même effet sur les entrepreneurs et les entreprises que sur les consommateurs, ni des comportements d'éviction par le recours à toutes sortes d'exemptions

ou par la fraude<sup>13</sup>. Enfin, comme nous l'avons déjà dit, cette étude met toutes les sortes d'entreprises dans le même sac. Or, ce n'est pas un effet du hasard si la création ou la reprise d'entreprises touche des secteurs plus moteurs ou plus porteurs de développement.

FIGURE 2.6

### Les variables retenues par le modèle GEM pour expliquer la croissance économique des pays



Cela dit, les variables retenues par plusieurs études antérieures ne sont pas vaines pour autant. L'importance d'une demande locale, les économies d'agglomération et les effets bénéfiques de certains pôles de croissance ou encore la présence d'un bon nombre d'entreprises pour servir de modèles à d'autres entrepreneurs ne sont pas négligeables, mais ne suffisent pas. Pour comprendre l'entrepreneuriat territorial,

13. Dans certains pays, les taux d'imposition directe ou indirecte sont très élevés justement pour compenser une fraude massive difficilement évitable pour des raisons historiques et comportementales.

il faut donc aller plus loin et scruter le rôle qu'y jouent les acteurs individuels ou collectifs (donc étudier le comportement des entrepreneurs aussi bien que celui des organisations et du milieu régional), et leur manière d'utiliser et de développer leur savoir et leur savoir-faire. Derrière la connaissance, il y a toujours des individus qui agissent en créant toutes sortes de liens y compris virtuels pour faire se rencontrer entrepreneurs, entreprises (organisations) et milieu.



## **ENTREPRENEURS, ORGANISATIONS ET MILIEUX TERRITORIAUX**

### **La capacité à développer de la connaissance**

***L'**économie de la connaissance ne peut être l'affaire que d'humains. Les technologies d'information et de communication (TIC) peuvent faciliter la transmission et le traitement de l'information, mais cette dernière n'est pas la connaissance. Seul l'esprit humain peut combiner les connaissances antérieures et l'information nouvelle pour en tirer, par exemple, stratégies, innovations ou décisions. Dans le cas de l'entrepreneuriat en économie de la connaissance, les humains et donc les acteurs sont d'abord les entrepreneurs, ensuite les organisations formées avant tout d'employés et d'autres parties prenantes, et enfin les milieux ou les autres acteurs en relation avec ces derniers. Évidemment, ces différents acteurs doivent faire face à deux contraintes, soit leur position et l'état de l'environnement socioéconomique et du temps.*

*Pour poursuivre avec la métaphore des romans policiers, on ne peut comprendre une situation pernicieuse sans tenir compte des criminels, de la police et de la permissivité de la société. Ainsi, pour comprendre ce qui se passe réellement en entrepreneuriat, on doit non seulement prendre en compte les premiers responsables, soit les entrepreneurs et leur organisation, mais aussi le milieu<sup>1</sup> dans lequel ils évoluent et qui leur facilite plus ou moins la tâche. Il faut de plus considérer l'environnement ou la société qui peut décourager plus ou moins ou au contraire encourager leurs comportements, soit les facteurs culturels et politiques qui font la société et qui y génèrent ou non une culture entrepreneuriale. Tout cela constitue la première contrainte. Mais il faut également tenir compte du temps qui a permis à ce climat facilitant de se créer ou qui l'a, au contraire, fermé encore davantage. C'est ce facteur qui est la seconde contrainte.*

*En économie, d'une part, l'environnement représente le marché des biens et services convoités par les acheteurs intermédiaires (les entreprises ou les organisations publiques et parapubliques) ou les consommateurs finaux privés ou institutionnels. D'autre part, il fournit aux entreprises différentes ressources dont la main-d'œuvre et l'information sur laquelle s'appuient les entrepreneurs pour créer et gérer leurs entreprises. L'environnement fluctue plus ou moins fortement. En basse conjoncture, comme les acheteurs sont plus réticents, les entreprises doivent faire des efforts particuliers pour les convaincre de dépenser. En haute conjoncture, les ventes sont nettement plus faciles, car la plupart des acteurs économiques sont optimistes. Toutefois, on sait que la basse conjoncture oblige à mieux utiliser les ressources et à développer de nouvelles façons de faire plus efficaces qui finissent par entraîner la reprise (Dupriez, 1947).*

---

1. C'est d'ailleurs le même terme qui est utilisé dans un environnement criminel.

*Les gouvernements centraux essaient d'agir sur l'environnement soit avec des dépenses publiques conjoncturelles pour minimiser le ralentissement économique sinon empêcher la récession, soit avec des mesures plus structurelles pour aider à moderniser l'économie tant du côté des entreprises que de celui des ressources, notamment par la formation des ressources humaines.*

*Comme nous l'avons déjà dit, le temps est un facteur fondamental quand on parle de développement régional, puisque ce dernier, comme son déclin d'ailleurs, ne peut se faire que dans la durée. Par exemple, les mesures gouvernementales pour soutenir le développement sont souvent inefficaces, non pas en elles-mêmes, mais parce qu'elles sont remplacées après chaque élection sans que les entrepreneurs aient pu se familiariser avec elles ni qu'on ait pu corriger certains irritants. Le temps est aussi nécessaire pour effectuer certains changements majeurs dans une entreprise ou pour ouvrir un nouveau marché. Le temps voit un grand nombre de nouvelles entreprises ouvrir leurs portes, mais aussi la majorité d'entre elles disparaître après une décennie parce qu'il y a eu des problèmes de succession à la direction, que les firmes ne se sont pas modernisées assez rapidement, que leurs principaux concurrents ont fait preuve de plus d'innovation ou encore que les changements de besoins et de goûts des consommateurs les ont rattrapées et qu'elles ont réagi trop tard.*

*Dans le cas de l'entrepreneuriat endogène, les entrepreneurs régionaux ont peu de prise sur ces contraintes, notamment le temps qui échappe plus ou moins à tout contrôle, si ce n'est par la décision d'investir plus ou moins rapidement, pour faire valoir de nouveaux avantages et avoir le dessus sur leurs concurrents. Quant à l'environnement, le mieux que les petits entrepreneurs puissent faire est d'essayer de s'aménager un espace de marché circonscrit en multipliant les antennes informationnelles pour être avertis du changement dans l'économie générale ; alors que les entreprises multinationales disposent de plus de pouvoir pour*

*agir sur l'environnement, car elles peuvent freiner le changement en contrôlant l'innovation ou en l'orientant à leur avantage et en s'entendant entre elles.*

*Si environnement et temps sont néanmoins des contraintes porteuses d'occasions d'affaires, quelles que soient les régions, il faut s'arrêter aux trois autres acteurs de la pyramide pour expliquer les différences entrepreneuriales entre ces dernières. D'une part, il faut discuter du rôle des entrepreneurs et de leur organisation, notamment dans la création de connaissances nouvelles. D'autre part, il faut circonscrire l'environnement proche, soit le milieu, formé d'un grand nombre d'autres acteurs socioéconomiques avec lesquels entrepreneurs et entreprises coopèrent. Ces acteurs du milieu sont à l'origine de la circulation et du développement de l'information nouvelle, laquelle finit par être elle aussi transformée par les entreprises qui sont enracinées et imbriquées avec ces autres acteurs ou encore encastrées dans ce milieu, comme le rappelle Granovetter (1985). Cela crée une relation circulaire tissée de relations humaines multiples et complexes, soutenues par la technologie et façonnant finalement le dynamisme de l'économie territoriale.*

*Ces trois acteurs sont complémentaires : 1) l'entrepreneur est le point de départ ou la clé de la création de l'entreprise et de sa transformation par l'innovation, bien que l'idée à l'origine de celle-ci puisse préexister ; 2) l'organisation complète l'entrepreneur, plus particulièrement en ce qui a trait à la recherche et à l'adaptation de l'information, et explique la production générant les revenus (profits et salaires) pour soutenir la croissance ; enfin 3) le milieu, d'où vient le plus souvent l'entrepreneur, fournit les différentes ressources pour assurer le succès de son entreprise. Ces trois acteurs ne vont pas l'un sans l'autre, ce qui prouve que l'entrepreneuriat est un phénomène éminemment social. Mais le fait que la société y joue un rôle n'enlève rien à la liberté de l'entrepreneur qui a toujours son mot à dire dans toutes les décisions touchant son entreprise. On se trouve dans un no man's land entre l'action qui permet et facilite l'entrepreneuriat, et la structure qui le limite, comme l'explique Giddens (1984).*

*Parmi ces trois acteurs, le plus crucial est le milieu. En effet, si l'on trouve partout des entrepreneurs et des entreprises (des organisations), c'est, comme nous l'avons dit, le milieu qui a la capacité de transformer les entrepreneurs potentiels et réactifs en entrepreneurs proactifs ou à forte croissance. En d'autres mots, si l'entrepreneur et l'organisation sont des acteurs essentiels, notamment les entrepreneurs des firmes proactives, ils ne sont pas suffisants. La vigueur du milieu est ce complément indispensable (nécessaire) qui explique le développement à base de connaissances nouvelles.*

*Ainsi, voir encore l'entrepreneur comme un être isolé, dont les comportements dépendent avant tout de lui-même, et comme l'élément clé sinon unique de l'entrepreneuriat en région, c'est mal comprendre l'entrepreneuriat et les raisons de son succès dans certaines régions et à certaines époques plutôt qu'ailleurs et dans un autre temps. C'est comme essayer de comprendre les bandes criminelles dans les grandes villes américaines en ne s'arrêtant qu'aux comportements de déviance d'une minorité de citoyens. C'est aussi comme essayer de juguler les épidémies ou les pandémies en ne voyant que les malades à traiter, même si leur comportement individuel n'est pas étranger à l'extension de la maladie<sup>2</sup>. Il est vrai, et la plupart des ouvrages sur le sujet le rappellent, que l'entrepreneur est l'acteur le plus apparent. Aussi allons-nous commencer cette partie en présentant son rôle, puis parler dans les chapitres suivants de celui de l'organisation et du milieu.*

- 
2. Pensons à la tuberculose dans les années 1950-1960 : tant qu'on ne considérait cette maladie que patient par patient, on ne réussissait pas à la vaincre. Lorsqu'on a enfin compris qu'il fallait s'intéresser à l'individu social, notamment dans son milieu et avec celui-ci, en menaçant d'amendes ceux qui crachaient par terre on en isolant les personnes contaminées par exemple, la maladie a commencé à régresser. Il en sera d'ailleurs de même dans le cas du sida si l'on finit par accepter que le traitement de cette terrible maladie relève de l'intérêt collectif, lequel doit prévaloir sur l'intérêt individuel tout en respectant le mieux possible les droits de la personne.



## Les entrepreneurs

*Nous croyons qu'un homme qui n'a pas les qualités  
d'un général à trente ans ne les aura jamais ;  
que celui qui n'a pas ce coup d'œil qui montre tout d'un coup  
un terrain de plusieurs lieues dans toutes ses situations  
différentes, cette présence d'esprit qui fait que,  
dans une victoire, on se sert de tous ses avantages, et,  
dans un échec, de toutes ses ressources,  
n'acquerra jamais ces talents.*

MONTESQUIEU, *XLVIII<sup>e</sup> lettre persane*,

**L**es entrepreneurs, tout comme un grand nombre de criminels, sont des êtres paradoxaux. Ils recherchent l'indépendance, en espérant ainsi prendre en main leur propre destinée face à la société, mais ils ont systématiquement besoin du milieu dans lequel ils agissent pour en tirer idées de démarrage, ressources pour le développement de leur organisation et information nouvelle pour poursuivre leur projet. Il est vrai qu'on trouve différentes figures d'entrepreneurs qui suivent divers processus non seulement pour créer une entreprise mais pour la faire croître. Distinguer ces multiples figures que peuvent prendre les entrepreneurs est difficile, et plusieurs analyses s'y attachant sont contradictoires, d'autant plus que les ouvrages scientifiques semblent souvent confondre les entrepreneurs et leur nouvelle entreprise, les PME.

Dans ce chapitre, nous allons commencer par discuter de l'origine sociale des entrepreneurs pour bien marquer les différences avec leur entreprise. Nous allons ensuite examiner les raisons qui les poussent à devenir des entrepreneurs, raisons qui relèvent toujours beaucoup de la famille, d'origine ou actuelle, et surtout du milieu, comme nous venons de le voir. Ce milieu sera d'autant plus dynamique qu'il abritera des entrepreneurs visionnaires et proactifs, ce qui nous amènera donc à distinguer les différents types d'entrepreneurs. Par la suite, nous parlerons des étapes qui marquent le processus de création que suivent la plupart des entrepreneurs. Enfin, nous verrons en quoi leur itinéraire les amène normalement à éprouver de plus en plus d'aversion pour les risques, et nous parlerons de ce qui leur permet de conserver l'esprit entrepreneurial, conditions provenant en bonne partie de leur organisation et du milieu. Bref, pour comprendre les différentes figures de l'entrepreneur, nous ne pouvons faire abstraction ni de leur histoire, ni de l'organisation qu'ils ont mise sur pied, ni de leur environnement.

### 3.1. L'INNÉ, L'ACQUIS ET LE CONSTRUIT

De même qu'on n'est pas criminel en naissant, de même on ne naît pas entrepreneur, on le devient, paraphrase Sophie Boutillier (2003). Comme toute action humaine, devenir entrepreneur, créer une entreprise ou y effectuer des changements est une activité « enchâssée dans l'histoire globale du sujet qui l'accomplit » (Bourdieu, 1987), mais aussi dans l'environnement qui la permet et la soutient. Son histoire donne à l'entrepreneur quelques grandes directions et favorise par la suite son dynamisme plus ou moins grand ; mais son succès dépend du support du milieu qui l'entoure et notamment des autres entrepreneurs qui le côtoient. L'entrepreneur est le plus souvent *encastré* sur un territoire et profite de cet enracinement. Son histoire n'est donc pas l'effet du hasard, pas plus qu'elle ne relève de la rationalité réductrice de la théorie économique classique basée sur l'égoïsme de chacun et la seule recherche du profit. Elle s'inscrit dans les origines et le cheminement même de l'individu, seul ou en groupe, qui finalement décide de se lancer en affaires. Et cela est vrai tant pour l'entrepreneur qui crée son entreprise ou le travailleur autonome qui décide de limiter son organisation au strict minimum, que pour celui qui reprend une entreprise déjà créée ou qui transforme régulièrement son entreprise.

Chaque fois, cette aventure vient des caractéristiques innées de l'individu qui l'entreprend, mais aussi de la formation sociale de certaines dispositions<sup>1</sup> dans les premières années de sa vie, ce que les psychologues de l'enfance appellent le partage d'éléments d'humanité (Pinçon et Pinçon-Charlot, 1999). C'est la période de l'acquisition de la confiance en soi, plus ou moins grande, de l'autonomie plutôt que du doute, du sens de l'initiative plutôt que de la culpabilité et de l'identité plutôt que de la confusion des rôles (Erikson, 1959). Ainsi, bien que des enfants de trois, sept ou douze ans prennent naturellement la direction des jeux avec leurs amis ou leurs camarades de classe et dirigent une équipe dans des associations de jeunesse par exemple, rien n'indique alors si ce leadership se maintiendra puis se manifestera plus tard dans une forme spécifique de responsabilité comme la direction d'une entreprise.

Ces dispositions de départ, qui touchent aussi la santé qui sera nécessaire plus tard pour soutenir certaines activités réclamant beaucoup d'énergie<sup>2</sup>, sont aussi fortement influencées par le milieu de vie et donc par la famille, espace de socialisation, de partage de conventions ou de références communes, d'habitudes et de comportements. La famille est un lieu privilégié de transmission des différentes valeurs et façons de voir le monde. C'est la période où s'acquièrent les habitus primaires, les plus durables même s'ils ne sont pas toujours conscients (Bourdieu, 1980b), y compris la déviance, laquelle, une fois canalisée, peut favoriser l'innovation dans l'entreprise. La famille développe ainsi chez le futur entrepreneur les capacités d'intériorisation des éléments socioculturels du milieu, et du construit par recombinaison de l'inné, du construit et de l'acquis (Berger et Luchman, 1986).

Un jeune entrepreneur rappelait que son enfance avait été peuplée de mauvaises fréquentations l'amenant à des vols de voiture et autres petits larcins ; jusqu'au moment où il fut pris en main par un ami de son père, ancien chef de police d'une grande ville. Celui-ci l'aida à parvenir graduellement à mieux canaliser son énergie dans des activités plus respectueuses de la loi. À 21 ans, après s'être à son tour fait voler sa voiture, il se lance en affaires avec quelques associés en trouvant dans les téléphones portables le principe de l'antivol pour mieux sécuriser les voitures. Finalement, il se sépare de ses associés pour créer sa propre entreprise qui prospère depuis lors

Source : *Le Devoir*, le 23 sept. 2002.

1. Et non des traits, comme nous le verrons plus loin.
2. En général, le nouvel entrepreneur consacre plus de cinquante heures par semaine à son entreprise dans les premières années de sa création.

Dans l'acquis et le construit interviennent l'école, les amis et graduellement le monde du travail, tous porteurs d'apprentissages complémentaires et de lieux de mémoire. L'école et les expériences de travail affectent les comportements et préparent à certaines activités plutôt qu'à d'autres, mais sans trajectoire obligée. Dans les années post-adolescence, ces expériences se multiplient; en effet, il est de plus en plus rare aujourd'hui que les jeunes suivent une voie linéaire comme celle empruntée hier par leurs parents et surtout leurs grands-parents. Ils passent souvent d'une discipline à l'autre, arrêtent leurs cours pour travailler, retournent à l'école, acquièrent toutes sortes d'expériences qui leur serviront plus ou moins par la suite (Dubar, 2000). Toutes ces influences modifient le jeune adulte et lui permettent de discerner graduellement des modèles auxquels il se référera pour s'émanciper de sa famille. Il peut s'agir de modèles d'affaires, discutés autour de la table ou lors de rencontres avec ses oncles, ses tantes, ses grands-parents, ses amis, ou encore appris sur le tas au travail pendant les vacances scolaires et par la suite. Si le jeune veut devenir entrepreneur, ces différentes façons de faire pourront lui donner des clés pour lancer son entreprise et ensuite la gérer. Enfin, elles indiquent au jeune entrepreneur en puissance où et comment nouer des contacts pour pénétrer par la suite les réseaux d'affaires, pénétration très précieuse notamment pour se construire une réputation.

Mais quel que soit le rôle joué par l'inné, l'acquis et le construit, les choses ne sont jamais données d'avance, et rien ne permet de distinguer des autres les enfants qui deviendront plus tard des entrepreneurs. Autrement, par exemple, tous les enfants d'une famille d'affaires se lanceraient eux aussi en affaires, ce qui est plutôt rare. Preuve en est aussi l'immense hétérogénéité des entrepreneurs et de leur entreprise, hétérogénéité accrue par la multiplication rapide des services de toutes sortes dans l'économie de la connaissance. Mais ces variables d'origine font néanmoins que l'individu pourra ou non développer certaines capacités ou attitudes qui l'aideront à affronter l'incertitude dans n'importe quel emploi et, le cas échéant, à démarrer une entreprise si les circonstances, concrètes ou anticipées, s'y prêtent.

TABLEAU 3.1

**Types d'influences sociales sur l'entrepreneur potentiel ou effectif**

<i>Influences</i>	<i>Origine</i>	<i>Effets</i>	<i>Positives</i>	<i>Négatives</i>
Affectives	Famille, amis, etc.	Liens forts pour rassurer	Encouragement	Dissuasion
Symboliques	Éducation, travail	Normes, croyances, modèles	Assurance	Conservatisme
Sociologiques	Travail, expérience, réseaux	Enracinement ou encastrement dans un milieu	Ressources disponibles	Obstacles potentiels

L'entrepreneur potentiel subit donc trois types d'influences, qui peuvent être aussi bien positives que négatives<sup>3</sup>, comme nous pouvons le voir dans le tableau 3.1 : les influences *affectives* viennent principalement de la famille, les *symboliques*, du transfert de modèles, et les *sociologiques*, de l'engagement graduel dans un milieu et ainsi de l'enracinement ou l'*encastrement* dans ce dernier. Ces influences très différentes font de l'entrepreneur un être pluriel et collectif, comme nous l'avons dit, qui se construit graduellement, sans nécessairement de vocation particulière. Ces influences déterminent les raisons qui vont amener l'individu plus ou moins préparé à devenir entrepreneur. Maigret ne dit-il pas « qu'un homme sans passé n'est pas tout à fait un homme<sup>4</sup> ».

3. Bien que celles-ci puissent être surmontées ou parfois même favoriser le démarrage d'une entreprise : pensons notamment à la faible acceptation sociale des nouveaux immigrants ou encore à la disqualification sociale dont les proches peuvent frapper un individu qui sera alors poussé à créer son entreprise justement pour leur prouver qu'ils avaient tort.
4. Et de poursuivre en disant : « Au cours de certaines enquêtes, il m'est arrivé de consacrer plus de temps à la famille et à l'entourage d'un suspect qu'au suspect lui-même, et c'est souvent ainsi que j'ai découvert la clé de ce qui aurait pu rester un mystère », dans *Les mémoires de Maigret*, tome 2, Bibliothèque de la Pléiade, Paris, p. 231.

## 3.2. LES DÉCLENCHEURS OU LES RAISONS PERSONNELLES ET SOCIALES D'ENTREPRENDRE

Comme nous l'avons dit, le projet international GEM limite à deux les raisons de lancer une entreprise : la volonté de saisir l'opportunité qui se présente et la nécessité de créer son propre emploi ou celui des siens. La réalité est beaucoup plus complexe, puisque, dans plusieurs pays industrialisés par exemple, la nécessité que crée la mise à pied peut très bien être contournée par le recours à l'assurance-chômage. Lorsqu'un licenciement amène effectivement la création d'une entreprise, c'est très souvent que l'idée germait depuis longtemps dans l'esprit de l'individu et que cet événement n'a fait que la renforcer et du même coup accélérer sa concrétisation. D'ailleurs, même l'entrepreneuriat par opportunité est souvent favorisé ou stimulé par un ou des événements soudains, ce que Shapero (1975) appelle un *déplacement*. Dans beaucoup d'analyses sur l'entrepreneuriat, on oublie le temps, le deuxième acteur externe de la pyramide qui est souvent majeur pour que le projet s'organise, s'accélère parfois et arrive finalement à maturité s'il ne meurt pas en chemin. Aussi, rangerions-nous les raisons générales en trois groupes : les motivations, les habiletés acquises graduellement et les opportunités saisies.

*Les motivations.* Les motivations ne sont pas toujours claires et précises. Si l'individu recherche une plus grande liberté en créant son entreprise ou en rachetant une, il s'agit du désir de s'affirmer, de s'identifier à une œuvre, de se distinguer (Filion, 1997). Plusieurs chercheurs accordent beaucoup d'importance au désir d'indépendance ou d'autonomie (Gibb et Scott, 1986) ou à celui de maîtrise sur soi sinon d'ambition ou de recherche de pouvoir (McClelland, 1971), tandis que d'autres remettent en question ces raisons (Durand, 1975; Gasse, 1978). Certains entrepreneurs veulent relever le défi de réussir une nouvelle affaire, même de vivre l'aventure de créer une nouvelle entreprise ou d'en transformer une. En outre, des raisons sociales peuvent se greffer aux besoins personnels ou familiaux, comme la nécessité de créer de l'emploi dans la communauté ou de l'y maintenir. Ces raisons sociales peuvent même être politiques, dans le sens large du mot : on peut vouloir prouver quelque chose à ses concitoyens. Enfin, d'autres croient avant tout que cette création leur permettra de faire de l'argent, de faire du profit. Notons que cette dernière raison est souvent la moins importante, du moins au départ, contrairement à

ce qu'en pense la théorie économique néoclassique<sup>5</sup>, même si elle est une des mesures importantes de succès et une condition pour pouvoir continuer (Le Cornu *et al.*, 1996). Quelles qu'elles soient, toutes ces raisons ne sont jamais uniques ni données dans le temps, mais bien l'objet d'interactions complexes entre des souhaits, des intérêts, des volontés et plusieurs opportunités complémentaires sinon opposées (Koenig, 1990). Non seulement elles se développent graduellement, mais elles se chevauchent, elles évoluent et leur importance relative change selon l'évolution même de l'individu et les diverses influences qui s'exercent sur lui. L'expérience des études et du travail joue un rôle particulièrement important dans l'apparition de ces motivations et leur mûrissement.

Une filiale québécoise d'un groupe américain, dirigée comme une entreprise indépendante, est considérée comme la plus dynamique du groupe. Ce dynamisme s'explique en partie par la volonté qu'a la direction de montrer aux lointains patrons américains que des « petits Québécois » peuvent damer le pion aux autres filiales américaines.

*Les habiletés.* Étude et travail permettent à l'entrepreneur potentiel d'acquérir certaines habiletés qui l'aideront à choisir quel type d'entreprise il a envie de créer ou d'acheter et par la suite à lui assurer la viabilité et le succès. Ces habiletés peuvent aussi bien venir d'un passe-temps favori, de la participation à une organisation exigeant des responsabilités et de l'imagination que d'autres expériences durant les études et après. Elles sont également encouragées par des conversations dans la famille ou chez des amis. Enfin, par l'expérience, l'individu

---

5. Mark Casson (1991) ne présente finalement que cette raison pour créer ou reprendre une entreprise, soit l'intérêt personnel de tirer une plus-value. Il est vrai qu'il voit l'entrepreneur dans l'esprit de Cantillon en le considérant avant tout comme un *délégué* du capitaliste qui avance les fonds. Ce capitaliste ne serait qu'un pur calculateur qui, pour faire ses choix, ne ferait que comparer les revenus de placement à ceux d'un investissement dans une entreprise. Ou du moins, pour Casson, il n'appartient pas aux économistes d'introduire ou de tenir compte des raisons psychologiques et sociales de l'entrepreneur. En ce sens, si son analyse est intéressante car elle résume la théorie néoclassique qui pourrait s'appliquer au problème de l'entrepreneuriat, elle passe le plus souvent complètement à côté de la réalité. Il est vrai que les références sur lesquelles Casson se base pour son analyse se limitent à des recherches sur les entreprises et non sur l'entrepreneur, surtout qu'elles portent à peu près exclusivement sur des grandes entreprises.

fait fructifier ces dispositions à diriger et à organiser, habiletés qui s'amélioreront sur le tas, et surtout la faculté d'engranger certaines idées pour les réutiliser plus tard.

*Les opportunités.* Il existe deux grands types d'opportunités : celles *saisies* ici ou là et celles développées graduellement. Dans le premier cas, la décision de lancer une entreprise peut sembler plus ou moins subite ou plus ou moins claire (Vankataraman, 1997), même si elle exige de l'attention ou de la vigilance (Kirzner, 1973), une association d'idées (Kaish et Gilab, 1991) ou une recombinaison des éléments connus avec de l'information complémentaire. Elle peut aussi reposer sur diverses raisons dont des raisons financières (Shepherd et DeTienne, 2001). Elle doit être le plus souvent mûrie. Vesper parle ainsi de l'idée *qui fait son chemin* (1980) et donne l'exemple de K.C. Gillette qui inventa son rasoir jetable, d'une part, parce qu'il trouvait son propre rasage compliqué et son rasoir insignifiant et, d'autre part, parce qu'il avait rencontré l'inventeur du bouchon à jeter pour les bouteilles de boisson.

Jameson (1961) explique que Thomas Cook, qui aimait voyager, avait constaté que la plupart des gens avaient beaucoup de difficultés à organiser leurs voyages. À 33 ans, il saisit l'occasion d'un congrès de la ligue pour la tempérance à Loughboro, dans les Midlands anglaises, pour s'entendre avec la compagnie des chemins de fer sur un tarif préférentiel pour les congressistes ; puis il répéta l'expérience avec l'Exposition universelle de Londres de 1851 : le système d'agence de voyages était né. Georges Pullman avait les mêmes problèmes quant à la qualité des wagons de train quand il voyageait, ce qui l'amena d'abord à concevoir un wagon plus luxueux tant pour dormir que pour manger et ensuite, en 1867, à lancer à Chicago la Pullman Palace Co. avec un ami, ce qui révolutionna les voyages par train pour riches.

On peut trouver aussi des gens particulièrement observateurs comme les créateurs de mode capables de discerner dans la foule ce que Marris (1971) appelle des *pionniers* cherchant continuellement à se distinguer par leur très faible souci du qu'en-dira-t-on<sup>6</sup>. Ainsi, dans les années 1970, les hippies qui vivaient en commune et voulaient vendre quelques produits de la ferme à la ville pour pouvoir s'acheter livres et disques avaient besoin d'une camionnette usagée. Pour cacher la rouille, ils l'ont recouverte de peintures de fleurs ou de paysages dont

---

6. Rogers (1995, p. 324) reprend quelque peu cette idée de l'origine chez ces pionniers ou ces déviants qui inventent continuellement de nouvelles pratiques dans la mode vestimentaire.

les motifs ont finalement été récupérés par les entreprises automobiles pour répondre aux besoins des fils et filles de bonnes familles. Ces nouvelles idées peuvent aussi surgir de lectures, de rencontres interpersonnelles, de réseaux sociaux plus ou moins organisés ou du hasard. Enfin, il arrive qu'elles soient remarquées par des gens d'affaires qui la développent alors pour répondre aux besoins qu'ils ont décelés d'un nouveau marché plus ou moins lié à leur production<sup>7</sup>.

Un fabricant de barres de torsion pour véhicules accusait très souvent des retards de livraison parce qu'il devait recourir aux services d'un petit sous-traitant pour introduire sous pression les rondelles de caoutchouc à leurs extrémités. Il trouva la solution en regardant à la télévision une émission sur les vins de Bordeaux qui montrait comment introduire les bouchons de liège. Cela lui donna l'idée de concevoir pour ses rondelles un petit mécanisme semblable facile à manipuler immédiatement après les opérations de finition des barres.

Un dirigeant d'une petite entreprise de moulage et d'usinage de pièces d'aluminium expliquait qu'après avoir désespéré de trouver le genre de moule dont il avait besoin pour un contrat important, il commença à esquisser un dessin en écoutant un soir de la musique classique, dessin qu'il envoya à son sous-traitant mouleur en lui demandant d'y ajouter des éléments qu'il corrigerait ensuite, pour lui renvoyer à nouveau le dessin, jusqu'à ce qu'ils aient trouvé la forme idéale : « comme un puzzle compliqué, sur lequel à tous les jours on ajoute trois ou quatre pièces, pour en enlever une le lendemain ou passer deux ou trois jours sans rien faire... jusqu'au jour où tu puisses dire : ça y est » (Vaghely, 2005).

Mais, le plus souvent, l'idée permettant de mieux faire, de faire autrement ou de faire autre chose se construit graduellement, dans un va-et-vient complexe entre le connu et la nouveauté (Hills *et al.*, 1997). C'est le cas, par exemple, de l'employé obstiné qui, ayant trouvé puis soumis une idée à la direction de l'entreprise pour laquelle il travaille, la voit refusée par cette dernière et décide alors de la développer pour son propre compte en espérant l'exploiter plus tard. Il s'ensuit finalement un essaimage, qui peut être parfois encouragé, mais qui constitue le plus souvent une rupture par rapport à l'emploi antérieur. Ajoutons

---

7. On dit souvent que la plupart des gens d'affaires ont une ou des idées dans la poche gauche de leur pantalon, manquant de temps pour l'exploiter!

que, le plus souvent, l'idée continue à se consolider au cours du processus même de création de l'entreprise et de la mise en marché; elle peut même changer considérablement durant ces étapes.

Un des cas analysés dans l'étude internationale sur les *gazelles* est justement celui de deux cadres qui n'en pouvaient plus de critiquer la façon dont l'entrepreneur traitait ses employés. Ils ont fini non seulement par lancer leur propre entreprise, mais aussi par acculer leur ancien employeur à la faillite, pour finalement faire un grand succès de leur firme (Julien *et al.*, 2003a).

Même si les unes ou les autres peuvent être prépondérantes selon les circonstances, nous considérons que les motivations, les habiletés et les opportunités sont intimement liées (voir la figure 3.1), quoi qu'en disent les sociopsychologues de l'entrepreneuriat et leurs approches reposant sur le comportement planifié (par exemple, Krueger *et al.*, 2000), pas très éloignées d'ailleurs de l'école des traits des béhavioristes ni du positivisme économique.

Dans le cas d'un développement graduel, la création peut être déliée même si l'idée prend forme lentement ou vient d'une recherche plus ou moins organisée. Certains futurs entrepreneurs croient ainsi qu'ils peuvent « changer le monde ». Il reste que leurs idées ne sont pas exceptionnelles, puisqu'elles surviennent dans plusieurs lieux éloignés durant la même période. Comme le précisait déjà Alfred Marshall dans son ouvrage de 1920, les idées nouvelles finissent par être « dans l'air » et leur saisie est bien souvent le fait de l'individu le plus rapide et le plus capable d'y ajouter tous les autres éléments nécessaires afin que le marché les accepte<sup>8</sup>.

À l'époque où Thomas Edison cherchait à fabriquer une ampoule qui pourrait éclairer tout en résistant suffisamment à l'usure, des centaines d'autres chercheurs et industriels faisaient de même. C'est la combinaison d'un grand nombre d'ingrédients obtenus ici ou là qui lui a permis de devancer ses concurrents et ainsi de créer son entreprise pour gagner la partie. De même, le

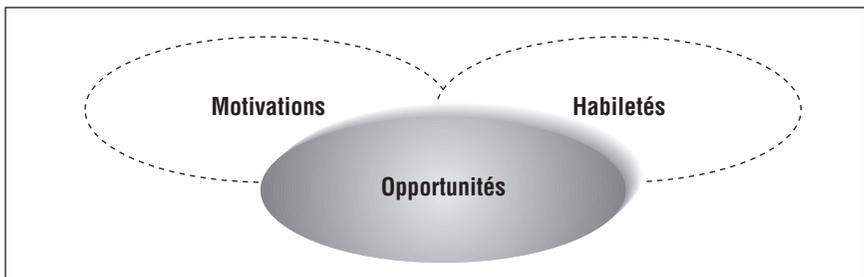
---

8. Marshall expliquait que « les secrets de l'industrie finissaient par cesser d'être des secrets; ils étaient pour ainsi dire dans l'air et les enfants inconsciemment reconnaissaient beaucoup d'entre eux. Le travail bien fait était immédiatement reconnu et l'on discutait aussitôt les mérites des inventions et des améliorations apportées aux machines, aux procédés, à l'organisation générale de l'industrie: si quelqu'un trouvait une idée nouvelle, d'autres ajoutaient des suggestions les complétant [...] ».

véritable inventeur du téléphone serait un ingénieur italien, Antonio Meucci. Ce dernier avait déjà découvert dès 1849 que la voix humaine pouvait être transmise par l'électricité, et Graham Bell n'avait alors que deux ans. En 1850, immigré aux États-Unis où il espérait développer sa découverte et la commercialiser, il reliait déjà ses ateliers à sa maison par le nouveau système de communication électromagnétique. Après plusieurs mises au point, il déposait en 1871 une demande de brevet pour l'ensemble de ses inventions, brevet qu'il laissera expirer en 1874 faute de moyens financiers. Ce n'est que deux ans plus tard, en 1876, que Graham Bell déposera son brevet.

Source : Conférence de Basilio Batania, ex-directeur général des Laboratoires du centre de recherche en télécommunication d'Italie à l'Université Concordia de Montréal, le 18 avril 2003.

FIGURE 3.1  
Sources complémentaires de la création  
ou de la reprise d'une entreprise



C'est chez ces inventeurs qui créent une forte valeur nouvelle que l'on trouve l'entrepreneur schumpétérien. Spinosa, Flores et Dreyfus (1997) définissent ce dernier comme celui qui crée relativement de toutes pièces, qui tend « à révéler la réalité, à créer un nouvel espace en transformant celle-là ou celui-ci », y compris en profitant des *désharmonies*, en proposant différentes articulations entre divers éléments ou des reconfigurations par diverses appropriations croisées. Landa (1993) explique que ces entrepreneurs sont des *combleurs de vide*. Non seulement ils saisissent une opportunité, venant d'une idée *dans l'air*, mais ils la transforment par tout un ensemble d'idées complémentaires pour en faire quelque chose, une valeur, qu'un marché plus ou moins étendu achète, en payant donc pour cette valeur (Vankataraman, 1997), selon une dialectique ou plutôt une dialogique entre marché potentiel et entrepreneur.

Les deux jeunes entrepreneurs qui ont fondé le Cirque du Soleil il y a trente ans à Québec, alors que les Québécois n'avaient aucune tradition dans le domaine du cirque, contrôlé par les Russes, les Français et les Américains, pourraient être considérés comme des entrepreneurs schumpétériens par excellence. Dépassant de loin les écoles traditionnelles qui présentaient une suite de tableaux d'animaux et de trapézistes entrecoupés de numéros de clowns, ces jeunes fondateurs ont imaginé et mis au point un spectacle intégré sans animaux avec musique adaptée et ont construit du même coup un tout autre marché<sup>9</sup>. Il en est de même, par exemple de chanteurs qui renouvellent le genre, comme, en Occident, les Beatles, Dylan, Leclerc, Brassens, Brel, etc., ou, en Afrique, les Bonga, Ismaël Lo, etc., qui ont créé non seulement une nouvelle musique, mais graduellement un public qui a fait boule de neige jusqu'à devenir international. Personne au départ n'aurait pu parier sur les chances de succès d'une musique par définition nouvelle, donc inconnue auparavant et sans public. Sans oublier les nouveaux secteurs comme la biotechnologie où de nouvelles configurations de molécules finissent par créer plus ou moins un nouveau marché, comme dans le cas de certains antidouleurs (Mangematin, 2003).

### 3.3. LES TYPES D'ENTREPRENEURS

Il faut donc aller plus loin en distinguant les types d'entrepreneurs. Ceux-ci font plus que créer une valeur nouvelle plus ou moins importante, ils changent eux-mêmes par cette création, puisqu'ils l'intériorisent et se laissent ainsi transformer par elle. C'est ce que Giddens (1984) appelle la réflexibilité ou l'apprentissage dans et par l'action, et

---

9. Le Cirque du Soleil était toutefois aussi *dans l'air*, comme le rappelle le spécialiste français de l'histoire du cirque Pascal Jacob, dans une entrevue au *Devoir* du 5 mai 2003. Pour lui, les premières expériences qui tentaient de « donner un nouveau sens à la prouesse, en ne mettant plus l'accent sur le défi de la mort [...] et en mettant l'humain au centre de la représentation » ont eu lieu dans les années 1970 chez les Russes. Guy Caron, un des piliers du Cirque du Soleil, a été formé à Budapest alors dans le giron soviétique. Puis les Français ont apporté d'autres innovations, tout cela ayant finalement donné le cirque « réinventé » des Québécois devenu depuis une grande entreprise qui a un chiffre d'affaires de plus de 200 millions de dollars et qui compte trois troupes de plus de 200 personnes chacune circulant dans le monde ou présentant des spectacles permanents, comme à Las Vegas.

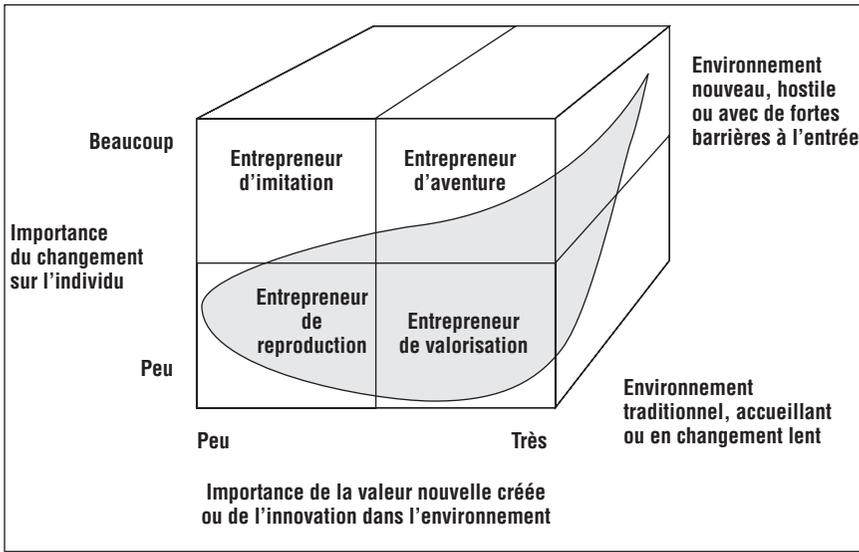
plusieurs chercheurs d'aujourd'hui, la *coaction*, soit l'action qui transforme en même temps l'acteur, qui fait évoluer sa personnalité (Guth, Kumaraswamy et McErlean, 1991). Pour comprendre cela, Spinosa, Flores et Dreyfus (1997, p. 50) donnent l'exemple du designer de mode qui doit non seulement penser esthétique, mais aussi l'être esthétique lui-même, en s'habillant à la dernière mode, pour pouvoir être accepté non seulement par son milieu, mais par ses clients.

Une jeune femme entrepreneure qui travaillait auparavant pour une grande compagnie d'intervention en ressources humaines nous expliquait qu'elle avait songé à plusieurs reprises à lancer sa propre firme, mais qu'elle avait été arrêtée par la peur de l'inconnu. L'idée avait toutefois cheminé tout en lui faisant faire des cauchemars chaque soir. Mais le lendemain même du démarrage, les cauchemars avaient subitement et complètement disparu ; elle était devenue autre, préoccupée seulement de réussir son aventure.

Ce changement chez l'individu peut être plus ou moins important et plus ou moins continu. Au même titre que la création de valeur peut être plus ou moins forte et affecter plus ou moins le marché. Dans la figure 3.2, nous illustrons ces deux pôles par les axes vertical et horizontal, auxquels nous avons ajouté un troisième axe, en profondeur, pour tenir compte du type d'environnement ou de marché dans lequel évolue l'entreprise et qui accepte plutôt certains types d'entrepreneurs que d'autres (Bruyat et Julien, 2001).

Dans le quadrant sud-ouest de cette figure, nous trouvons l'entrepreneur *de reproduction*, celui qui change peu et qui crée encore moins de valeur. Il se contente de reproduire à peu près ce qu'il a vu ailleurs ou ce qu'il faisait dans l'entreprise où il travaillait avant, tout en assumant quelques nouvelles responsabilités. Sa gestion est traditionnelle et ses employés sont souvent peu nombreux. Ses responsabilités et l'évolution de l'environnement peuvent le forcer à changer ; mais cette évolution est à peu près uniquement réactive. Par exemple, le chef d'un restaurant peut partir à son propre compte en conservant les recettes qu'il a mises au point auparavant. Après avoir travaillé dix ou quinze ans dans le même atelier d'usinage, un bon technicien en produits métalliques peut vouloir voguer de ses propres ailes en achetant quelques équipements usagers, en comptant bien qu'un ou deux clients insatisfaits ou préférant sa nouvelle localisation plus proche lui feront confiance pour lui permettre de survivre les premières années.

FIGURE 3.2  
**Les quatre grands types d'entrepreneurs**



Adapté de C. Bruyat et P.-A. Julien (2001), « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, p. 17-27.

Dans le quadrant nord-ouest se trouve l'entrepreneur *d'imitation*, qui ne crée pas beaucoup plus de valeur nouvelle, mais est fortement influencé par cette création. C'est le cas de l'entrepreneure que nous avons présentée dans le dernier encadré. Même si son nouveau travail s'inscrivait dans la continuité de ce qu'elle faisait avant, elle a changé psychologiquement du tout au tout le jour où elle a dominé sa peur de l'inconnu pour prendre la responsabilité de sa destinée et lancer sa propre entreprise, ce qui l'a ensuite amenée à se tisser des réseaux, à faire évoluer son savoir et sa stratégie, et ainsi graduellement à améliorer la valeur de ce qu'elle offrait.

Progressivement, cette entrepreneure a pu passer dans le quadrant sud-est, celui *de valorisation*, en développant des routines de gestion et en s'assurant la fidélité de ses clients, mais surtout en procédant à des changements de plus en plus importants dans la prestation des services qu'elle offrait et en adoptant une stratégie plus active. Ce passage n'a pas tellement eu d'effet sur elle-même cependant. On peut considérer comme un entrepreneur de valorisation l'ingénieur qui, restreint dans la création de nouvelles façons de faire ou même de produits là où

il travaille, décide de se lancer en affaires pour faire valoir ces innovations de produits et de procédés, en emportant avec lui les divers contacts qui lui permettront de bien démarrer son entreprise.

Le dernier quadrant nord-est représente les cas les plus rares, même s'ils sont les plus souvent cités. Ce sont les entrepreneurs *d'aventure* qui fondent leur entreprise sur une innovation importante mais le plus souvent très risquée. La valeur qu'il crée ainsi peut devenir cruciale au point même de former un nouveau secteur industriel ; c'est ce que pourraient faire, par exemple la maîtrise de l'hydrogène et de ses coûts pour l'industrie du transport ou encore les nanotechnologies pour de nouveaux types de matériaux. Selon Bygrave (1989), ces entrepreneurs deviennent des créateurs de *chaos*. En retour, l'effet sur eux est généralement majeur. Ce n'est donc pas surprenant que les journaux s'y intéressent, surtout quand les énormes profits suivent pour en faire des personnages qui en imposent au public tant par leur succès que par l'effet de leur découverte sur la société.

On ne trouve que cinq ou six de ces entrepreneurs *aventuriers* par décennie dans un pays, même s'ils peuvent artificiellement se multiplier lors d'un boom industriel. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé avec l'euphorie des technologies de l'information et des communications à la fin du siècle dernier, jusqu'à ce que la réalité, sous la forme de la débâcle boursière de 2000, rattrape tous ces aventuriers et ait le dessus sur le fonctionnement purement spéculatif des investisseurs. Les entrepreneurs *de valorisation* sont un peu plus fréquents, peut-être de 5 à 20 % selon les régions. Plusieurs constituent les PME à forte croissance, les *gazelles*, qui font bouger le plus souvent la région. Les entrepreneurs *de reproduction*, quant à eux, peuvent représenter jusqu'à 30 % dans les régions dynamiques. Ce sont autant le boucher ou le poissonnier qui élargissent régulièrement leur gamme de produits jusqu'à offrir des produits particuliers ou devenir traiteurs pour leur quartier que l'atelier d'usinage capable de répondre à des problèmes majeurs de bris dans les équipements des usines de la région en s'associant, par exemple, à une petite firme d'informaticiens. Enfin, les entrepreneurs *d'imitation* comptent pour au moins 50 % et ne font que reproduire ce qui se fait ailleurs sans beaucoup d'imagination, en se contentant de suivre, souvent bien en retard, le changement que leurs concurrents leur imposent.

L'OCDE (2003) considère, elle aussi, qu'il n'existe que très peu d'entrepreneurs aventuriers. Ainsi, en tenant compte du risque assumé et de l'incertitude, et en répartissant les différents types d'entrepreneurs dans toute la population, elle indique que 0,25 % de cette population

totale seraient des entrepreneurs qu'elle appelle *héroïques*, 12,5 % des entrepreneurs recherchant avant tout la croissance, 37,5 % des entrepreneurs considérant leur façon de stimuler le changement continuuel comme leur métier, et pas moins de 25 % des entrepreneurs naissants ou relativement nouveaux; les 25 % restants sont très traditionnels. Cela n'est pas bien loin de nos données sur la répartition selon les quadrants.

Évidemment, certaines industries n'admettent pas les entrepreneurs *de reproduction* ni même les entrepreneurs *d'imitation* parce qu'elles sont nouvelles et requièrent beaucoup d'innovation; d'autres sont plus ou moins fermées par diverses barrières à l'entrée. Par exemple, la biotechnologie ou les sciences de l'environnement, compte tenu de la jeunesse de ces industries et des bouleversements réguliers dans leurs fondements scientifiques, ne peuvent admettre ces deux types d'entrepreneurs. De même, il est extrêmement difficile de pénétrer l'industrie automobile à moins d'offrir un produit révolutionnaire et une capacité entrepreneuriale exceptionnelle pour pouvoir dépasser l'obstacle majeur de la distribution et de l'entretien<sup>10</sup>. Au contraire, des industries comme les scieries dans le secteur manufacturier ou l'expertise comptable dans les services acceptent facilement des entrepreneurs *d'imitation* et *de reproduction* capables de se bâtir une petite niche ou de trouver un interstice particulier; à la condition qu'ils s'assurent, dans le premier cas, d'un approvisionnement régulier en matière ligneuse et, dans le deuxième cas, de trouver un minimum de clients de départ auprès du cercle d'amis et de connaissances. C'est ce que nous montrons dans la troisième dimension de la figure 3.2, où les industries en constante transformation, représentées par l'arrière du quadrant nord-est, exigent des entrepreneurs *de valorisation* sinon *aventuriers*.

Cette typologie ressemble à celle que propose Kirchhoff pour les PME et leur direction (1994). Elle compte elle aussi quatre grands types. Il y a d'abord les PME concentrées sur un métier spécifique à croissance lente et à innovation rare, soit nos entrepreneurs *de reproduction*. Il y a ensuite les firmes contraintes par de faibles ressources ou par des capacités limitées de l'entrepreneur, qui ne font le plus souvent qu'*imiter* les autres. Ces deux types représentent ce que Marchesnay (1993) a

---

10. Même les grandes entreprises françaises et italiennes de l'automobile, malgré plusieurs tentatives, n'ont jamais pu franchir cet obstacle en Amérique du Nord.

appelé les PIC, pour désigner les entreprises qui recherchent d'abord la pérennité (P) et l'indépendance (I) ou le contrôle au détriment de la croissance (C). Il y a ensuite le troisième type, celui des entrepreneurs plus ambitieux aux ressources et aux capacités plus larges pouvant générer de la croissance et suscitant régulièrement de l'innovation. Enfin, il y a les entrepreneurs ou les firmes éclatantes ou fascinantes (*glamorous*) à croissance de plus en plus rapide, dont certaines constituent des *gazelles*, à base d'innovation soutenue. Ce sont les CAP chez Marchesnay, lesquelles privilégient la croissance (C) même au prix d'une perte de contrôle ou d'autonomie (A) et d'une augmentation du risque pouvant affecter la pérennité (P). Plusieurs de ces firmes sont dirigées par des entrepreneurs qui recherchent l'aventure en prenant des risques de toutes sortes, qui créent régulièrement de la valeur nouvelle et se transforment eux-mêmes continuellement. Ce sont le plus souvent ce que Cotta (1980) appelait des *joueurs* pour qui le jeu peut devenir plus important que le résultat, parfois à la limite de la légalité et la dépassant même, dans l'euphorie que tout peut devenir permis puisqu'on est capable d'inventer continuellement, y compris ses propres règles ou normes<sup>11</sup>.

Il ne faut jamais perdre de vue toutefois que la typologie de Kirchoff, comme la nôtre, regroupe des archétypes. Si l'on place tel entrepreneur dans tel quadrant, il faut donc savoir que cet entrepreneur évolue et peut très bien changer de quadrant parce que l'entreprise qu'il a créée continue de le façonner et de le transformer, de la même façon qu'il en influence, lui aussi, le cheminement et les destinées.

Ce lien entre création de valeur et changement de l'individu montre bien le peu de poids à donner à l'école des traits. Pour Kets de Vries (1977), Gartner (1989) ou Stevenson et Sahlman (1989), par exemple, ces traits sont trop nombreux, vagues et même contradictoires, au point qu'ils peuvent s'appliquer à n'importe qui sinon à personne<sup>12</sup>. Ces traits, s'ils étaient valables et surtout si l'on s'entendait sur eux (ce qui n'est pas du tout le cas, comme le rappelle Chell, 2001), sont de toute façon transformés justement par cette création de valeur. Il y a

11. Comme dans le cas de l'affaire Bernard Tapie en France.

12. Par exemple, que veulent dire précisément pour toutes sortes d'entrepreneurs comme le nouvel épicier du coin, le garagiste, le patron d'un atelier d'usinage ou d'une imprimerie locale les expressions suivantes : un dirigeant convaincant, engagé, décidé à résoudre les problèmes, recherchant un statut social et le pouvoir, intègre et fiable... (« *drive, commitment, problem solving, goal orientation, need for status and power, integrity, reliability...* »)?

toujours chez tout individu quelques dispositions venant avant tout du construit et de l'acquis, comme nous l'avons dit, mais sans plus. Ajoutons que ces dispositions évoluent, elles aussi, à mesure que le marché réagit et que l'innovation se développe ou se complexifie pour effectuer les changements qu'il exige et qui continuent, à leur tour, à transformer l'entrepreneur et son organisation. Dylan, Leclerc, Brassens, les Beatles, Bonga, ont repris du poil de la bête à mesure que leur musique a été acceptée et orientée par le public qui se multipliait<sup>13</sup>. Sans oublier que les musiciens, les éclairagistes, les preneurs de son ont tous appris sur le tas et ont donc participé à cette évolution, influencés et transformés par le contact avec le public.

La critique de l'école des traits porte au moins sur sept éléments. 1) Les défenseurs de cette théorie espèrent trouver « *l'élément mystique* qui génère la rente de l'entrepreneur », quel qu'il soit, comme le rappellent Alvarez et Barney (2000). On recherche donc l'entrepreneur moyen, celui qui a le plus de chances de réussir, selon Hill (1952); alors qu'on sait maintenant que même le consommateur *moyen* n'existe pas, comme le reconnaissent très bien les spécialistes en marketing. Peut-on donner les mêmes traits à son coiffeur et à Richard Branson, créateur de la chaîne de disques Virgil ou de la compagnie d'aviation du même nom? D'ailleurs, ces traits sont-ils les mêmes pour les hommes et les femmes, pour un entrepreneur dont la famille continue à jouer un rôle important et pour un autre célibataire, pour un immigrant isolé ou encore pour toutes les cultures<sup>14</sup>? 2) Ces traits sont présentés comme *instantanés*, alors que les caractéristiques ou encore les qualités de tout individu évoluent selon l'âge de ce dernier ou le stade de développement de son entreprise, au point que certains deviennent de moins en moins entrepreneurs et de plus en plus managers. 3) Ils sont une liste de qualités qui ne dit pas si l'entrepreneur doit les avoir toutes ni que faire s'il lui en manque quelques-unes; et qui ne tient compte ni des contreparties ni des défauts; en outre, plusieurs de ces traits existent chez un bon nombre d'autres citoyens non entrepreneurs (Schultz, 1980)<sup>15</sup>. 4) Ces traits particuliers ne peuvent pas valoir pour

---

13. Certains airs ont été moins bien reçus et d'autres ont entraîné la création de nouveaux airs.

14. Par exemple, Chell (2001, p. 149) explique que la faillite est extrêmement mal vue chez les Malais de Singapour. Les entrepreneurs y prennent donc moins de risque qu'ailleurs et gèrent leur entreprise de façon plus conservatrice mais tout de même efficace.

15. Pensons par exemple à Léonard de Vinci qui engageait des dizaines de personnes pour exécuter ses œuvres ou, plus près de nous, à Bernard Kouchner, l'un des fondateurs de Médecins sans frontières.

tout environnement, par exemple, pour n'importe qu'elle industrie<sup>16</sup>. 5) Cette théorie se détruit par elle-même étant donné qu'elle décrit des traits qui, en principe, devraient assurer la réussite à ceux qui en sont porteurs, mais que le plus grand nombre d'entrepreneurs ferment leur entreprise dans les dix premières années de son existence. Il est vrai que certains repartent après cette mauvaise expérience; mais dans ce cas, les traits ont nécessairement évolué par expérience. 6) De plus, qu'en est-il du deuxième type d'entrepreneurs du projet GEM, ceux dits « obligés »? Ont-ils soudainement acquis ces caractéristiques parce qu'ils ont été licenciés ou parce qu'ils ne trouvaient pas d'emploi une fois immigrés? Finalement, 7) comme nous venons de le dire et comme nous au verrons tout le long de ce livre, l'approche par les traits considère l'entrepreneur comme le personnage clé de l'entrepreneuriat et surtout comme un être à part, tandis que l'entrepreneuriat est un phénomène collectif dans lequel les qualités de l'entrepreneur ne sont qu'un des éléments, très important il est vrai, pouvant expliquer le succès ou l'échec de l'entreprise et la multiplication des entreprises dans l'économie régionale.

Germain Maurice, un pionnier de l'écologie au Québec et un animateur hors pair pour les jeunes, a mis sur pied, avec l'aide d'autres enseignants enthousiastes, un réseau de Centres de production et de récupération (CEFER) dans des écoles secondaires qui vise deux objectifs: d'abord reprendre en main des futurs décrocheurs en les enrôlant dans un projet d'entreprise où ils se partagent des responsabilités diverses, et ensuite récupérer toutes sortes de rebuts (papiers, cartons, plateaux de chargement, etc.) pour en faire des produits en demande (papier de recyclage, tables à pique-nique, paquets de petits bois d'allumage pour le barbecue, etc.). Les projets ont démarré avec l'aide d'industriels et grâce au bénévolat des enseignants. On en compte actuellement dix-huit, et la plupart sont rentables et ont un taux de « récupération » des jeunes très élevé (Audet et Julien, 2003).

Pourtant l'école des traits perdure et l'on continue à rechercher un modèle universel ou des clés pour prévoir sinon comprendre qui seront les entrepreneurs les plus performants, notamment les aventuriers, afin

16. Par exemple, on a fini par comprendre que, hormis les entrepreneurs aventuriers, les autres n'ont pas un goût du risque supérieur à celui du citoyen moyen. Ainsi, on ne peut pas considérer que les entrepreneurs essaimés qui continuent à avoir leur ancienne entreprise comme principal sinon comme unique client ont le même goût du risque que celui qui se lance en affaires pour tirer parti d'une innovation importante.

de pouvoir investir avec eux, comme le font les prêteurs, sinon spéculer sur eux comme à la Bourse. Ces clés sont *réclamées* par les investisseurs ou les financiers de toutes sortes qui voudraient pouvoir les discerner à coup sûr afin de parier facilement sur eux, ou encore par les fonctionnaires qui voudraient aider ceux qui ont le plus de chances de réussir et de se développer pour soutenir le développement de la région ou du pays. Cette approche est pourtant tautologique: elle énonce qu'un individu est un entrepreneur parce qu'il a certains traits qui seraient spécifiques aux entrepreneurs, alors qu'il les a acquis graduellement. Comme nous l'avons dit, l'esprit entrepreneurial ne peut que changer, de même que les processus cognitifs. D'ailleurs, au même titre qu'il est différent selon les cultures et les processus de création et de développement, il peut très bien se transformer selon le stade de l'entreprise et la qualité de l'environnement, ou encore s'étioler avec le temps.

## 3.4. LE PROCESSUS DE CRÉATION

La création et même certaines restructurations comprenant une toute nouvelle orientation de l'entreprise passent par au moins cinq stades: l'initiation, la maturation, l'engagement, la finalisation, ou le démarrage effectif, et la vitesse de croisière.

*L'initiation* peut être plus ou moins longue. Elle peut être forgée dans ou par la famille. Elle se construit plus ou moins rapidement par la suite, selon les représentations (valeurs, formations et expériences diverses, avec différents filtres ou biais, etc.) que l'entrepreneur acquiert. Elle est enrichie par l'information disponible dans le milieu (Bird, 1988).

*La maturation* se développe de façon plus ou moins consciente en même temps que les aspirations et les objectifs de l'entrepreneur potentiel. Ces objectifs évoluent à mesure que le projet se concrétise ou que l'entreprise se construit *dans la tête*. La maturation est stimulée par l'appréhension des besoins du marché ou l'insatisfaction dans le travail, sinon diverses ruptures: chômage, émigration, etc. Elle est complétée par les capacités de transformation acquises durant cette trajectoire, vérifiée à diverses reprises par les réseaux initiaux et l'environnement (notamment des clients potentiels), ou orientée par ce milieu, surtout s'il est particulièrement actif au sein de divers réseaux riches auxquels le futur entrepreneur peut faire appel pour obtenir l'information dont il a besoin. Elle peut reposer sur un plan d'affaires décrivant les différents

aspects du développement de l'entreprise, lesquels correspondent le plus souvent aux diverses fonctions qu'elle s'est données, plan souvent exigé par les autorités tutélaires ou par les organismes d'aide à la création. Évidemment, ce plan d'affaires est rarement applicable lorsque l'entreprise est effectivement lancée, car la réalité change continuellement; il sert toutefois à mieux évaluer les divergences et à rappeler au futur entrepreneur de tenir compte de tous les aspects quand il doit réajuster une des fonctions<sup>17</sup>.

*La décision*<sup>18</sup> peut être graduelle ou rapide lorsque certaines conditions sont remplies: un local disponible, une ressource humaine clé ou un équipement trouvé, une subvention ou un prêt accordé, etc. (Sammut, 2001). Le démarrage effectif peut être lui aussi graduel, à temps partiel, dans son garage ou un local temporaire, ou encore rapide quand les autres conditions sont remplies. Il peut devenir irréversible si trop de ressources ont été engagées (De la Vigne, 2001). Ici, c'est le *no man's land* entre faire et ne pas faire.

*La finalisation* a lieu quand l'entreprise a commencé à faire ses premiers essais, à produire ses premiers biens ou à rendre ses premiers services, et là où l'entrepreneur fait ses premiers pas pour maîtriser son entreprise. Toutes ces étapes peuvent être plus ou moins complexes selon la taille de l'entreprise créée, le secteur ou le marché retenu et le soutien de l'environnement. Elles sont perturbées par la vie réelle, la conjoncture, les problèmes qui peuvent survenir dans la famille, etc. Elles n'assurent toutefois pas la survie puisque plusieurs entreprises ne démarrent pas véritablement, meurent dans les mois qui suivent leur démarrage ou se développent péniblement.

Vient enfin l'étape dite de *la consolidation* et de *la vitesse de croisière* acquise grâce aux liens avec le marché et avec les ressources transformées pour répondre à ce dernier. Cette vitesse peut s'accroître ou diminuer selon les comportements de l'entrepreneur et de son organisation.

---

17. Sur l'efficacité limitée des plans d'affaires, voir Zinger et LeBrasseur (2003).

18. Certains appellent cette phase ou celles qui la précèdent *l'amorçage*.

## 3.5. L'ITINÉRAIRE DE L'ENTREPRENEUR OU LES CONDITIONS DU MAINTIEN DE L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL

Le développement de l'entreprise est fonction de la capacité d'abord de l'entrepreneur et ensuite de certains éléments clés de son organisation à faire face aux aléas de la réalité durant les premières années de consolidation ; si l'entreprise passe à travers les obstacles qui se dressent un peu partout comme nous l'avons montré, en général, moins de 50 % des firmes survivent plus de cinq ans et 30 % plus de dix ans après leur création ; bien que les activités de l'entrepreneur lui-même puissent durer avec la reprise après une fermeture temporaire, le rachat d'une entreprise pérenne ou une nouvelle création.

Le développement continue à se faire en même temps que l'entrepreneur change. Pour une bonne partie des petites entreprises qui continuent à être plus ou moins l'affaire de l'entrepreneur, au point qu'elles sont *personnalisées* par lui (Angles d'Auriac, 1979<sup>19</sup>), le développement et la stratégie suivie peuvent être assimilés à l'itinéraire même de ce dernier, y compris dans ses relations avec le milieu. Cet itinéraire diffère selon chaque entrepreneur et chaque entreprise, selon la structure sociale dans lequel il évolue et donc selon chaque milieu. Cet itinéraire facilite ou non le maintien des dispositions et ainsi des motivations du début à diriger une organisation, améliore les habiletés et permet de voir de nouvelles opportunités. Mais il arrive souvent que ce qu'on appelle *l'aversion aux risques* finit par triompher de l'esprit entrepreneurial, par lassitude à l'égard du changement, à cause de la difficulté à se renouveler ou tout simplement parce qu'on a atteint ses principaux objectifs sans se lancer de nouveaux défis (Sørensen et Stuart, 2000). On passe alors d'une situation entrepreneuriale à une situation plus managériale consistant à gérer au minimum, comme c'est le cas pour un bon nombre d'entrepreneurs *de reproduction* ou *d'imitation* et comme il arrive trop souvent dans la grande entreprise qui adopte des comportements monopolistiques ou conclut des ententes avec ses concurrents pour limiter les risques (Julien et Marchesnay, 1990).

---

19. Ce dernier parle de « méga-personnes » dans le cas des petites entreprises et de « méga-machines » dans celui des grandes.

Le maintien de l'esprit entrepreneurial repose sur sept conditions : avoir toujours du flair, conserver une certaine passion, avoir acquis de l'expérience, pouvoir compter sur le soutien constant de ses proches, conserver son esprit de leadership, renouveler son sens de l'initiative et finalement avoir une certaine humilité devant sa chance.

1. *Avoir toujours du flair* ou une bonne intuition pour saisir les occasions d'affaires permet de soutenir la flamme pour continuer à changer. Surtout lorsque l'idée nouvelle qui pouvait paraître surprenante sinon excentrique réussit. Ajoutons que pour l'économie, cette qualité n'est pas toujours bien comprise, notamment chez les financiers. D'autant plus que dans ce cas, l'entrepreneur lui-même est souvent incapable d'expliquer le pourquoi, les détails et les tenants et aboutissants possibles de son idée ; ou encore il refuse d'en donner toutes les clés, de peur de se la faire voler, selon le paradoxe de l'information<sup>20</sup>.

Un entrepreneur qui me montrait un nouvel équipement de 250 000 \$ encore dans son emballage dans l'usine expliquait qu'il l'avait acheté sur un coup de tête à la foire de Francfort sans savoir précisément quoi en faire ; même s'il avait l'intuition vague d'un marché potentiel. Il ajoutait toutefois que pour des raisons fiscales, la perte possible ne serait que de 50 000 \$. Quelques mois plus tard, après avoir mis tout son personnel dans le coup, il m'avouait fièrement que non seulement son flair avait été bon, mais que la production tirée de cette machine permettait en outre d'amortir son prix.

2. L'entrepreneur doit *conserver une certaine passion* ou du moins être convaincu que le marché va toujours finir par accepter ses nouveautés<sup>21</sup> et qu'il persuadera les propriétaires des ressources nécessaires de lui prêter ou de lui vendre celles dont il a besoin. Surtout lorsque le marché répond au-delà de ce qu'il avait prévu.

---

20. Le paradoxe de l'information explique que celle-ci ne vaut que si elle est contrôlée par peu de personnes, mais que sa valeur ne se réalise que si elle est partagée par plusieurs. La difficulté qu'a l'entrepreneur à passer l'information peut s'expliquer aussi par ce que Sahlman et Stevenson (1985) appellent la myopie des financiers.

21. Pour continuer la critique de l'école des traits pour qui l'esprit du risque est particulièrement important, cette forte confiance en soi fait que le risque ne peut pas avoir le même sens pour l'entrepreneur que pour les financiers ou pour toute autre personne extérieure. Pour lui, le risque apparaît le plus souvent faible puisqu'il croit fortement, à tort ou à raison, que le marché a besoin de la nouveauté qu'il entend lui proposer.

3. *Avoir acquis une expérience* de plus en plus efficace permet à l'entrepreneur de soutenir le jugement et de se diriger dans une trajectoire de plus en plus claire, tout en étant à l'affût des nouvelles opportunités.
4. *Pouvoir compter sur le soutien constant de ses proches*, notamment de sa famille, de ses amis ou de son réseau personnel donne à l'entrepreneur la possibilité de tester, de mûrir, de compléter, de reconfigurer et de consolider ses intuitions et ses autres idées qu'il n'a pas encore bien définies et ouvre même parfois la voie à de nouvelles idées.
5. *Conserver son esprit de leadership*, avoir toujours ce plaisir à diriger qui a fait que, au début de l'entreprise, il a toujours gardé sa foi dans son projet et été capable de bricoler pour surmonter les obstacles imprévus qui surgissaient continuellement de partout, garantit à l'entrepreneur que ses employés lui garderont leur confiance. Mais ce plaisir doit être nourri, car il peut s'étioler avec le temps.

Un entrepreneur dynamique, marié à une des filles du premier successeur du fondateur d'une petite entreprise, a fini par perdre graduellement cet enthousiasme souvent nécessaire. Le successeur l'avait choisi au détriment de ses autres enfants en reconnaissant justement ses qualités de leadership. Preuve en est qu'il avait réussi en deux décennies à faire passer l'entreprise d'une cinquantaine d'employés à plus de trois cents et à exporter dans une dizaine de pays. Mais les incessants tiraillements sinon la jalousie des autres enfants actionnaires à propos de l'orientation qu'il donnait à la direction, après la mort du père qui le soutenait ont eu raison de son ardeur. Il s'est donc retiré au profit de son bras droit et beau-frère; jusqu'à ce qu'on le rappelle en catastrophe pour essayer de sauver les meubles. Mais il était trop tard.

Ce *leadership* peut toutefois être partagé, comme dans le cas où l'entreprise a été mise sur pied par deux personnes. L'une peut alors, par exemple, s'occuper plus particulièrement de l'innovation et l'autre de la gestion de l'organisation.

6. *Renouveler son sens de l'initiative* est important car, en restant proactif et persévérant, l'entrepreneur réitère son engagement envers son entreprise.

7. *Avoir une certaine humilité devant sa chance* nourrit chez l'entrepreneur le sentiment que rien n'est jamais acquis et qu'il doit toujours être prêt à toute éventualité. Hélène Vérin (1982) rappelle que *la chance (la fortuna*<sup>22</sup>) fait partie de l'histoire des entrepreneurs qui savent la saisir à temps. Cette chance diffère évidemment selon le type de projets, l'époque et la culture entrepreneuriale dans la société. Elle fait partie du jeu, du défi qui maintient l'enthousiasme, notamment chez l'entrepreneur aventurier. Cette possibilité de chance permet de comprendre toute l'intensité des entrepreneurs dans leur travail<sup>23</sup>. Mais la chance peut tourner et entraîner l'échec, suivi parfois d'une renaissance avec une intuition mieux structurée. En complément de cette chance, Gilder (1985) ajoute *l'humilité et le doute*. Puisque le succès ne relève pas uniquement des efforts et n'est pas toujours au rendez-vous. Les entrepreneurs sont un peu comme les grands artistes qui ont le trac : à une de ses étudiantes qui lui affirmait ne pas avoir ce handicap lorsqu'elle montait sur scène, la grande Sarah Bernhardt avait répondu « que cela viendrait avec le talent ».

Mais, encore une fois, discuter de l'itinéraire ou faire toute autre analyse de l'entrepreneur en l'isolant pour ne s'intéresser qu'à son histoire, à l'origine de son projet ou à ses objectifs suivant le stade de création et de développement de son entreprise, c'est fausser la perspective. L'entrepreneur est un être social et la création de son entreprise relève d'actes collectifs. Le processus ne peut être que circulaire et ouvert, comme nous le montrons dans la figure 3.3 : la création ou la reprise affecte l'entrepreneur qui change avec elle. De plus, le développement et le maintien de l'esprit d'entreprise passent par le dynamisme de l'organisation, surtout si cette dernière participe au changement en multipliant les idées, en relation avec ses réseaux. L'organisation ne laisse pas tout le poids du changement à l'entrepreneur quand elle est participante ; elle peut au contraire soutenir son enthousiasme et réduire du même coup son aversion pour le risque. Quant au milieu, il joue lui aussi un rôle clé en créant une atmosphère stimulante pour entraîner les entrepreneurs et leur organisation dans le changement qu'impose la mondialisation. Bref, l'entrepreneur n'existe qu'avec les

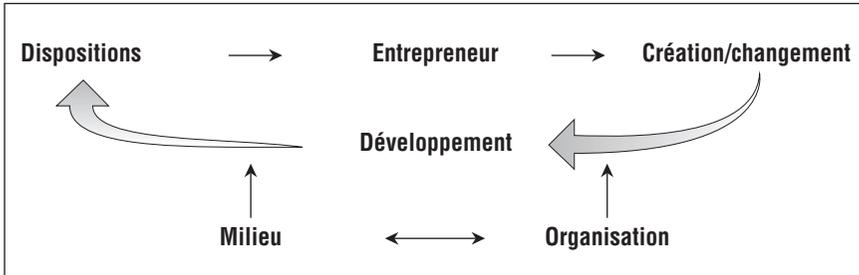
---

22. Le mot latin *fortuna* se traduit aussi bien par « fortune », « richesse », que « chance », ce qui montre bien le lien entre les trois. Dans le monde romain, *la Fortune* était une divinité qui représentait le hasard.

23. Ce qu'expliquait bien Veblen (1899, chap. 11) en rappelant l'importance « de la foi en la chance » pour pouvoir se lancer en affaires.

autres et si son environnement y est propice, ce qui explique qu'il y ait une plus grande proportion d'entrepreneurs de valorisation et d'aventure dans certaines régions que d'autres aux origines pourtant semblables.

FIGURE 3.3  
**Relations circulaires entre l'origine de l'entrepreneur, la création de son entreprise, le milieu et son organisation**



# **L'organisation apprenante**

## **Les différentes stratégies des PME pour cumuler l'information**

*Il n'y a point de mot qui ait reçu plus de différentes significations, et qui ait frappé les esprits de tant de manières, que celui de liberté [...]  
La liberté ne peut consister qu'à pouvoir faire ce que l'on doit vouloir, et à n'être point contraint de faire ce que l'on ne doit pas vouloir.*

MONTESQUIEU, *De l'esprit des lois*,  
Livre XI, chap. II et III

L'entrepreneur a besoin d'aide pour obtenir et traiter l'information touchant le marché et la technologie, et ainsi évoluer dans l'économie de la connaissance après la création de son entreprise. Cette évolution diffère cependant selon la volonté de la direction, le degré de turbulence de l'industrie et du marché, mais aussi les capacités du personnel à comprendre, à s'adapter et à agir. L'entreprise, ou plutôt l'organisation, est donc un lieu vivant, organique, libre de changer plus ou moins rapidement, selon sa stratégie, et donc capable de traiter l'information changeante. C'est aussi une structure particulière, différente de l'entrepreneur, mais aussi des autres organisations. C'est un ensemble de relations informationnelles internes et externes qui jouent un rôle crucial dans la production d'un produit, bien ou service. Mais c'est aussi ce sur quoi reposent les avantages ou la distinction par rapport aux concurrents. Ces avantages sont la flexibilité, la proximité et la capacité d'apprentissage en continu. Ils se retrouvent de façon marquée chez les organisations apprenantes, notamment les gazelles qui jouent un rôle particulier dans l'entrepreneuriat régional, comme nous l'avons vu.

Nous préférons parler d'organisation plutôt que d'entreprise apprenante, même si le terme générique de « PME », plus connu, renvoie aux entreprises et que ce sont ces dernières qui créent des emplois et sont la base du développement économique des régions. Ne parle-t-on pas d'organisation criminelle ? D'une part, le terme « organisation » évoque le caractère vivant de l'entreprise et exprime surtout sa capacité fondamentale d'apprentissage dans une économie de la connaissance qui ne peut appartenir qu'aux hommes et non aux machines et aux structures. D'autre part, l'origine du mot « entreprise » (prendre-entre, prendre en tenailles, s'emparer d'une ville, d'une forteresse ; Vérin, 1982) renvoie avant tout à un entrepreneur (un prince, un *aventurier* s'emparant de la forteresse, un pirate s'emparant d'un navire) ou du moins met en évidence le rôle de ce dernier, alors que l'entreprise est aussi l'affaire d'un grand nombre de ressources humaines, allant des cadres et des employés aux diverses parties prenantes, comme nous le verrons plus loin. Sans compter que les frontières de l'entreprise sont floues, puisque son développement dépend aussi de la dynamique d'un grand nombre d'autres acteurs dans le milieu, sinon dans l'économie générale, et de la coopération qu'elle pratique avec eux, ce qui sied bien à des systèmes vivants ouverts.

Dans ce quatrième chapitre, nous allons donc traiter de ces quatre points: le rôle de l'organisation à côté de l'entrepreneur, la source des avantages compétitifs de cette organisation, les éléments clés pour maintenir cette compétitivité ou le caractère distinctif des entreprises et enfin l'exemple des *gazelles* dans cette approche de la compétitivité.

## 4.1. LE RÔLE DE L'ORGANISATION

L'organisation, c'est-à-dire un ensemble de ressources (équipements et surtout employés) mises en relation pour produire biens ou services, est la première application concrète du démarrage effectif de l'entreprise. Au début, elle n'est le plus souvent que le complément de l'entrepreneur, et s'en différencie ensuite plus ou moins rapidement. Elle acquiert des habitudes, mais aussi des résistances au changement. Son fonctionnement est soutenu par différentes technologies matérielles et immatérielles. Elle tire sa cohérence d'une vision et de stratégies au moins implicites qui lui donnent les orientations de moyen et long terme. Elle comprend plusieurs acteurs à l'interne et à l'externe. Comme organisme vivant, elle est donc en relation plus ou moins étroite et organisée avec l'extérieur. Elle devient fondamentalement un instrument pour cumuler de l'information permettant de faire avancer le métier, c'est-à-dire les routines capables de respecter les règles de production et les besoins du marché, mais aussi de changer avec ces derniers.

L'organisation est d'abord le complément de l'entrepreneur, l'application de son effort de création ou d'appropriation d'un espace de marché et de sa capacité à mobiliser des ressources humaines et matérielles pour offrir à ce dernier différents produits (Kirzner, 1982). Ce complément s'enrichit graduellement avec l'apport de nouvelles ressources ou l'amélioration des ressources existantes, pour se différencier graduellement de l'entrepreneur avec le temps. En d'autres mots, au début, l'organisation ou l'entreprise est complètement intégrée ou dépendante de l'entrepreneur, qui y remplit des tâches d'exécution aussi bien que de direction. C'est vraiment *l'homme ou la femme-orchestre* qui joue de la plupart sinon de tous les instruments. La ligne hiérarchique, au-delà des différences entre l'entrepreneur et le personnel, est souvent inexistante ou très mince, sinon absente chez le travailleur autonome ou l'artisan. L'organisation intériorise donc les structures du monde social qui ont façonné l'entrepreneur et, graduellement, celles de son personnel clé.

Peu à peu, elle se distingue de l'entrepreneur, en développant, si l'on peut dire, sa personnalité propre, bien qu'elle reste marquée par la direction entrepreneuriale (Tilton-Penrose, 1959), qui peut favoriser l'indépendance et l'autonomie plutôt que la croissance (les PIC) ou graduellement le contraire (les CAP). Dans ce dernier cas, l'entrepreneur se positionne de plus en plus comme un gestionnaire et finit même par être remplacé par un gestionnaire professionnel, pour devenir alors un pur capitaliste qui ne fait que contrôler la bonne gestion de son portefeuille; c'est le cas des grandes entreprises, surtout mais pas toujours une fois que la deuxième sinon la troisième génération a pris la tête de l'entreprise. Mais il arrive que plusieurs de ces entrepreneurs devenus gestionnaires conservent leur vision entrepreneuriale, comme nous le verrons dans le cas des *gazelles*.

Malgré cette évolution, et à moins que la bureaucratie ne finisse par la scléroser, l'organisation demeure un lieu vivant, plus ou moins dynamique selon qu'elle conserve ou non son esprit entrepreneurial. C'est donc un lieu *organique*, formé avant tout de ressources humaines réunies pour produire un bien ou un service et structurées dans un système de relations et donc de proximités *adhocratique*, de contact permanent et d'ajustement mutuel, par communication informelle et par supervision directe. C'est un lieu de structuration sociale productrice d'identité, un champ de socialisation plus ou moins intégré (Sainsaulieu, 1990). C'est aussi un lieu de relations économiques, notamment par les salaires et les autres avantages pécuniaires. C'est donc une combinaison particulière et changeante de ressources humaines et économiques, de personnel permanent (cadre et personnel clé) et d'employés dont le nombre varie selon les besoins, ainsi que de ressources matérielles. Seule la qualité de l'ensemble ainsi formé peut permettre de produire efficacement. Bref, c'est un portefeuille de compétences dont l'arrangement particulier est plus ou moins dynamique.

L'organisation est ainsi un *champ de forces* (Marchesnay, 2002) : chaque individu y développe sa propre zone d'influence, d'autonomie, de pouvoir et d'intérêts plus ou moins partagés par tous les membres du groupe (Crozier et Friedberg, 1977) ou par ceux de petits groupes, de micro-organisations à l'intérieur de l'entreprise, aux valeurs proches (Brunet et Savoie, 2003). Elle peut donc devenir un lieu de résistance, de bureaucratie, comme plusieurs grandes entreprises aux règles rigides et omnipotentes, laissant libre cours aux manipulations individuelles qui peuvent aller jusqu'à entraîner sa sclérose (Kelly et Amburgey, 1991).

En l'absence d'une culture intégratrice dynamique, ce sont les *habitus*, les routines, à base de compétences centrales et périphériques, c'est-à-dire de savoir-faire ou de métier, qui font que ces résistances ne sont pas sclérosantes. Liées à des machines diverses qui favorisent leur permanence et leur fonctionnement, ces routines peuvent changer plus ou moins rapidement avec l'arrivée de nouveaux équipements et la formation continue à l'interne et à l'externe, avec la capacité d'intérioriser la nouveauté et de réagir dans un court laps de temps (par exemple, lorsque la spécialisation individuelle ou de groupe n'est pas trop avancée<sup>1</sup>, comme dans les PME), et avec la rapidité dans le partage des connaissances que permet la proximité. On peut faciliter cette adaptation en privilégiant diverses techniques, telle l'organisation cellulaire dans laquelle les unités de production sont auto-initiées et auto-gouvernées ou auto-coordonnées (Drolet *et al.*, 2003a), ou en adoptant des formes de gestion holistiques et organiques, flexibles, plutôt que mécanistes (Covin et Slevin, 1988).

La cohésion générale et à long terme de l'organisation relève toutefois de la vision de l'entrepreneur (Filion, 1991) et doit donc être plus ou moins explicite dans la stratégie qu'elle a retenue. Cette vision et la stratégie, si elles sont partagées et donc décentralisées, créent *la dimension identitaire* de l'organisation et permettent ainsi de contrer les forces centripètes qui tendent à neutraliser toute efficacité. Toutefois, cette cohésion vient aussi de la culture d'entreprise qui règne dans l'organisation, du fait que les membres du personnel travaillent tous à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, dont ils ont discuté ensemble et qui sont devenus les leurs (Mintzberg, 1990; Brown et Eisenhart, 1998). Elle relève donc de la qualité des relations dans l'organisation, du climat de travail, de l'ambiance qui y règne.

Une entreprise avait crû très rapidement, passant de moins de soixante employés à près de trois cents en quatre ans. Mais pris par tous les problèmes associés à cette forte croissance et soumis aux pressions du donneur d'ordres, l'entrepreneur continuait à centraliser la gestion comme avant. Aussi l'insatisfaction allait-elle croissant au point que l'on envisageait de plus en plus une grève longue et coûteuse. Nous avons réussi à convaincre cet entrepreneur d'engager un directeur de production et de dissocier les

1. Ainsi, toutes sortes de résistances plus ou moins intrinsèques surgissent lorsqu'on doit changer quelque chose à la chaîne de montage qui était jusqu'alors très efficace, résistances qui limitent donc ses avantages à long terme.

questions de stratégie de la gestion courante. Non seulement les résultats ont été bénéfiques pour les employés, mais l'entrepreneur a recommencé à faire ce qu'il préférait, soit prospecter les nouveaux marchés et développer une stratégie claire.

Cette cohésion doit aussi s'étendre à l'extérieur. Dans sa gestion et son développement, l'organisation doit en effet tenir compte des différents types d'acteurs qui en sont parties prenantes, qui ont chacun leurs propres intérêts (motivations, satisfactions multiples et changeantes; Martinet et Thiétard, 1997) et dont l'influence varie selon les périodes et la société qui l'entoure (Bernoux, 1983). Ainsi, au-delà des intérêts de la direction et des aspirations des employés peuvent se trouver à l'externe la famille actuelle de l'entrepreneur et même celle de ses origines, surtout si elles sont officiellement actionnaires. La famille est souvent un soutien majeur au démarrage, soutien psychologique par la confiance et l'enthousiasme qu'elle témoigne pour le projet, mais aussi financier direct et indirect par la restriction dans les dépenses du ménage ou le travail non rémunéré de certains de ses membres. Cette influence généralement positive, mais parfois aussi restrictive, peut continuer de s'exercer par la suite, puisqu'un des objectifs du démarrage de plusieurs entreprises est justement de procurer de l'emploi à l'entrepreneur et plus tard aux autres membres de sa famille, restreinte ou élargie. Il y a même des financiers ou des firmes de capital de risque qui réclament un droit de regard (et des coûts d'agence) plus ou moins important sur l'évolution de l'entreprise. On trouve aussi d'autres types de créanciers, comme les fournisseurs, notamment ceux qui ont permis le démarrage, qui s'assurent de différentes façons d'être payés, ou encore l'État dans le cas de subventions conditionnelles. Maurice (1992) explique que, vue ainsi, l'opposition entre *l'extérieur* et *l'intérieur* de l'entreprise finit par s'estomper, mais marque aussi les différences nécessaires dans la gestion des entreprises selon les pays et les époques, comme nous l'avons vu dans les différents types d'entrepreneuriat selon les pays et les régions<sup>2</sup>.

- 
2. En d'autres mots, l'imitation pure et simple des façons de faire d'un autre pays mène à l'inefficacité des entreprises. Par exemple, si dans les pays en développement l'enseignement de la gestion se limite à transmettre les techniques nord-américaines sans les avoir d'abord adaptées, cela ne peut que conduire à une *bâtardisation* de la gestion qui ne pourra jamais être aussi efficace que dans son pays d'origine.

Les rôles aussi bien restrictifs que positifs des parties prenantes dans les problèmes de succession sont souvent cruciaux. Par exemple, Tidåsen (2001) donne l'exemple du conflit pour la succession entre la mère qui privilégiait le fils et le père qui préférerait la fille. Cette dernière a rapidement été obligée de racheter les parts des autres membres de la famille, ce qui a fragilisé pour un temps l'entreprise. Ce comportement n'est pas rare. Ainsi, dans un autre cas, au Québec celui-ci, ce sont des discussions directes entre les deux sœurs qui ont permis de concilier les vues divergentes du père et de la mère pour la succession. Dans certaines sociétés matriarcales de l'Afrique de l'Ouest, l'influence de la famille est telle que la succession ne se fait pas entre le père et son enfant, mais bien entre le père et son neveu, c'est-à-dire le fils aîné de la sœur aînée de l'entrepreneur.

Il y a en outre la centrale syndicale lorsque les employés sont syndiqués<sup>3</sup>, centrale qui tient compte d'intérêts plus larges que les besoins immédiats des employés, tout en leur fournissant des ressources lorsque nécessaire, y compris des fonds de grève. Mais même si le syndicat n'est pas installé sur les lieux de travail, il peut avoir une influence sur les conditions des employés si la direction craint son arrivée. D'autres intervenants moins visibles peuvent eux aussi jouer un certain rôle, telles les corporations professionnelles dans le cas de certains employés comme les ingénieurs. Il y a aussi des intervenants volontaires, comme les membres d'un conseil ou d'un quasi-conseil d'administration qui peuvent ajouter aux capacités d'évolution de la firme s'ils sont dynamiques. Ces parties prenantes peuvent être contraignantes, mais aussi très efficaces pour fournir diverses informations ou du capital relationnel, comme nous le verrons au chapitre suivant. De toute façon, la direction ne peut faire fi de ces intervenants; elle doit donc être en quelque sorte un animateur plus large et les intégrer au développement de la firme pour empêcher qu'ils ne deviennent des freins (Miles *et al.*, 2000).

Ainsi, on ne peut comprendre certains comportements d'une grande firme de produits de transport à l'égard de ses fournisseurs si l'on ne connaît pas sa stratégie déclarée de ne pas laisser s'installer un syndicat dans l'entreprise. Par exemple, durant une période de ralentissement des ventes, l'entreprise a décidé de rapatrier une partie de sa production qu'elle confiait jusqu'alors à des sous-traitants, même s'il lui en coûtait désormais plus cher, car cela lui permettait d'assurer du travail à ses employés (Julien *et al.*, 2003b). Il est

3. À moins d'être un syndicat maison ou « de boutique ».

vrai que d'autres entrepreneurs que nous connaissons considèrent plutôt les syndicats comme des partenaires dans la direction quotidienne de la main-d'œuvre, mais aussi dans le recrutement, la formation et la rétention du nouveau personnel.

Évidemment, une des parties prenantes très importantes qui constitue en même temps l'objectif opérationnel de l'entreprise est le marché, ou une clientèle particulière dans le cas des petites entreprises. Les comportements du marché influencent systématiquement l'organisation, qui doit s'ajuster pour suivre les changements qu'il impose et même anticiper sinon créer ces changements en innovant pour se différencier de ses concurrents. Les clients peuvent être peu nombreux sinon uniques, comme les grands donneurs d'ordres ou les chaînes de distribution, et avoir de ce fait un fort pouvoir sur les PME ou, du moins, être capables d'orienter nettement non seulement leur développement, mais aussi les investissements qu'elles doivent faire pour survivre. C'est le cas pour les sous-traitants qui font partie d'un réseau, qui doivent recourir systématiquement aux nouvelles technologies matérielles, tels les systèmes de conception assisté par ordinateur (CAO) pour échanger des dessins de pièces, ou immatérielles, tels les systèmes avancés de qualité totale (Mariotti, 2003 ; Julien *et al.*, 2003b).

Un des rôles importants de l'organisation est d'internaliser les *impulsions* qui viennent de ces diverses parties pour se renforcer et mieux se situer dans l'environnement extérieur pour ne pas être dépassé ni déclassé par lui. Comme tout système vivant et ouvert, l'organisation ne peut survivre qu'en changeant grâce à l'intégration de l'information venant de l'extérieur, donc en diminuant son entropie, de la même façon qu'un être vivant doit obtenir l'énergie de l'air, de l'eau et de la nourriture venant de l'extérieur (Georgescu-Roegen, 1971). C'est sur ce changement interne entraîné par un changement externe que l'entreprise fonde sa capacité concurrentielle.

## 4.2. LA SOURCE DES AVANTAGES COMPÉTITIFS

Le changement volontaire fait suite à la transformation, par l'organisation, de l'information interne et externe en savoir et en savoir-faire. L'entreprise est fondamentalement un *réceptif* de savoir et de savoir-faire, comme l'explique Chandler (1988). Cette transformation engendre ce qu'on appelle *le métier* de l'entreprise, soit les habiletés

techniques, intellectuelles et relationnelles qui permettent à l'organisation de répondre de façon spécifique aux besoins de ses clients, que ce soit par un service ou un bien, et de se distinguer des autres entreprises.

Ce métier est donc le fondement même des avantages compétitifs de chaque entreprise, comme nous l'avons dit au premier chapitre. Ces avantages doivent être systématiquement renouvelés et reposer sur un système d'apprentissage d'abord concentré dans les mains de l'entrepreneur, au moment de la création, mais ensuite rapidement étendu à toute l'organisation. Quoi qu'en dise la théorie portérienne (Porter, 1981)<sup>4</sup>, les avantages compétitifs ne reposent pas sur la seule capacité de l'organisation à répondre au marché en adoptant la meilleure stratégie et en optant pour les ressources les plus adéquates. Elle vient de la qualité même de ces ressources et de la cohérence de leurs actions pour répondre aux besoins du marché, lesquelles témoignent d'une compétence générale particulière supérieure à la somme de leurs parties.

Cette approche basée sur les ressources a d'abord été avancée par Wennerfelt (1984), Rumelt (1984) et Barney (1986), justement en réaction aux thèses de Porter. Elle a été reprise par plusieurs, dont Prahalad et Hamel (1990). Mais, comme l'explique Marchesnay (2002), elle remonte en fait à Tilton-Penrose (1959). Elle explique que ces avantages particuliers résultent d'une combinaison de ressources notamment technologiques (modernes, mais aussi adaptées et pas nécessairement de pointe), mais surtout immatérielles et avant tout collectives, à base de relations internes et externes. Ces ressources sont les compétences, et donc le savoir et le savoir-faire soulignés par des chercheurs français comme Arrègle (1996), Koenig (1999) ou Durand (2000). Ce sont donc les ressources humaines et matérielles, mais aussi les capacités organisationnelles liées à la culture et aux structures de l'entreprise fournissant savoirs et savoir-faire, adéquation particulière entre ceux-ci et liaisons avec le marché. Ces ressources et compétences constituent les actifs qui seraient rares, inimitables, uniques, idiosyncratiques, non commerciaux, intangibles et non substituables (Barney, 1991). Cela comprend aussi les ressources institutionnelles, au sens où l'entendaient les institutionnalistes comme Commons ou Veblen dans les

---

4. Avec toutefois toutes les nuances qu'il faut apporter aux thèses de Porter qui ont constamment évolué dans ses écrits, comme le rappelle Marchesnay (2001). Rappelons que Porter a toujours écrit essentiellement pour les grandes entreprises, plus particulièrement pour les multinationales. Avec lui, nous sommes loin du monde de la petite entreprise.

années 1910-1930, soit la forme particulière sinon unique des organisations qui constitue leur capacité à soutenir, gérer, développer et mettre à jour ces ressources en fonction du marché tout en tenant compte de leurs concurrents (Olivier, 1997). Cette capacité permet aussi de comprendre le changement, de transformer l'information en sens pour soutenir la stratégie, et finalement de se distinguer pour répondre aux besoins du marché ou les créer. Tout cela est soutenu par une stratégie très flexible, émergente disait Mintzberg (1990).

Une PME de teinturerie de tissus de trente employés utilise toujours, à côté d'un équipement informatisé dernier cri, une grande cuve en bois qui remonte au XIX<sup>e</sup> siècle et que l'on peut voir au Musée du textile de Lyon. Mais cette dernière fait toujours très bien l'affaire pour des petites productions à façon. L'avantage compétitif de cette firme relève de cette flexibilité, mais aussi de sa capacité à trouver et à stabiliser la couleur exacte selon les besoins du client.

Tywoniack (1998), entre autres, résume les conditions qui, selon cette théorie des ressources et compétences, assurent à l'entreprise son avantage concurrentiel et une rente particulière :

1. La valeur : les ressources ou compétences doivent permettre de saisir les opportunités parce que la valeur qu'on en tire est supérieure à celle des concurrents ;
2. La rareté : un nombre limité de firmes peuvent obtenir ces ressources et compétences ;
3. La non-imitation : les ressources et compétences doivent être difficilement imitables ;
4. La longévité : les ressources et compétences maintiennent l'avantage à long terme ;
5. La non-substitution : les substituts de ces ressources et compétences sont difficilement accessibles ;
6. L'appropriation : l'organisation doit être capable de tirer le maximum de ses ressources et compétences cardinales.
7. La flexibilité : l'organisation doit pouvoir occuper rapidement un nouveau marché.

Mais, comme l'explique Marchesnay (2002), en mettant l'accent sur des ressources particulières sans bien les définir, sans expliquer leurs qualités et surtout sans tenir compte du fait qu'elles évoluent continuellement et que certaines d'entre elles sont même régulièrement remplacées, cette théorie est soit tautologique, soit mécaniste, et surtout ne présente rien de nouveau par rapport aux théories qui mettent l'accent sur le métier. Elle serait ainsi « aux limites d'une affligeante banalité » (p. 12). D'autant plus que les ressources n'ont pas de valeur si elles sont mal utilisées ou utilisées à contretemps, ou encore si elles n'évoluent pas (Tarondeau, 1998). Toute ressource finit par être imitable sinon achetable (*débauchable*). Les bonnes et nouvelles tactiques qui avaient permis aux grands généraux de gagner les batailles ont fini par entraîner leur perte faute d'être renouvelées, car les ennemis, eux, avaient appris de leurs défaites successives et changé leur stratégie, comme le rappelle Miller (1992). Ainsi, comme nous l'avons déjà relevé, les ressources qui ont fait le succès d'un bon nombre d'entreprises sont très souvent celles-là mêmes qui vont entraîner leur disparition ; c'est le cas de 70 % des entreprises après dix ans.

Les avantages concurrentiels proviennent non pas des ressources et compétences en tant que telles, mais de leur *combinaison particulière*, soit autant de leur spécificité<sup>5</sup>, de leur poids sur la production que de leur interaction : « La firme est essentiellement conçue comme un lieu d'agencement, de construction, de sélection et d'entretien des compétences » (Cohendet, 2003, p. 393). Cette combinaison résulte d'une allocation spécifique conduisant à l'efficacité à moyen terme et à l'innovation, et donc à des réajustements constants. Elle crée des capacités particulières lorsqu'elle passe par des routines et des processus qui se transforment en compétences fondamentales permettant à la firme de se distinguer (de *personnaliser* l'entreprise, de créer une *intelligence organisationnelle*) de ses compétiteurs pour mieux répondre aux besoins des clients. Ces compétences génèrent une synergie créant une valeur ajoutée particulière pour le marché (Torkkeli et Tuominen, 2002). Cette combinaison, ou ce portefeuille de compétences, comprend aussi les liens personnels et de fidélité avec les fournisseurs et les distributeurs, comme avec les clients ou d'autres entreprises en amont et en aval, avantages encore plus difficiles à imiter puisqu'ils comptent

---

5. C'est-à-dire qu'elles ne sont pas transférables d'un processus à l'autre à cause de leur qualité complémentaire particulière, notamment dans le cas des ressources humaines, mais aussi de leur interdépendance avec les équipements.

plusieurs productions et des échanges complexes de savoirs et savoir-faire (Dyer et Singh, 1998)<sup>6</sup>. Ces liens permettent une production et une distribution qui soutiennent la différence.

Cette combinaison n'est donc pas optimale *en général*; il n'y a pas une bonne façon d'être efficace à moyen terme: chaque entreprise doit trouver sa meilleure façon de faire selon son marché et son industrie, tout en empruntant des bases à d'autres entreprises (Barth, 2003). Cette combinaison particulière fait, par exemple, que la technologie est spécifique à chaque firme et crée des routines particulières (le savoir-faire différencié, *le métier*)<sup>7</sup> qui permettent à cette dernière de se distinguer et qui évoluent. Cette combinaison, ces routines, tirent leur orientation et leur cohérence de la vision et de la stratégie de l'entreprise (Filion, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000). Mais cette dernière doit aussi être flexible, dépasser ses routines pour innover constamment et conserver ainsi ses comportements entrepreneuriaux malgré le recours aux techniques formelles de gestion et de production (Pralahad et Bettis, 1986; Messeghem, 2002; Johannisson, 2003).

C'est cette combinaison entrepreneuriale qui est rare, non imitable, non substituable car souvent trop complexe. Mais elle n'est efficace, compétitive, que si elle répond aux besoins du marché ou les crée, si elle évolue avec ces besoins et si elle continue à se démarquer de ses concurrents ou du moins si elle peut bloquer leur accès à son marché. Pour rester efficace, cette combinaison doit être mise à jour régulièrement. Cette recombinaison permet à l'entreprise de suivre l'évolution des besoins spécifiques du marché (de la clientèle), sinon de la précéder et même de la créer en reconfigurant les règles à son avantage ou en en imposant de nouvelles. Elle doit être systématiquement élargie par l'apport des parties prenantes et renouvelée, puisqu'elle peut se déprécier rapidement. Elle doit reposer sur un système d'apprentissage (formation et information) efficace pour adhérer à l'économie de la connaissance. En particulier, les savoirs et le savoir-faire permettent de répondre aux besoins de flexibilité et de soutenir la créativité et l'innovation qui font l'entrepreneuriat dynamique.

---

6. Rouse et Daellenbach (1999) donnent l'exemple des chauffeurs des camions de distribution d'une entreprise qui ont développé des relations privilégiées avec les clients, et assuré ainsi à leur entreprise un avantage par rapport à ses concurrents.

7. Ce métier est la base de la différenciation des toutes petites entreprises, comme nous l'avons montré (Pacitto et Julien, 2004).

Dans la section 4.4, nous présentons notamment le cas d'une *gazelle* qui, malgré son chiffre d'affaires de moins de 20 millions de dollars, est devenue, grâce à sa combinaison entrepreneuriale particulière, le chef de file dans le développement d'équipements pour l'industrie du meuble, devant d'énormes concurrents américains (aux chiffres d'affaires dépassant le milliard de dollars). Cette avance provient entre autres d'une organisation particulièrement participante et apprenante, mais aussi de liens très étroits avec certains clients pour moderniser systématiquement les équipements connus et en expérimenter de nouveaux. Cette organisation complexe et cette proximité particulière avec le marché sont le fruit de plusieurs années de travail et peuvent donc difficilement être imitées et reproduites. En d'autres mots, même si les concurrents achètent les équipements de pointe de cette firme pour les démonter et en connaître les secrets, leur connaissance des pièces ne leur indique pas pour autant comment elles sont produites, assemblées et surtout développées; et lorsque ces secrets commencent à être percés, l'entreprise a déjà changé ses modes de production, d'innovation et de mise en marché (Julien *et al.*, 2003a).

Comme nous le verrons au chapitre 7, cette combinaison de ressources comprend aussi les ressources relationnelles externes et donc la participation à des réseaux (Dyer, 1996; Dyer et Singh, 1998), lesquelles permettent de compenser les limites de la compétitivité. Ainsi, en s'associant pour offrir un produit, deux ou trois entreprises peuvent arriver à se démarquer nettement de leurs concurrents du fait qu'elles sont fortement complémentaires pour vendre quelque chose d'exceptionnel, malgré les limites de productivité de chacune d'entre elles.

C'est donc la *combinatoire* interne et externe qui est différente, spécifique, et donc difficilement imitable, du moins à court et moyen terme; d'autant plus que lorsque les concurrents croient en comprendre les astuces, elle est déjà en train de changer. Dans le cas des PME, comme le rappelle Marchesnay (2002), reprenant l'idée de Mills et Schuman (1985), cette combinaison comprend justement la flexibilité qui leur permet de s'adapter très rapidement aux besoins spécifiques de chaque client, pour compenser leurs faiblesses dans les économies d'échelle. Cette flexibilité facilite l'adaptation au changement, sinon l'innovation.

Dans le cas de produits alimentaires fins, la combinatoire provient avant tout des spécificités du produit, sinon de l'appellation ou de la marque contrôlée. Mais c'est souvent plus complexe. Ainsi, la fromagerie de l'île aux Grues offrait depuis longtemps un cheddar dont le goût particulier venait du fait que les vaches broutaient les foins des marais semi-salants. Pour se

distinguer encore plus, sa direction développa deux autres fromages à pâte molle et surtout une tomme particulièrement originale. Mais la singularité de cette PME va plus loin : elle conseille ses distributeurs pour veiller à la conservation de ses produits et les cuisiniers afin de préserver le caractère inimitable de ses fromages.

Un autre exemple de différenciation est celui des librairies de quartier qui réussissent à concurrencer les grandes chaînes par l'information très particulière qu'elles offrent aux lecteurs indécis. Ainsi, dans le livre pour enfants, un bon libraire sera non seulement capable de tenir compte de l'âge et des expériences de lectures antérieures pour suggérer tel ou tel livre, mais aussi du rythme du cheminement de l'enfant, ce que les grandes surfaces sont incapables de faire.

## 4.3. LES ÉLÉMENTS CLÉS POUR MAINTENIR LA COMPÉTITIVITÉ

Pour conserver et adapter leur caractère concurrentiel, leur compétitivité donc, les petites entreprises doivent réunir trois conditions : 1) la flexibilité, qui est liée à 2) la proximité et 3) l'apprentissage continu, qui permet la variété et l'innovation.

La *flexibilité* est un des premiers traits qui distinguent les PME des grandes entreprises (Kickert, 1985 ; Evaraere, 1997). *Le Petit Robert* la définit comme « l'aptitude à changer facilement pour pouvoir s'adapter aux circonstances ». C'est elle qui permet aux petites organisations d'ajuster très rapidement leur combinaison de ressources aux changements du marché. La flexibilité repose sur la *proximité* interne et la *proximité* du marché pour obtenir l'information, sur une plus faible spécialisation des facteurs de production et donc sur une plus grande capacité de réaction et finalement sur une stratégie généralement plus souple. Il y a deux grands types de flexibilité, la flexibilité opérationnelle et la flexibilité stratégique.

La flexibilité opérationnelle peut être interne et externe. La flexibilité opérationnelle interne, c'est la capacité de l'organisation à réagir rapidement au changement. Elle s'explique, par définition dans les PME, par le fait que le nombre moins grand d'employés permet à la direction de voir facilement ce qui se passe dans son entreprise. Le plus souvent, le bureau de l'entrepreneur se situe tout près de la production à laquelle, au début, il donne un coup de main. La flexibilité opérationnelle interne vient donc de ce que patron et employés partagent

leur quotidien et, assez souvent, l'élaboration de la vision à long terme de l'entreprise, du moins avec quelques employés clés, pour préparer le changement. S'il y a un problème à court terme (un changement dans la qualité de la matière première par exemple) ou à long terme (comme une réaction négative de quelques employés devant de fausses rumeurs), il est très vite connu et peut donc très souvent être réglé avant de s'envenimer.

La flexibilité opérationnelle externe, c'est la capacité à voir sinon à sentir le changement en cours. Elle passe par les contacts directs avec les clients et par les réseaux personnels et d'affaires entretenus directement par l'entrepreneur. En effet, même si l'entreprise grandit, le plus souvent l'entrepreneur maintient le contact avec quelques clients anciens ou principaux afin de conserver une compréhension personnelle et très sensible du marché. Ou du moins, il tient toujours le service de mise en marché à l'œil. Dans les grandes entreprises, la non-proximité peut être compensée par des études de marché qui demeurent toutefois limitées<sup>8</sup>. Quant aux réseaux, c'est un mécanisme particulièrement efficace d'appréhension du changement dans l'environnement, comme nous le verrons au chapitre 7. Tout cela fait partie de la recherche souvent très fine et rapide de l'information, laquelle permet à l'entreprise de s'adapter plus particulièrement aux besoins de chacun de ses clients. Enfin, une certaine centralisation de l'information permet de comprendre les différents aspects du changement souhaité et de réagir rapidement, à l'encontre de la grande entreprise dont la décision relève d'un grand nombre de cadres supérieurs et intermédiaires qu'il faut informer et convaincre.

Dans la flexibilité opérationnelle, l'information est donc cruciale. Mais celle-ci peut être complètement faussée. Ce fut le cas d'une grande entreprise alimentaire dont les ventes avaient subitement diminué. Croyant que ce ralentissement venait du manque de dynamisme des expéditeurs et espérant pouvoir reprendre leur retard dans les semaines suivantes, les vendeurs payés à commission s'étaient entendus avec eux pour conserver les chiffres de vente précédents et préserver ainsi leur rémunération. Comme la conjoncture ne

8. Même les enquêtes en continu que font certaines grandes chaînes de magasins en utilisant une carte d'identification pour voir les liens entre les achats et le type de client, demandent de l'interprétation, ne tiennent pas compte des changements de statut du client et surtout sont incapables de déceler les signes précurseurs d'insatisfaction que seul le contact direct avec le client permet de faire.

s'améliorait pas, et pour ne pas être sanctionnés, les expéditeurs conclurent donc une entente avec la production pour fausser les chiffres, forts de la promesse des vendeurs de régulariser prochainement la situation. Puis il fallut s'entendre avec les acheteurs des matières premières. Finalement, mais tardivement, la direction eut vent de ces manipulations. Elle découvrit alors des stocks de caisses d'invendus un peu partout et dut remonter toute la chaîne pour comprendre ce qui s'était passé. Une situation comme celle-là aurait été impossible à cacher dans une PME où presque tout se sait ou se voit.

Il faut distinguer la flexibilité de réaction de la flexibilité d'action, sinon de proaction grâce à l'anticipation, soit la capacité à s'adapter rapidement au changement obligé ou voulu des concurrents et de la technologie, et la capacité à anticiper les besoins du marché en réorganisant ses ressources pour y répondre. Les deux s'expliquent par une moins grande spécialisation des facteurs de production, ressources humaines et équipements, dans la petite entreprise que dans la grande. Cette spécialisation moins marquée, si elle constitue une faiblesse à court terme, devient une force quand on doit changer. Ainsi les employés peuvent accomplir plusieurs tâches, dont celles requises pour effectuer le changement souhaité, soit en parallèle, soit les unes à la suite des autres. De même, les équipements peuvent être ajustés aux nouvelles tâches et même transformés par les employés pour mieux convenir aux nécessités. Bref, le processus de production dans les PME est le plus souvent très flexible, ce qui explique que les grandes entreprises fassent affaire avec elles, même si elles ne jouissent pas de leurs grandes économies d'échelle.

Un jour que je visitais une petite entreprise de produits métalliques, je fus surpris par certains équipements lourds portant le même nom que l'entreprise. Je demandai si par hasard un équipementier étranger portait lui aussi ce nom. Les employés, très fiers, m'expliquèrent que, faute de les trouver facilement sur le marché, ils les avaient fabriqués eux-mêmes pour s'assurer qu'ils aient les caractéristiques indispensables à la production particulière à laquelle ils allaient servir.

Dans une entreprise de meubles pour enfants, on a joint à une machine-outil à contrôle numérique utilisée pour sculpter des pièces un banc plus ou moins rafistolé qui permet à son opérateur de les poncer en continu, ce qui augmente considérablement l'efficacité de cet équipement dernier cri.

Mintzberg (1990) explique les comportements organiques flexibles des petites entreprises par une certaine centralisation des décisions finales et une stratégie souvent implicite qui s'adapte rapidement aux nouvelles opportunités. Miles *et al.* (2000) expliquent que cette stratégie relève de la vision large, holistique, intuitive et souple qui détermine aussi bien les efforts que la firme doit consentir pour réussir, que les lignes directrices du processus ou des actions qu'elle privilégie pour atteindre ses objectifs, et les paramètres qui lui permettent de mesurer ensuite le chemin parcouru. Alors que dans une grande entreprise, même si la direction peut vouloir agir rapidement, la taille de l'organisation et le fait qu'elle soit le produit d'intérêts nombreux et divergents font en sorte qu'il lui faut toujours beaucoup plus de temps, non seulement pour changer mais pour accepter le changement ; par définition, elle souffre de l'inertie inhérente aux grandes tailles. De plus, si elle veut orienter et entraîner le plus grand nombre d'employés, la grande entreprise n'a pas le choix d'adopter une stratégie explicite et claire pour que tous soient sur la même longueur d'onde. Quand celle-ci est bien comprise et acceptée, il est difficile de la changer rapidement.

Le PDG d'une filiale d'une très grande entreprise nous disait dernièrement qu'il était incapable d'implanter certains changements de comportement et de rompre ainsi avec des habitudes forgées durant des années et répondant à des besoins de légitimité et de pouvoir (Julien *et al.*, 2003c).

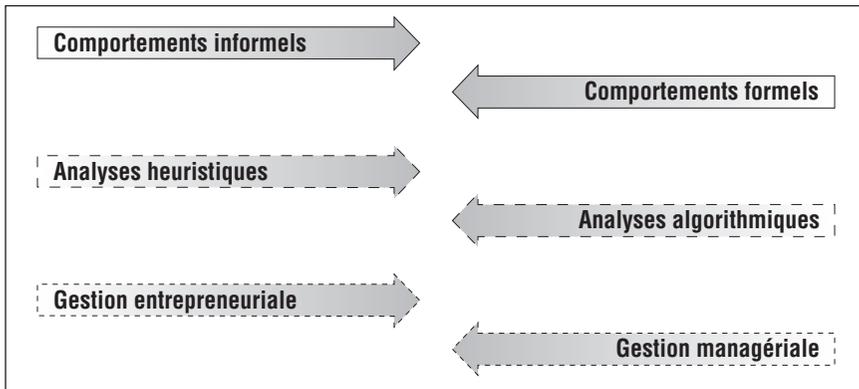
Il est vrai que la grande entreprise est avantagée quant à la *flexibilité stratégique*. Ses très nombreuses ressources lui procurent en effet une grande marge de manœuvre qui lui permet de faire les investissements nécessaires pour s'adapter aux nouveaux besoins appréhendés et à la nouvelle technologie. Toutefois, si le changement environnemental est trop rapide, ces investissements peuvent arriver trop tard. Du moins, la flexibilité opérationnelle des PME peut-elle compenser les énormes ressources des grandes entreprises dans une économie changeante.

C'est ce qui fait que plusieurs chercheurs considèrent qu'il n'est pas opportun d'implanter telles quelles dans les PME les notions managériales développées pour les grandes entreprises, comme on l'a pensé trop longtemps. Ainsi, Watson (1995) et Johannisson (2003) rappellent que, même si la petite entreprise grossit et doit recourir à plusieurs pratiques formelles ou managériales à mesure qu'elle se développe, elle ne doit pas abandonner ses comportements entrepreneuriaux de spontanéité et de souplesse lui permettant de changer de cap rapidement. La standardisation des pratiques ne s'oppose pas à l'esprit entrepreneurial, mais user de trop de comportements formels, en se fondant sur

des analyses présentées comme purement rationnelles, finit par créer un fonctionnement *en chapelle* (ou *en silo*) pour chaque département, comme c'est le cas dans beaucoup de grandes entreprises, et entraîner même la sclérose et l'inefficacité à long terme, ce qu'a bien montré Pitcher (1994)<sup>9</sup>. Les PME doivent toujours maintenir un équilibre entre l'informel et le formel, entre le recours à l'heuristique pour analyser la situation et préparer la stratégie, et les algorithmes pour le faire, bref, entre une gestion entrepreneuriale et une gestion managériale, ce que nous avons représenté par la figure 4.1. C'est de cette seule manière qu'elles peuvent entretenir leur flexibilité pour compenser leurs faibles économies d'échelle par rapport aux grandes entreprises et préserver ainsi l'élément clé de leurs avantages compétitifs<sup>10</sup>.

FIGURE 4.1

### Le comportement optimal des PME

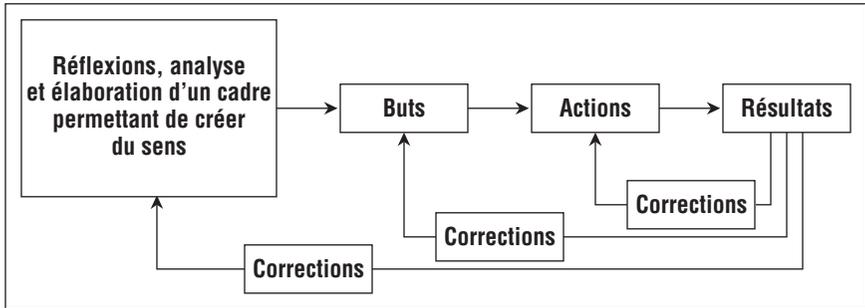


Mais la recombinaison constante des ressources et des compétences n'est pleinement efficace que si elle pousse l'entreprise à innover pour mieux se distinguer. C'est ce qu'explique Senge (1990) en parlant des organisations apprenantes et innovantes qui s'autotransforment grâce à l'apprentissage et à l'innovation subtile mais en continu ; celles-

- 
9. Ces comportements dits rationnels ont aussi leurs mauvais pendants du côté politique, comme le montre bien John R. Saul dans son ouvrage intitulé *Les bâtards de Voltaire* (1993).
  10. C'est pourquoi les systèmes de gestion intégrée électroniquement (ERP) souvent valables pour les grandes entreprises le sont beaucoup moins pour les PME, puisqu'ils les obligent à uniformiser la plus grande partie de leur gestion en limitant ainsi considérablement leur flexibilité.

ci évoluent selon un processus en triple boucle, que nous avons illustré dans la figure 4.2, l'adaptation au changement entraînant de nouvelles capacités à s'adapter sinon à précéder le changement par l'innovation (Argyris et Schön, 1978).

FIGURE 4.2  
**Apprentissage en triple boucle**



Pour demeurer entrepreneuriales, ces organisations doivent être basées sur la décentralisation, la participation, la formation<sup>11</sup> et l'information, et viser à ce que leurs employés aient d'abord la pleine maîtrise de leur travail, ensuite qu'ils exercent une certaine *gouvernance* sur les routines et les changements mineurs, et finalement qu'ils participent à l'innovation diffuse et systématique (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Ce qui permet de garder le rythme du changement, comme dans le cas des bosses en ski qu'on doit anticiper tout en faisant preuve de souplesse.

Cette évolution vers plus de flexibilité peut varier évidemment selon la culture entrepreneuriale. Surtout, elle va au-delà des multiples modes, qu'elles soient anciennes, tels les cercles de qualité, ou nouvelles, telles l'ingénierie simultanée et la production allégée. Elle caractérise plus particulièrement les entreprises à forte croissance, les *gazelles*, qui développent une capacité particulière à traiter l'information et à la transformer en connaissances, et jouent ce faisant un rôle particulier dans l'entrepreneuriat.

11. La formation de tout le personnel est devenue la clé de l'économie du savoir. Il semblerait toutefois que cette réalité soit encore mal acceptée en Amérique, du moins est-ce ce qui ressort de la comparaison entre les entreprises nord-américaines et les entreprises européennes (voir Useem, 1996).

Ainsi, plusieurs études ont indiqué que le taux d'échec des pratiques à la mode (taux mesurant la part d'entreprises satisfaites de leur implantation), par exemple des techniques d'ingénierie simultanée, était de plus de 70 % (voir à ce propos Kotter, 1995; Strebel, 1996; ou Senge *et al.*, 1999). Il en allait de même à l'époque pour les cercles de qualité. Plus récemment, on note le même taux d'échec pour le commerce électronique. Ainsi, K. Islam (2002) montre que 70 % des travaux pour l'implantation du commerce électronique ne sont en fait jamais complétés. Retrouverait-on une fois encore dans ces nouvelles pratiques à la mode la loi de Pareto expliquant ce 70 % ?

## 4.4. L'EXEMPLE DES GAZELLES OU DES PME À FORTE CROISSANCE

Comme notre étude internationale l'a montré (Julien, Mustar et Estimé, 2001), ces *gazelles* tirent leur flexibilité particulière de quatre caractéristiques entrepreneuriales : 1) une direction rassembleuse et entraînante ; 2) de l'innovation systématique et une forte proximité avec le marché ; 3) une organisation décentralisée et autogérée ; et 4) des relations continues avec l'extérieur.

*Premièrement*, ces entreprises sont dirigées par un leadership expérimenté et stratégique qui oriente les efforts de son personnel, en lui donnant un sens, en lui proposant une culture qui encourage son dynamisme et en le mettant au fait des défis qu'ils auront à relever tous ensemble. Ainsi, dans ces *gazelles*, l'entrepreneur est en général plus instruit que dans la moyenne des PME et surtout plus expérimenté, avec en moyenne 23,6 ans d'expérience dans l'industrie. De plus, il continue à améliorer ses compétences, en consacrant de 31 à 70 heures par année à une formation avancée<sup>12</sup>. Il recherche le profit, mais aussi une satisfaction personnelle (se sentir bien) et le défi que représentent les obstacles. Pour l'entrepreneur, les six facteurs qui expliquent le mieux son succès sont, par ordre d'importance : 1) la motivation du personnel ; 2) la qualité du service à la clientèle ; 3) la qualité de la gestion générale ; 4) la qualité de la gestion financière ; 5) la qualité du leadership ; et 6) la présence d'une culture organisationnelle forte.

---

12. À titre comparatif, aux États-Unis, les dirigeants des entreprises de moins de cinq cents employés consacrent en moyenne environ neuf heures par année à leur formation (ceux des entreprises de plus de cinq cents employés, près de cinquante heures, et ceux des entreprises de moins de dix employés, moins de quatre heures). Source: OCDE, 2002.

La qualité du leadership passe aussi par une communication fréquente avec les cadres et les employés. Cette qualité se base sur une nouvelle approche de la direction, mise de l'avant notamment par Kotter (1990), approche qui oppose l'ancien style de leadership au nouveau (voir le tableau 4.2).

TABLEAU 4.2  
**Ancien et nouveau styles de leadership**

<i>Ancien leadership</i>	<i>Nouveau leadership</i>
À base de planification.	À base de vision et de mission.
Allouant et précisant les responsabilités.	Partageant sa vision.
Contrôlant et fournissant les solutions.	Motivant et inspirant.
Créant des routines stables.	Créant le changement et l'innovation.
Retenant le pouvoir.	Permettant aux employés de maîtriser et de contrôler leurs tâches.
S'appuyant sur la conformité.	S'appuyant sur l'engagement.
Mettant l'accent sur les obligations contractuelles.	Stimulant les efforts supplémentaires.
Montrant bien la distance entre la direction et les employés.	Du leadership intuitif et à l'écoute des employés.
Réagissant à l'environnement.	Pro-agissant avec l'environnement.

Adapté de Kotter, J.P. (1990), «What leaders really do», *Harvard Business Review*, mai-juin, cité par Chell (2001), p. 195.

Nous pouvons voir cela sous un autre angle en rappelant que :

1. La direction doit conserver un comportement souple, entrepreneurial et proactif.
2. Ce comportement doit être capable de temps en temps de créer de l'émotion et du défi.
3. Surtout, la direction doit toujours nourrir de l'empathie envers son personnel, jusqu'à s'impliquer dans les projets clés, en intervenant au besoin comme membre à part entière de l'équipe.
4. Enfin, elle doit favoriser toutes les possibilités de changement pour augmenter l'efficacité.

*Deuxièmement*, ces entreprises appuient leur stratégie de différenciation sur leur grande proximité avec leur clientèle; ce que soulignaient déjà Siegel, Siegel et MacMillan (1993) pour expliquer la forte croissance. Cette proximité passe par des contacts directs fréquents, des cliniques de formation, de l'aide technique ou des rencontres au moins annuelles dans les foires industrielles pour les clients étrangers, mais aussi par un traitement rapide et personnalisé des plaintes des clients. Cette proximité permet de recevoir rapidement les impulsions du marché, tant pour s'ajuster que pour innover et demeurer différentes dans leur combinaison des ressources et des compétences (Sivada et Dwyer, 2000). Ces *gazelles* dépensent d'ailleurs au moins quatre fois plus que la moyenne des PME en R-D et font systématiquement de la veille technologique.

*Troisièmement*, ce qui favorise le plus la flexibilité des *gazelles* est le type d'organisation qu'elles privilégient: dans la continuité de son leadership ouvert, l'organisation encourage fortement la participation de tous et chacun; elle est résolument tournée vers le développement de la connaissance et fait régulièrement appel aux ressources complémentaires extérieures. L'organisation est complexe, elle abrite des cadres aux formations diverses. Plus de 90 % de ces firmes comptent plus d'un spécialiste dont la formation universitaire est différente: ingénieur, spécialiste en ressources humaines, spécialiste en marketing, etc.; 36 % en ont quatre ou plus. L'organisation est aussi décentralisée et responsable; elle fonctionne avec des équipes semi-autonomes et ses cadres aussi bien que ses employés s'investissent pleinement dans l'élaboration de la stratégie, la gestion des routines et l'organisation du changement. Les décisions se prennent le plus souvent par consensus: les cadres sont responsables de 8,4 décisions majeures sur 13, l'entrepreneur ne se réservant l'exclusivité que de deux seuls types de décision. De plus, les équipes ont du pouvoir sur leur environnement immédiat<sup>13</sup>. La planification est flexible, élaborée par un comité et révisée périodiquement. Le partage des bénéfices est favorisé sous différentes formes: boni régulier, prime annuelle et même actionnariat. La communication constante avec les employés, de façon hebdomadaire ou mensuelle, est centrale. La coopération entre ces derniers favorise le développement de la connaissance et l'intégration des nouveaux dans l'équipe (Bakstram et Cross, 2001). La formation continue de la main-

---

13. Ces équipes, semi-autonomes et ne dépassant généralement pas dix individus, sont particulièrement efficaces, comme le montre l'étude de D. Masclat (2003).

d'œuvre compte sur un budget allant de 5 à 7 % de la masse salariale<sup>14</sup>. Notons d'ailleurs que, dans les *gazelles*, les technologies de gestion, notamment celles touchant l'information, sont quelque peu supérieures à celles des autres entreprises, mais les technologies de production ne sont pas plus modernes ; ce qui confirme que la compétitivité de l'entreprise vient avant tout de la singularité que lui procure la combinaison de ses ressources humaines et de leurs compétences. Bref, nous nous trouvons devant une organisation au fonctionnement non linéaire (Darf et Lewin, 1990), donc apprenante et innovante, et qui présente les caractéristiques résumées dans le tableau 4.3.

Enfin, *quatrièmement*, ces entreprises recourent systématiquement aux ressources complémentaires du milieu pour compléter leurs propres ressources et surtout pour se tenir au courant des nouvelles pratiques d'affaires ou encore pour développer de nouveaux marchés et pour innover. Plus de 80 % des *gazelles* interrogées font régulièrement affaire avec plus d'une firme-conseil ou un conseiller gouvernemental. De plus, 41 % utilisent régulièrement un conseiller scientifique extérieur. De même, près de 40 % des firmes ont signé des accords de coopération avec des clients, des fournisseurs ou même des concurrents.

---

14. Décentralisation, participation, partage de l'information et formation importante sont la meilleure façon de développer les compétences et d'y faire reposer le développement. D'ailleurs, les patrons européens comprennent de mieux en mieux ces nouvelles pratiques et les implantent de plus en plus, notamment grâce au concours de l'Observatoire européen des bonnes pratiques en matière de management par les compétences, nouvel organisme composé d'organisations patronales de onze pays. Voir à ce propos M.B. Ruggeri (2003).

TABLEAU 4.3

**Caractéristiques d'une entreprise apprenante et innovante**

- 
1. Une stratégie par apprentissage systématique.
  2. Un haut degré de participation des employés et de certaines des parties prenantes.
  3. De la formation continue à tous les niveaux.
  4. Le recours aux technologies d'information pour partager la connaissance.
  5. Des rétroactions pour développer une bonne compréhension des effets des actions, ce qui permet d'apprendre et de mieux prendre les décisions.
  6. Des relations internes facilitant l'ajustement mutuel et l'adaptation.
  7. Un système de récompenses qui stimule le personnel à apprendre et à participer.
  8. Des structures organisationnelles flexibles facilitant le changement comme résultats de l'apprentissage.
  9. Des employés travaillant aux frontières de l'organisation pour collecter de l'information externe afin d'améliorer les processus internes.
  10. Une volonté et une habileté à apprendre des organisations externes et des firmes-conseils.
  11. Une culture qui encourage l'expérimentation responsable et le partage de l'apprentissage ayant conduit à des succès ou à des échecs.
  12. Des mécanismes et des relations qui encouragent et supportent l'autodéveloppement.
  13. Un encouragement systématique de l'innovation à tous les niveaux et sur tous les éléments de la chaîne de valeur, soutenu par le recours à des techniques de créativité.
  14. Une organisation multidisciplinaire et interdépartementale et une ingénierie simultanée.
- 

**■ 4.4.1. Pour des PME nouvelle mouture**

Les *gazelles* comme les autres entreprises les plus susceptibles de stimuler le dynamisme des régions applique le *principe de la variété requise*. En effet, elles sont tenues d'évoluer rapidement pour faire face à des changements rapides dans leur marché, changements tant en nombre (augmentation rapide des commandes et, souvent, du nombre de clients) qu'en qualité (des réponses changeant rapidement selon les besoins et par l'innovation); il leur faut donc se *reconfigurer* sans cesse dans ce que certains appellent le *chaos* contrôlé (Gulick, 1992), tout en variant et en augmentant la qualité et le nombre de leurs ressources, en ayant notamment recours à l'extérieur si nécessaire. Comme les

ressources internes sont décentralisées et participatives, elles peuvent répondre à différentes demandes sans que la direction soit obligée de voir à tout, ce qu'elle ne pourrait pas faire de toute façon compte tenu du nombre d'ajustements à effectuer. Les ressources externes, elles, parce qu'elles ne sont pas dans le feu de l'action, peuvent aider les entreprises à prendre du recul pour mieux s'adapter aux nouveaux besoins et réorienter leur trajectoire si besoin est. La direction a donc comme mandat avant tout de donner une certaine *cohérence* à tout cela et donc de protéger l'*harmonie*, sans bloquer toutefois le changement y compris dans les rythmes d'évolution. Les *gazelles* favorisent donc une organisation capable d'absorber rapidement les impulsions du marché (les informations fournies implicitement par les acheteurs), en *se transformant* systématiquement pour y répondre le mieux et le plus rapidement possible<sup>15</sup>. Finalement, ce sont des entreprises où le changement règne partout : dans les routines de court ou de moyen terme, dans la façon même de traiter l'information et dans la stratégie sans cesse renouvelée ; faute de quoi elles ralentissent, comme ce fut le cas de plusieurs d'entre elles qui n'arrivaient plus à suivre ce rythme continu (Garnsey et Hefferman, 2003).

Ainsi, les PME à forte croissance sont des organisations dans le sens propre du mot, des *organismes vivants*, des *systèmes ouverts* où la culture du changement est nécessaire, comme le rappelait le physicien Prigogine (Prigogine et Stengers, 1984). Ces organisations sont capables de s'adapter par des ajustements systématiques aux figures successives de leur marché pour suivre son évolution dont elles sont d'ailleurs parties prenantes. C'est ce qu'on appelle le processus de *clôture opérationnelle*<sup>16</sup>, soit la capacité qu'a une organisation, soutenue par la for-

- 
15. Ces caractéristiques sont résumées en trois points dans l'étude de la Small Business Administration (USSBA, 1998) : 1) la capacité à cerner un marché particulier et à s'organiser pour le servir de façon particulière ; 2) la possibilité d'améliorer continuellement la productivité et l'innovation ; et 3) la capacité de se réorganiser constamment. Kanter (1984) le dit autrement : 1) une direction systématiquement *entrepreneuriale*, qui favorise les idées, investit dans l'innovation et préconise l'*apprentissage* en continu pour développer le savoir et le savoir-faire ; 2) une mise en marché des nouvelles idées ayant de hauts standards de performance ; et 3) de la *collaboration* externe, multipliant les relations avec différentes ressources et favorisant le partenariat.
  16. Nous avons auparavant utilisé le mot « autopoïèse », comme le fait V. Vagaggini (1991), mais il semble que cette analogie tirée de la biologie moléculaire soit inexacte quand on parle de système organisationnel ; c'est du moins ce qu'explique Verstraete (1999) en suggérant d'utiliser plutôt la notion de *clôture organisationnelle* voulant que le changement rapide soit contrôlé par la volonté d'autoconservation du système.

mation et l'information systématique, d'intervenir dans le changement en changeant elle-même à mesure qu'elle intervient, selon un mouvement en triple boucle ou encore en spirale. Elles ont par conséquent une capacité particulière à *gérer l'improvisation* qu'impose le changement systématique pour répondre aux besoins changeants de leur clientèle. Elles ne peuvent évoluer<sup>17</sup> qu'à la condition que leur structure même évolue continuellement, en changeant parfois de registre (passant de petite à moyenne et même à grande entreprise), comme le jazz d'improvisation qui s'adapte continuellement à l'humeur des musiciens et du public<sup>18</sup>.

Les PME à forte croissance jouent un rôle particulier sur le territoire, non seulement parce que leur dynamisme propre crée de l'emploi et a un effet d'entraînement très net, mais aussi parce qu'elles ont recours à des ressources externes qu'elles stimulent en leur demandant de répondre à des besoins nouveaux et porteurs de changement. Elles suscitent donc chez ces autres firmes la volonté d'être à l'affût des nouveaux savoirs et les aident ce faisant à changer pour s'adapter à la nouvelle économie. Aussi n'est-il pas surprenant que l'on fasse l'adéquation entre les régions *gagnantes* et la présence de plusieurs *gazelles*.

Mais ces entreprises ne sont pas les seules à stimuler l'économie régionale. D'autres entreprises proactives, notamment celles dans le secteur tertiaire moteur, sont nécessaires pour augmenter la variété des ressources et soutenir le développement. Par exemple, si les *gazelles* recourent systématiquement aux ressources externes, ces dernières doivent se développer et être capables de soutenir le dynamisme des firmes. Et ce dynamisme n'appartient pas qu'aux moyennes entre-

---

17. La forte croissance ne suit pas toujours le même rythme sur une longue période, comme nous l'avons observé dans notre étude sur les PME à forte croissance : les firmes de notre échantillon connaissaient une évolution sporadique, accusaient des changements de rythme (Julien *et al.*, 2003a). Baldwin (1994) a d'ailleurs montré que si près de 50 % des PME à forte croissance ne survivent pas après dix ans, c'est avant tout parce qu'elles manquent de liquidités, car elles investissent sans cesse, mais le retour sur leur investissement est à moyen terme. Une des façons de faire face à ce problème est de trouver du financement extérieur régulier.

18. Même le rythme dans le jazz d'improvisation peut varier maintenant en passant au cours d'une même performance du *New Orleans*, par exemple, plus ou moins rigide en cette matière, au *bebop* et même au *post-bebop*, ce qui lui permet une flexibilité totale (Barret, 1998 ; Zack, 2000).

prises. Ainsi, dans le chapitre 8, nous verrons que l'innovation est à la base de ce dynamisme, et qu'elle est possible tant dans les très petites entreprises que dans les plus grandes, pourvu qu'elle soit soutenue. En d'autres mots, le dynamisme n'est possible que si le milieu suit, accepte et participe. Sinon, ce même milieu devient un frein qui pousse les quelques PME à forte croissance ayant réussi à percer malgré tout à trouver en dehors de la région les ressources complémentaires dont elles ont besoin et finalement à déménager dans des régions où l'environnement est plus accueillant.



# Le milieu entrepreneurial

## La clé de la différenciation

*L'on connaît beaucoup mieux les besoins de sa ville,  
que ceux des autres villes ; et on juge mieux de la capacité  
de ses voisins, que de celle de ses autres compatriotes.*

MONTESQUIEU, *De l'esprit des lois*,  
Livre XI, chap. VI

**S**i les entrepreneurs et les organisations sont les conditions nécessaires pour soutenir le développement, un milieu entrepreneurial et innovateur constitue la condition suffisante pour l'assurer. En effet, le milieu est le lieu et en même temps le mécanisme collectif qui peuvent expliquer et faciliter les différents liens sociaux, permettre ainsi à un esprit entrepreneurial collectif de s'épanouir et fournir les ressources de base, dont l'information et les moyens de la transformer en connaissance afin de relever les défis de la nouvelle économie. Dans

les romans policiers, le milieu et les valeurs circulant dans la communauté constituent les assises favorisant ou non la criminalité. Le milieu est donc un élément clé de l'entrepreneuriat en région, en particulier dans les territoires éloignés des grands centres, à la condition que ces derniers soient suffisamment étendus pour offrir une variété de ressources. Mais le milieu peut aussi être porteur de conformisme, d'inertie, et freiner l'entrepreneuriat. Il est donc la source d'une culture entrepreneuriale qui peut, si elle est faible, ralentir la multiplication et le développement des entreprises locales ou au contraire, si elle est forte, la favoriser. Il est donc le facteur expliquant le mieux pourquoi la région retarde ou périclité.

Le milieu a été longtemps négligé comme acteur du développement, sauf indirectement par les institutionnalistes comme Veblen et Commons au début du xx<sup>e</sup> siècle. On le considérait comme un espace neutre ou amorphe dans lequel agissaient entrepreneurs et entreprises. Cette vision limitée relevait de la théorie économique traditionnelle dans laquelle l'entrepreneuriat était un phénomène purement individualiste et volontariste, au même titre que la consommation isolée. Pour les économistes classiques ou néoclassiques, l'entrepreneur potentiel s'exprime chaque fois que la demande croît; il agit de façon purement égoïste, guidé par son seul intérêt personnel, et adopte un comportement rationnel et à peu près prévisible que lui dicte l'information donnée par les prix, comme le répète Casson (1991). Sen (1977) considère même que, pour eux, l'entrepreneur est tout simplement un *idiot social*. Cette approche simplificatrice touche aussi l'organisation, qui ne serait que la combinaison optimale des facteurs dont la forme et la stratégie peuvent être calculées de manière à procurer le maximum de profit pour l'entrepreneur<sup>1</sup>.

Dans *Place of Science in Modern Civilisation* (1915), Thorstein Veblen parle d'*ambiance économique*, en d'autres mots, de *culture entrepreneuriale* facilitant la formation des idées et le partage d'information, et permettant ainsi que les bonnes idées *dans l'air* se multiplient, prêtes à être saisies par les entrepreneurs bien implantés dans l'environnement (nous dirions maintenant *encastrés*). Plus loin, ce professeur mal aimé de l'Université de Chicago (ses collègues le fuyaient à cause de ses idées trop iconoclastes pour la théorie économique) parle aussi d'actifs intangibles particulièrement présents dans le milieu. Dans *Industrial Good Will* (1919), John R. Commons complète

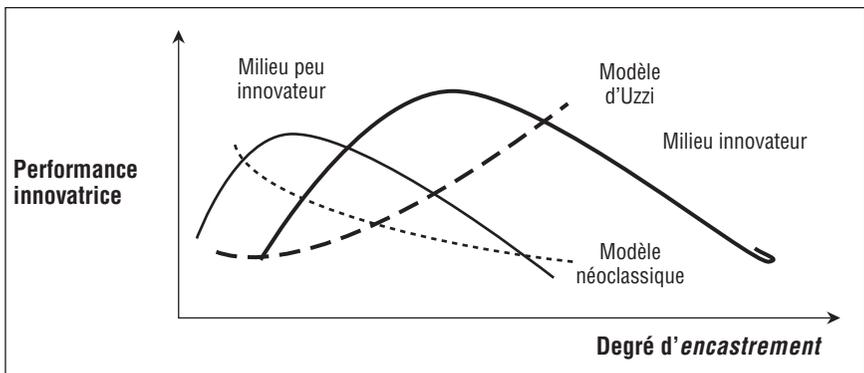
---

1. Les *isoquants* de Cournot ou la *productivité marginale* de Wicksell.

cette analyse en décrivant les *actifs institutionnels* comme les règles du jeu propres à un territoire. Il faut ajouter qu'il est possible, toutefois, que ces derniers aient connu les travaux d'Alfred Marshall (1890-1920), pourtant père du néoclassicisme, sur l'importance de l'atmosphère industrielle dans une région. Malheureusement, ceux qui ont suivi ont totalement oublié les enseignements de ces grands économistes pour s'attacher à une rationalité fortement réductrice.

On parlait bien de tissu économique pour expliquer un certain dynamisme favorisant le développement économique, mais uniquement comme des liens d'échange gérés par la *main invisible*, n'acceptant que quelques interventions pour aider au démarrage à la Rostow. Les économistes traditionnels se fondent sur la théorie des économies d'échelle pour affirmer que plus l'entreprise est grande, plus elle est prête à déménager régulièrement pour ajouter pour un temps à ses capacités d'innovation une localisation optimale, plus elle est efficace. Ainsi, la performance innovatrice décroît avec le degré d'*encastrement* territorial, comme l'indique dans la figure 5.1 la courbe pointillée descendant de gauche à droite. Seules les grandes entreprises multinationales implantées en vertu de considérations purement rationnelles (économiques), sans égard au milieu ni à l'environnement, seraient capables de réagir efficacement aux lois économiques et à l'évolution des marchés (Martin, 1986).

FIGURE 5.1  
**Relations entre le degré d'*encastrement* et la performance innovatrice des firmes**



Adapté de R.A. Bochma, J.G. Lambooy et V. Schutjens (2002), *Embedded Enterprise and Social Capital. International Perspectives*, Adelshot, Ashgate.

Cela expliquerait pourquoi, à la moindre diminution des avantages d'un lieu donné, les investissements externes se déplaceraient vers des endroits plus lucratifs. Le développement axé uniquement sur les investissements extérieurs constituerait donc un leurre à cause de la mobilité des grandes entreprises; à moins qu'il ne s'appuie sur des ressources naturelles à long terme ou encore sur une masse critique de connaissances réparties dans des dizaines d'entreprises et d'institutions de haut savoir difficilement *déménageables*.

Nous savons maintenant que ce qui peut faire la différence entre les régions dynamiques et les autres plus ou moins en retard, c'est non seulement la qualité des ressources territoriales et la présence d'entrepreneurs particulièrement entreprenants et ouverts sur le marché extérieur, mais aussi toutes sortes de liens internes et externes entre eux et avec diverses institutions territoriales fournissant ressources, normes ou conventions, compétences et connaissances (Aldrich et Zimmer, 1986) et offrant, finalement, une culture entrepreneuriale dynamique. Ces relations favorisent l'échange d'une information riche permettant de dépasser les contraintes de l'incertitude et de l'ambiguïté pour investir de plus en plus efficacement et développer une culture entrepreneuriale dynamique qui stimule les initiatives et l'innovation (Minguzzi et Passaro, 2000).

Évidemment, quand on parle de milieu entrepreneurial, il faut considérer une taille minimale de population et de ressources, avec notamment la présence d'une ville de moyenne importance. Cette ville doit offrir une variété d'acteurs et de services de qualité capables de répondre à toutes sortes de besoins et d'engendrer un grand nombre d'externalités (Torre, 1998) et beaucoup d'information (Rallet, 1998) relatives à son arrière-pays. La ville offre quatre ressources importantes nécessaires au développement territorial tant de son centre que de sa périphérie rurale, comme nous le verrons plus bas. Elle met à la disposition des acteurs économiques :

- 1) un système d'organisations publiques, comme les écoles et les collèges, des associations professionnelles et des administrations publiques, et des règles et des codes de fonctionnement;
- 2) un ensemble de bâtiments de toutes sortes permettant le repos, la sustentation, mais aussi des rencontres et des productions variées et complémentaires, y compris socioculturelles, favorisant la détente et finalement la créativité;

- 3) une bonne réputation d'une partie de ce bâti, laquelle peut remplir la fonction de symbolisation nécessaire au développement de la culture entrepreneuriale et au partage de l'information riche;
- 4) diverses filières typiquement urbaines combinant différents services aux entreprises, comme des maisons de commerce, des firmes de design et de publicité, des entreprises de valorisation de la recherche, des agences financières, etc. Ces services peuvent compter sur leurs liens avec d'autres villes et avec la métropole pour combler des besoins sporadiques ou plus spécialisés (Maillat, 1996).

Pour atteindre la taille critique et pouvoir offrir une bonne variété d'acteurs et de services nécessaires au développement, plusieurs petites régions peuvent donc décider de se réunir et de faciliter ainsi la complémentarité des petites villes qu'elles abritent.

Étudier le développement en s'intéressant au rôle qu'y joue le milieu entrepreneurial permet aussi de comprendre pourquoi les théories sur la localisation optimale que proposent les économistes régionaux s'appliquent très peu à la plupart des entreprises. Il est rare en effet qu'un entrepreneur lance sa première entreprise dans une région autre que la sienne. Dans la majorité des cas, il la crée près de chez lui, et bien souvent après quelques essais dans son sous-sol ou son garage. Ces théories ont été conçues avant tout pour aider à la localisation des filiales ou des succursales des grandes firmes, notamment pour mieux contrôler certaines sources d'approvisionnement, pour trouver l'emplacement optimal pour des franchises ou pour l'entreprise qui doit déménager parce qu'elle manque d'espace. Elles ne retiennent dans leur analyse que quelques variables, avant tout matérielles et passives, telles les infrastructures, la proximité des ressources naturelles ou la densité du marché. Alors que le milieu est plus que cela et représente avant tout un ensemble de facteurs facilitant l'obtention de ressources diverses pour soutenir la création d'entreprises, stimulant leur développement par des liens complexes avec les différents acteurs et fournissant des actifs allant bien au-delà du matériel, comme l'a montré Philippe Aydalot à la fin des années 1970 (Aydalot, 1976). Si cette théorie de la localisation optimale fonctionnait, il serait à peu près impossible de trouver des grandes ou des moyennes entreprises dans les petites villes et les villages, si ce n'est dans les régions possédant des ressources naturelles importantes.

Dans ce chapitre, nous définirons d'abord ce qu'est le milieu. Nous verrons ensuite comment il peut créer une culture entrepreneuriale et ainsi stimuler l'entrepreneuriat ou le freiner. Enfin, nous montrerons comment il crée du capital social, capital réclamant en retour des intérêts comme tous les capitaux investis.

## 5.1. LA DÉFINITION DU MILIEU

Le milieu, c'est la *construction sociale du marché* qui facilite les multiples liens entre les diverses ressources, d'une part, et les acheteurs, d'autre part (Bagnasco, 1999). C'est un contexte de production territorial mesuré par les savoir-faire, la culture technique et les capacités d'apprentissage, valorisant plus ou moins la proximité des acteurs pour créer une synergie avec l'environnement (Ratti *et al.*, 1997). C'est donc l'environnement socioéconomique proche de l'entrepreneur et de la petite entreprise qui facilite ou non ces liens marchands et non marchands et qui distingue ainsi un territoire d'un autre. L'entrepreneur local est un membre de ce milieu, en vertu de ses liens familiaux, amicaux et commerciaux ; il y puise modèles, idées, ressources et renseignements de toutes sortes, en partie hors du marché et donc gratuits, mis à part la valeur du temps qu'il a consacré à les obtenir, dans le but de créer et de développer son entreprise. L'entrepreneur endogène et son organisation n'existent pas en dehors de cet environnement proche et des réseaux qui le constituent. En tant que regroupement d'acteurs encastrés dans le territoire et qui partagent une culture, des normes et des conventions sociales, le milieu peut, s'il est suffisamment important, faciliter les échanges, notamment l'information et les opportunités pour stimuler la création et le développement des entreprises. Il est donc au cœur du dynamisme endogène lorsqu'il fournit systématiquement des relations riches porteuses d'idées et de changement (Ouellet, 1998).

Le milieu va ainsi bien au-delà des facteurs de localisation classiques (infrastructures, main-d'œuvre, etc.), en favorisant entre les acteurs les relations actives qui font que telle ou telle localisation est particulièrement profitable même si elle n'est pas optimale du point de vue économique. Le territoire devient ainsi la conséquence d'un processus de développement, le résultat des stratégies organisationnelles des acteurs entre eux et le lieu d'apprentissage et de formation de savoirs et de savoir-faire qui rejaillissent ensuite tant sur les nouveaux entrepreneurs que sur les entreprises déjà en place (Crevoisier, 2001).

Il regroupe ainsi un système de production plus ou moins homogène (c'est le cas des districts industriels), ou plusieurs qui sont complémentaires, une culture technique (les savoir-faire cumulés) et des acteurs de toutes sortes *encastrés* dans leur territoire.

Une grande firme (800 employés) de produits de plastique pour l'industrie automobile continue à préférer sa localisation en région éloignée, même si elle se trouve à plus de 300 km d'un grand centre et même à des milliers de kilomètres de ses principaux marchés. Pour elle, cette localisation constitue un avantage à cause de l'environnement naturel comptant lacs et rivières qui favorisent la participation à toutes sortes d'activités sociales et sportives. Ainsi, tout le personnel peut utiliser les équipements que l'entreprise a installés sur les lacs proches pour la pêche, la chasse et d'autres activités familiales. Les cadres s'y rencontrent périodiquement pour établir leur stratégie et préparer certaines opérations délicates. Et le village n'est pas en reste, avec le soutien actif des activités sportives et sociales. Un nouveau cadre supérieur venant d'une multinationale s'était rendu à une conférence dans la métropole et y avait expliqué comment il allait changer cette culture par des techniques managériales dites modernes : le lundi suivant, il était congédié. Évidemment, cet environnement naturel seul ne peut suffire pour expliquer la compétitivité de l'entreprise. Celle-ci est branchée sur l'extérieur avec un système de veille très développé et ses cadres vont régulièrement à l'étranger pour mesurer les défis de la concurrence internationale.

Le milieu a des frontières non définies, un peu comme l'amitié qui se restreint rarement au seul territoire local. Ces frontières présentent toutefois une certaine cohérence identifiable à une culture technique plus ou moins dynamique sinon conservatrice et donc à un degré de savoir-faire de la main-d'œuvre et à des règles et normes sociales. Très grandes dans une région peu fournie en ressources humaines (ou plusieurs régions regroupées), ces frontières peuvent être petites là où règne une tradition industrielle forte. Culture technique et normes forment les attitudes et comportements soutenant la régulation du milieu et son degré d'*encastrement* (Maillat et Perrin, 1992), lequel peut suivre l'une ou l'autre des deux courbes en U inversé de la figure 5.1 (voir p. 155).

Mais le milieu est un système ouvert qui doit à la fois tenir compte systématiquement de l'évolution de l'environnement et limiter cette évolution pour ne pas s'emballer. Plus il est ouvert tout en conservant sa cohérence, plus il est relié à des systèmes de veille technologique efficaces, notamment à des réseaux à signaux faibles stimulant l'innovation, plus il est dynamique et se situe sur la courbe de droite la plus

élevée dans la figure 5.1 et plus il constitue donc un milieu entrepreneurial et innovateur, plutôt qu'un milieu conservateur (la courbe de gauche). Ces courbes sont d'abord montantes : trop peu d'*encastrement* et de solidarité (du *chacun-pour-soi*) n'est pas très efficace. L'inverse, trop de complicité avec fermeture sur l'extérieur, peut être aussi restrictif, ce que montre la deuxième partie descendante de la courbe. Le milieu est un processus organique, vivant, qui évolue plus ou moins rapidement par ses liens avec l'extérieur et les apprentissages qui se font en son sein, qui transforment les comportements des acteurs en présence et génèrent un dynamisme permettant de relever les défis de l'économie de la connaissance.

Tout milieu abrite au moins cinq groupes d'acteurs : 1) les institutions locales publiques ou parapubliques de gouvernance, d'éducation, de R-D et de support industriel ; 2) la structure industrielle plus ou moins diversifiée et intégrée, plus ou moins hiérarchique entre les entreprises et la communauté et qui comprend les liens positifs ou négatifs entre les fournisseurs, les distributeurs, les clients, les consultants, les syndicats, les concurrents. La taille des entreprises y est un élément important : plus il y a de très grandes entreprises sur le même territoire, plus les ressources les plus intéressantes risquent de leur être réservées, ce qui ralentit d'autant le développement des petites entreprises ; 3) la main-d'œuvre plus ou moins formée et participative ou capable de soutenir le développement ; 4) l'organisation de coopération, soit « le degré de coordination hiérarchique ou horizontale, la centralisation ou la décentralisation et les allocations de responsabilités et de spécialisation des tâches entre les firmes » (Saxenian, 1994, p. 8) ; enfin 5) une culture entrepreneuriale commune aux acteurs socioéconomiques, c'est-à-dire une même compréhension de l'idée d'entreprendre et du fonctionnement des affaires, des *règles communes*, comme l'expliquait Commons, et donc des conventions et des pratiques qui unifient la communauté et définissent tant les comportements de la main-d'œuvre que les attitudes des entrepreneurs eu égard au risque, au changement et aux ressources disponibles. Nous présentons dans le tableau 5.1 ces cinq groupes d'acteurs et leur rôle respectif dans le développement.

Certains milieux ayant une culture entrepreneuriale forte font donc en sorte que les entrepreneurs prennent plus facilement des risques, car ils sont soutenus par l'enthousiasme ambiant et la facilité relative d'obtenir des ressources pour créer ou développer leur entreprise. En d'autres mots, la culture entrepreneuriale est fondamentalement cette attitude ou aptitude par laquelle une société territoriale reconnaît et stimule chez les entrepreneurs les valeurs personnelles et les habi-

letés de gestion, et leur permet donc de mettre à profit dans des expériences diverses leur esprit d'initiative, leur sens du risque ainsi que leur capacité d'innover et de gérer efficacement leurs relations avec l'environnement.

TABLEAU 5.1  
**Groupes d'acteurs affectant le dynamisme du milieu**

<i>Acteurs</i>	<i>Exemples</i>	<i>Personnes clés</i>	<i>Principal apport</i>
1. Les institutions publiques et parapubliques	Le gouvernement local, les écoles, les organisations d'aide, les normes et conventions	Le commissaire industriel, le maire, les leaders d'opinion	La formation et le soutien à l'innovation
2. La structure industrielle	Les entreprises de toutes tailles	Les leaders d'affaires	Les emplois, les matières premières, les services aux entreprises
3. La main-d'œuvre	Les ingénieurs et techniciens	Les leaders syndicaux	La participation à la diversification
4. Les organisations de coopération	Les réseaux	Les présidents des clubs dynamiques d'affaires	Les échanges riches de savoirs et de savoir-faire
5. La culture entrepreneuriale	Les attitudes et aptitudes à la création et à l'innovation	Les modèles d'affaires connus	Une capacité accrue de faire face à l'incertitude

Il y a peu d'années, les entrepreneurs d'une petite région s'étaient donné comme règle de ne plus dire « que les choses allaient mal », que ce soit en général ou même à propos de certaines situations particulières dans leur firme. Dans les rencontres entre eux, il fallait toujours affirmer ou laisser entendre que cela allait bien ou que certaines actions étaient en train de corriger les problèmes remarqués. Cette façon de partager une vision positive sinon favorable a eu un effet majeur sur le comportement des gens d'affaires et finalement sur la dynamique de la région.

Dans sa thèse de doctorat sur l'économie de la Beauce, Mario Carrier (1992) a montré qu'il existait, à l'époque où il a fait son analyse, différentes règles ou conventions pouvant expliquer en partie ce qu'on a appelé *le miracle beauceron*. L'une d'elles était qu'aucun entrepreneur ne pouvait débaucher un employé dans une autre entreprise en lui offrant de meilleures conditions de travail. Cela a permis aux entreprises de cette région d'entreprendre leur

développement à des coûts plus bas qu'ailleurs qui compensaient l'éloignement des marchés. Mais, pour faire accepter cette règle par les employés et dans certains cas par les syndicats, on avait prévu une règle complémentaire voulant que, en cas de difficultés d'un employeur, les autres entreprises soient tenues de tout faire pour engager les employés mis à pied, ce qui garantissait à ces derniers une plus grande sécurité d'emploi.

## 5.2. LE RÔLE DU MILIEU

Un milieu, suffisamment large ou important, a d'abord pour rôle de fournir les ressources de base, notamment la main-d'œuvre et diverses infrastructures comme des bâtiments à bas prix ou des équipements usagés. Il offre aussi diverses ressources d'affaires, soit en amont comme certains fournisseurs et services d'entretien, soit en aval pour le transport et la distribution. Certaines de ces ressources relèvent des liens personnels de proximité et de fidélité minimisant les coûts de transaction et facilitant la coordination des activités nécessaires à la nouvelle entreprise (Eymard-Duvernay, 1989). Le milieu est donc le lieu de *l'instructuration*, comme le dit Friedberg (1993), car il aide la nouvelle entreprise à *s'insérer* dans un ou des réseaux d'affaires formés de différents acteurs territoriaux pouvant lui être utiles pour passer à travers les premiers obstacles du démarrage et diminuer l'incertitude.

Premièrement, le milieu offre donc cette ressource très importante, pour ne pas dire indispensable, qu'est cette culture entrepreneuriale qui soutient ou non les initiatives d'affaires. Cette culture peut être mesurée par un taux et un stock (Minguzzi et Passaro, 2000). Le taux correspond au degré d'ouverture des acteurs économiques par rapport à la création de nouvelles entreprises, à l'importance de l'innovation dans les entreprises existantes et donc à leur attitude positive face au changement. Le stock culturel renvoie quant à lui aux qualités personnelles des entrepreneurs futurs ou actuels, et plus précisément à leur degré d'éducation et à leur expérience en affaires, qu'elle soit directe ou qu'elle se limite aux contacts qu'ils ont eus avec leur famille ou leur environnement et donc aux modèles d'affaires et aux styles de gestion plus ou moins dynamiques qu'ils ont observés et qu'ils comptent utiliser dans leur propre firme. Lorsque ces deux variables, le taux de la culture entrepreneuriale et le stock, sont élevées, la création et le développement des entreprises par l'innovation s'accroissent (Shane, 1993). Lorsqu'elles sont faibles, ou lorsqu'il y a beaucoup d'indifférence

et surtout de méfiance envers les créateurs d'entreprises et les gens d'affaires en général ou face au changement et à l'innovation, les futurs entrepreneurs se découragent, préfèrent se faire engager comme cadres dans les grandes entreprises ou aller lancer leur affaire ailleurs.

Deuxièmement, le milieu peut fournir une autre ressource très importante qui permet souvent de mesurer le niveau de la culture entrepreneuriale : le financement *de proximité*<sup>2</sup>. Ce financement s'ajoute aux fonds personnels et à l'aide de la famille et des amis sinon des *cinglés*<sup>3</sup> pour démarrer une entreprise ou y effectuer des changements importants. Ce financement *amical* provient de gens du milieu relativement fortunés (professionnels et entrepreneurs à la retraite par exemple), qui veulent placer une partie de leurs épargnes dans des entreprises qu'ils connaissent ou dans les mains de jeunes entrepreneurs en qui ils ont confiance. Il a tendance à être plus *patient* que le capital institutionnel pour ce qui est des retours sur investissement. Aussi, ces prêteurs amis font-ils une évaluation du risque fort différente des méthodes de calcul plus ou moins rationnelles des organismes de financement officiels (Shane et Cable, 2002 ; St-Pierre, 2004). Leur évaluation repose non seulement sur le projet, mais aussi sur la réputation directe ou indirecte (par recommandation) de celui ou ceux qui le portent et sur les capacités du milieu à aider ces derniers à surmonter les obstacles inhérents à toute entreprise, compte tenu de l'incertitude et de l'ambiguïté, et donc à réussir. Et tout cela ne peut le plus souvent s'évaluer qu'en connaissant la réputation ou en s'enquérant auprès de personnes aux expériences diverses de leurs sentiments et opinions eu égard à ces débiteurs potentiels et au soutien sur lequel ils pourraient compter en cas de coup dur. Si les possibilités de rendement sont généralement élevées, les risques le sont aussi, du moins pour des observateurs extérieurs qui ne tiennent pas compte de cette réputation ni donc de la capacité personnelle, organisationnelle et réticulaire de réussir qu'ont

- 
2. Ce que les Anglo-Saxons appellent le financement par les *anges*, qu'on peut aussi traduire par du *capital providentiel*!
  3. Ou les trois F des Anglo-Saxons, soit *Family, Friends and Fools*. Les *cinglés* peuvent sembler tels de l'extérieur, mais détenir des informations privilégiées qui leur permettent une évaluation du risque bien meilleure que celle des analystes financiers. C'est le *love money* des Anglo-Saxons. St-Pierre (2004) rappelle que ce financement donne le plus souvent un meilleur rendement que le financement officiel justement parce qu'il est patient et que les prêteurs sont capables d'intervenir rapidement pour aider l'entreprise à mieux se développer (au besoin en lui suggérant quelques opportunités) ou à se relever avant que les choses n'aillent trop mal pour elle.

ces futurs entrepreneurs. Comme nous pouvons le voir dans la figure 5.2, le financement amical est très porteur quand il s'agit de soutenir le démarrage d'une entreprise ou d'appuyer des projets risqués mais importants pour la région. Alors que les autres sources de financement sont beaucoup plus *frileuses* et donc généralement moins généreuses, car elles ne peuvent s'appuyer sur une connaissance fine ou aussi complexe des projets et des ressources disponibles pour soutenir et mener à bien les projets. Cette figure montre d'ailleurs que les banques sont les plus réticentes et prêtent rarement aux nouvelles entreprises, suivies de la Bourse et finalement des investisseurs dits *réalistes* et du capital de risque favorisant plutôt les firmes technologiques au potentiel de gains particulièrement grand. Les coopératives de crédit se distinguent quelque peu des banques, car leur proximité avec les membres de la localité leur assure une information plus complète et de l'emprunteur et de son milieu<sup>4</sup>.

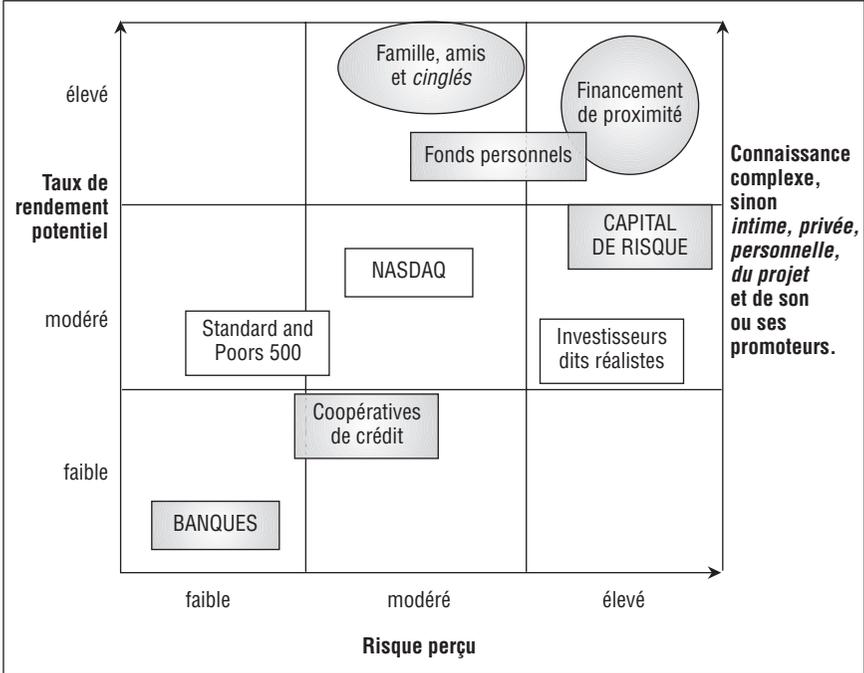
Un industriel me racontait que la municipalité voisine de celle où il avait installé son entreprise l'avait approché pour qu'il rachète une firme qui venait de fermer et dont les activités (et donc les équipements) s'apparentaient à celles de sa propre entreprise. Après réflexion, le manque de capitaux et l'endettement déjà important de cette dernière l'avaient convaincu de refuser, même s'il trouvait cette occasion intéressante, notamment parce qu'elle lui aurait procuré l'espace qui lui manquait pour assurer sa croissance. Quelques semaines plus tard, à l'heure du souper, on sonne à sa porte. L'individu se présente comme un voisin du quartier intéressé à discuter de cet achat dont il a eu vent par diverses personnes. Après avoir brièvement parlé des avantages et désavantages du projet, ce voisin, qu'il connaît à peine pour l'avoir entrevu deux ou trois fois à l'épicerie, lui demande combien il lui faut pour effectuer cette transaction, puis lui fait sur-le-champ un chèque d'un million de dollars, soit le montant nécessaire, sans exiger quelque garantie que ce soit. L'industriel n'en a pas cru ses yeux et a dû prendre quelques jours pour s'enquérir de la réputation de ce prêteur providentiel avant de déposer le chèque et, un peu plus tard, de conclure la transaction.

Ce capital de *proximité* a pour avantage d'être en même temps partie prenante et capable de fournir à l'entrepreneur les diverses informations, et souvent les conseils, dont il a besoin pour affronter un obstacle majeur.

---

4. En particulier parce que les gérants des petites caisses changent beaucoup moins souvent que ceux des succursales bancaires, ce qui leur permet de mieux connaître l'environnement de l'emprunteur.

FIGURE 5.2  
**Type de financement et capacités d'évaluation du rendement potentiel et du risque dans les régions**



Adapté de M.C. Adam et A. Farber, *Le financement de l'innovation technologique*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.

Le milieu peut aussi faciliter le financement institutionnel complémentaire au capital de proximité, toujours parce qu'il a une connaissance plus intime des projets et de leurs porteurs. Ainsi, dans la région Baden-Wurtemberg, les chambres de commerce locales IHK jouent le rôle de *facilitateur* pour la recherche du financement complémentaire (Deakings et Philpott, 1995).

Lors d'une séance de formation avancée avec des gens d'affaires d'une région particulièrement dynamique, j'ai assisté à la constitution d'un capital de *proximité*. Ces entrepreneurs voulaient que des pièces particulières soient fabriquées sur place pour qu'ils ne soient plus obligés de les importer. Après s'être mis d'accord sur le projet et avoir retenu un bâtiment, des équipements potentiels et un mentor, il leur fallait trouver l'entrepreneur qui dirigerait le projet. Sitôt que l'un d'entre eux eut accepté d'assumer ce rôle, ils

parent, après moins d'une demi-heure au téléphone, accumuler un capital de départ de 350 000 dollars, soit la mise de fonds nécessaire pour lancer l'entreprise.

Troisièmement, un milieu suffisamment large offre les ressources immatérielles que représentent la formation et l'information, lesquelles permettent de développer les capacités à comprendre le changement et à vaincre les obstacles. Une partie de cette offre, notamment dans le cas de l'information, fonctionne dans un système non marchand, si l'on ne tient pas compte du manque à gagner qu'entraîne le fait de passer du temps à soutenir ces interrelations plutôt qu'à faire des activités lucratives. La ressource non marchande la plus importante est l'information moins ambiguë, plus concrète, notamment sur des *modèles* d'entrepreneurs ou des façons de lancer et de gérer une entreprise, puisque le futur entrepreneur apprend par l'exemple des gens qu'il connaît et en qui il a confiance<sup>5</sup>.

Le milieu entrepreneur est un *réducteur* d'incertitude et d'ambiguïtés pour l'entrepreneur, parce qu'il recherche, transmet, trie et adapte l'information extérieure, et qu'il facilite les transactions (en diminuant leurs coûts de transaction) par la proximité (Camagni, 1991). Dans l'enquête complexe qu'ils ont effectuée en France, Abdessalam, Bonnet et Le Pape (2002) ont calculé que plus une entreprise est insérée dans son milieu ou plus elle entretient des relations fortes et variées avec lui, plus elle a de chances de survivre et de se développer.

Le milieu est finalement un miroir social qui stimule, tempère ou restreint les comportements d'affaires. Il doit être considéré dans sa globalité, car il compte aussi des éléments socioculturels qui permettent aux acteurs économiques de se détendre comme d'être stimulés par toutes sortes d'idées ou une atmosphère générale propice au renouvellement. Ce qui montre l'importance pour un milieu qui se veut dynamique de pouvoir offrir une variété d'éléments, y compris cet environnement socioculturel qui, bien que certains l'aient considéré comme non économique, fait que les ressources humaines préfèrent travailler dans telle région plutôt qu'ailleurs.

---

5. La double confiance, soit la confiance technique (il a la réputation de pouvoir faire) et la confiance morale (il va le faire).

Le fait d'avoir des universités et des collèges représente bien plus pour une région que la seule possibilité de former et d'informer les entrepreneurs et de diminuer les coûts pour les étudiants non obligés de se déplacer dans la grande ville. Ces institutions permettent à la région de conserver une part importante de main-d'œuvre instruite et donc porteuse de savoirs, qui, autrement, serait encore plus portée à s'installer dans la ville où elle a suivi ses études supérieures, tissé des amitiés et vu diverses possibilités de travail. Sans oublier le rôle qu'elles jouent dans le soutien de la recherche (Pappas, 1997).

Le milieu offre finalement cinq types de proximité sociétale : 1) La *proximité cognitive*, c'est-à-dire le partage de connaissances de base, d'expertise et de références communes, tels les métiers régionaux parfois hérités de l'histoire comme dans le cas des districts industriels. Le milieu facilite ainsi les échanges d'employés, l'absorption des idées et des nouvelles technologies, et l'apprentissage. 2) La *proximité organisationnelle*, donc une référence spatiale commune qui favorise l'intensité et la qualité des relations internes (et des transactions) entre les organisations ou externes entre les réseaux. 3) La *proximité socioculturelle*, soit l'*encastrement* dans un tissu structuré de relations personnelles. Cet enracinement se fonde le plus souvent sur une histoire commune et le partage de valeurs, de normes et de conventions qui permettent de comprendre et de renforcer les relations. C'est pour cette raison que la plupart des entrepreneurs d'origine étrangère ont tendance à travailler avec des personnes de leur culture, et pour cela que l'importance des réseaux économiques et culturels est si grande, du moins durant les premières années d'existence des firmes. 4) La *proximité institutionnelle*, c'est-à-dire les lois et les normes institutionnelles, donc les règles du jeu imposées par le gouvernement. Cette proximité peut comprendre aussi les liens sociaux et donc les différentes façons de faire habituelles. Enfin 5) la *proximité géographique*, probablement la moins importante pour soutenir l'innovation, mais qui facilite les rencontres non officielles pour obtenir d'autres ressources de base, notamment les relations en face à face. Elle est particulièrement utile pour les PME qui n'ont pas les ressources des grandes entreprises (Gallaud et Torre, 2001). Elle peut donner plus de poids aux autres types de proximité et évidemment favoriser les échanges tacites (Rallet et Torre, 1999) qui stimulent l'innovation par la multiplication des idées, comme l'illustre la courbe hachurée ascendante (ou le modèle simple d'*encastrement* d'Uzzi) de la figure 5.1. Généralement, la distance sociale du milieu est reliée à la distance géographique : il est difficile d'interagir avec des agents éloignés à moins que cette interaction ne soit répétée. À l'inverse, la faible distance géographique facilite les échanges sociaux

que scelle la faible distance socioculturelle. Lundvall (1988) a ainsi montré que les échanges d'innovation peuvent être plus efficaces au sein d'une culture nationale.

Cela dit, de quelque type qu'elle soit, la proximité peut néanmoins devenir un obstacle au changement si elle entraîne du conformisme sinon un blocage institutionnel, comme dans certains milieux bourgeois<sup>6</sup> essayant par divers moyens de protéger leurs privilèges. Par exemple, la proximité cognitive peut être un frein à la nouveauté technologique, comme ce fut le cas avec les corporations au Moyen Âge<sup>7</sup>, car elle limite la capacité d'absorption de techniques nouvelles ou même réduit le potentiel de nouvelles techniques. Cette proximité peut même favoriser la recherche du profit à tout prix et avec elle la collusion<sup>8</sup> ou la corruption, très fréquente dans les pays en développement<sup>9</sup>, quand ce n'est pas du banditisme mafieux, comme le rappelle Baumol (1990). La proximité organisationnelle, surtout si elle est hiérarchique, obscurcit les idées nouvelles par l'asymétrie informationnelle et la rigidité. La proximité socioculturelle ralentit le changement si elle est trop émotive ou si elle se contente de complaisance sinon de la médiocrité. La proximité institutionnelle crée un blocage ou une forte inertie qui limite l'entrepreneuriat ou oblige les entrepreneurs à user de subterfuges pour la contourner, comme dans les anciens pays socialistes ou dans tout système où la corruption est bien installée. Même certaines lois ou un système de brevets trop rigide peuvent bloquer l'innovation et le changement technologique. Enfin, la proximité géographique et une trop forte spécialisation risquent également de restreindre l'innovation. La spécialisation comme la proximité doivent être optimales, pas trop grande mais assez. C'est ce que représente la courbe d'abord ascendante puis descendante, qui indique l'augmentation de la performance innovatrice, puis sa diminution (voir la figure 5.1, p. 155). Nous présentons dans le tableau 5.2 ces cinq types de proximité, les moyens de les faciliter, leurs effets positifs à court et à long terme, ainsi que leurs effets négatifs potentiels.

- 
6. Ou dans certains milieux tribaux dans les pays en développement.
  7. Et même de nos jours, avec les médecins nord-américains face aux autres professionnels de la santé, notamment ceux qui pratiquent la médecine douce qui est pourtant utilisée couramment en Europe par une grande partie des professionnels de la santé.
  8. Comme on le voit trop souvent chez plusieurs multinationales. Mais cette collusion à base de *bakchich* existe aussi dans les pays industrialisés, notamment entre les médecins et les compagnies pharmaceutiques.
  9. Souvent facilitée, rappelons-le, par le support actif des investisseurs ou des vendeurs venant des pays industrialisés.

TABLEAU 5.2

**Les cinq types de proximité dans un milieu et leurs effets positifs ou négatifs**

<i>Proximité</i>	<i>Moyens</i>	<i>Effets à court terme</i>	<i>Effets à long terme</i>	<i>Effets négatifs potentiels</i>
Cognitive	Échange d'employés	Partage de savoirs et de savoir-faire	Évolution technologique	Conformisme et collusion
Organisationnelle	Réseautage	Facilitation des transactions	Développement de normes et de conventions	Goût du statu quo
Socioculturelle	Activités de loisir et culturelles	Encastrement	Partage de valeurs	Autosatisfaction
Institutionnelle	Lois et règlements	Réputation	Règles du jeu	Corruption
Géographique	Infrastructures et médias	Relations interpersonnelles	Connaissance des ressources disponibles	Fermeture sur l'extérieur

Par exemple, pour parer aux inconvénients d'une proximité socioculturelle trop émotive, certains entrepreneurs africains utilisent des cadres étrangers pour ne pas avoir à subir des pressions qui autrement ne manqueraient pas de s'exercer sur eux pour les forcer plus ou moins à engager des membres incompetents de leur famille élargie.

Maskell et Malmberg (1999) expliquent « qu'un milieu local dense, s'il soutient les comportements innovants et le dynamisme industriel, peut aussi créer des états de fermeture, c'est-à-dire des situations dans lesquelles les structures locales deviennent si étroitement orientées vers une activité économique spécifique (un type de technologie, un marché très particulier) que cela empêche de générer d'autres possibilités de développement » et d'augmenter les chances de mieux faire face à certaines conjonctures affectant considérablement un secteur industriel.

Au contraire, les divers types de proximité peuvent se renforcer pour être encore plus efficaces pour soutenir le développement territorial. Ainsi, la distance sociale du milieu est souvent liée à la distance géographique. La proximité cognitive et la proximité organisationnelle sont facilitées par l'interaction sociale et la faible distance socioculturelle (Akerlof, 1997), et soutenues par le capital social. Le marché ne peut s'affranchir des contraintes de ces types de proximité

et en profite même en s'aménageant des créneaux (White, 2001) ou en s'attachant des clients grâce aux réseaux de relations faisant partie du capital social (Burt, 1982).

## 5.3. LE CAPITAL SOCIAL

C'est un des rôles du milieu que de fournir du capital social. Celui-ci s'ajoute aux autres ressources, tel le capital financier, afin de soutenir la multiplication et le dynamisme particulièrement fort de certaines entreprises. Plusieurs chercheurs considèrent le capital social comme la base de la culture entrepreneuriale, alors qu'on peut l'en distinguer en l'assimilant à des ressources spécifiques plutôt qu'à l'ambiance générale qu'est cette dernière. Hormis les ressources humaines elles-mêmes, le capital social fournit à l'entrepreneur le support moral dont il a besoin, d'une part en lui offrant des modèles (des représentations) qui permettent d'améliorer ses chances au démarrage, et d'autre part en lui permettant de faire face aux difficultés lors de la consolidation de l'entreprise (Adler et Kwon, 2002). En effet, l'entrepreneur (et donc l'entrepreneuriat) se nourrit des liens, relations et interactions qu'il a avec le tissu industriel qui le soutient.

Pierre Bourdieu fut l'un des premiers théoriciens à parler de capital social<sup>10</sup> qu'il définissait comme « l'ensemble des ressources qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, d'intercommunications et d'interconnaissances ; ou en d'autres mots, qui sont liées à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas dotés de propriétés communes [...], mais sont aussi unies par des liaisons permanentes et utiles » (1980, p. 2). Le capital social se trouve ainsi à l'intersection du comportement des entreprises et de celui de la société en général. Il favorise l'accès à différentes ressources matérielles et immatérielles, y compris l'information, les valeurs (institutionnelles et symboliques) et les conventions actuelles ou potentielles. Il permet à l'entrepreneur de mobiliser diverses ressources pour réussir son projet. Le capital social

---

10. L'origine de cette expression serait toutefois créditée à Jane Jacobs qui l'employa au début des années 1960 dans son étude magistrale sur l'importance des villes dans le développement économique. Mais certains la feraient remonter jusqu'à Lyda Judson Hanifan dans son ouvrage de 1920.

est intrinsèque aux réseaux de reconnaissance mutuelle mis à la disposition des entrepreneurs (Burt, 1982). Ces réseaux de reconnaissance sociale peuvent certes être limitatifs, comme nous l'avons dit, mais ils peuvent aussi être particulièrement stimulants. Ainsi le milieu peut inclure ou exclure.

Le capital social constitue donc un stock de relations différent pour chaque individu. Il peut susciter l'enthousiasme devant l'action à faire et refléter rapidement le succès anticipé qui permet de dynamiser la culture entrepreneuriale, ou l'atmosphère industrielle particulièrement porteuse d'entrepreneuriat dont parlait Marshall. Il se présente comme un ensemble de ressources disponibles (Coleman, 1990), mais il est aussi le *flux* d'échanges sociaux à l'origine de la formation des réseaux et de leurs interactions (Cooke et Will, 1999). Par son aspect structurel, il peut ainsi s'apparenter à une *colle* renforçant les relations à l'intérieur d'un groupe social (selon Anderson et Jack, 2002), mais aussi à un *lubrifiant* qui y accélère les interrelations en instaurant un climat de confiance et de probité et aussi des règles qui aident ce groupe à multiplier les échanges pour bloquer ou au contraire favoriser le changement. Lorsque les interrelations procurent de l'information riche, explicite mais surtout implicite, aux membres de réseaux à signaux faibles<sup>11</sup>, cela facilite la production de sens, car les connaissances sont partagées de façon plus ou moins diffuse. Dans ce cas, le milieu devient un mécanisme très efficace d'interprétation et d'apprentissage (Vaggagini, 1991).

Le capital social, s'il est important, permet aux acteurs socioéconomiques de mieux *être dans le coup*, de savoir ce qui n'est écrit nulle part, même pas dans la presse locale, de connaître les conventions en usage, d'avoir une certaine confiance, par exemple en connaissant par avance la réputation des fournisseurs et des clients. Pour un entrepreneur, cette capacité de jugement qui lui permet de distinguer plus rapidement le positif du négatif et de soupeser les risques peut être cruciale (Yli-Renko, Autio et Sapienza, 2001). Mais il peut être infiniment plus difficile pour l'entrepreneur isolé, débutant et socialement enclavé d'arriver à cette qualité de jugement (Veltz, 2002).

Le capital social initie ainsi l'entrepreneur à des savoirs et savoir-faire subtils, qui remontent à la tradition des métiers ou à des événements anciens, et lui évite ce faisant de commettre les erreurs que ceux

---

11. Voir le chapitre suivant.

qui ne font pas partie du groupe ne manqueront pas de faire à cause de leur ignorance ou de leur méconnaissance d'obstacles obscurs. Il permet des négociations plus faciles, des coopérations et des concurrences contrôlées, fondées sur des rapports de confiance, mais aussi sur l'imagination dans des transactions marchandes ou non marchandes (Koka et Prescott, 2002). Le capital social est donc particulièrement important pour les nouvelles firmes de technologie de pointe, plus risquées que les autres (Liao et Welsch, 2001).

La figure 5.3 illustre le fonctionnement du capital social constitué d'actifs collectifs comprenant notamment la confiance et les normes ou conventions. Ces actifs facilitent l'accès des entrepreneurs à diverses ressources matérielles et immatérielles. Le capital social génère divers bénéfices, tels qu'un prix généralement plus bas que sur le marché libre pour diverses ressources et aides, mais aussi le statut social, des relations d'autorité ou de subordination et la réputation, sans compter le climat de confiance sinon d'enthousiasme que crée la mobilisation des forces vives de la région, surtout lorsque cette dernière est particulièrement dynamique.

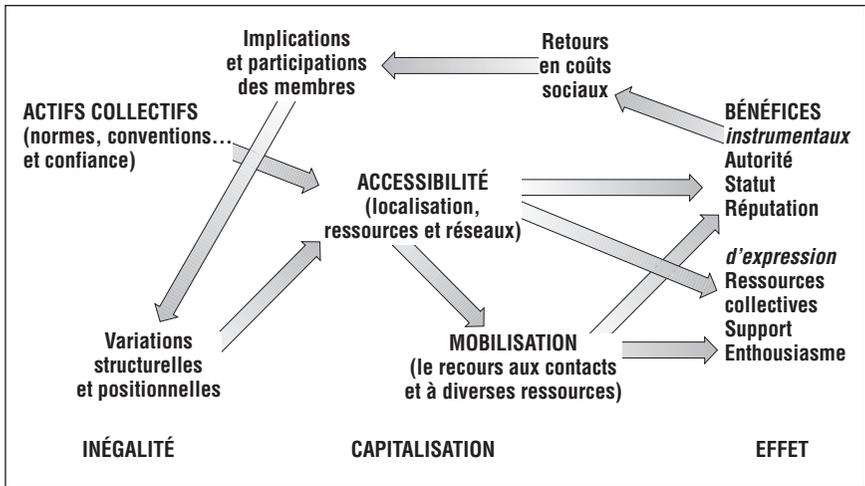
La figure 5.3 montre en outre que les actifs sont inégaux selon les régions. Cette capitalisation sociale inégale explique pourquoi certaines d'entre elles font preuve d'un dynamisme beaucoup plus grand que d'autres. Les régions trop petites doivent donc se joindre à d'autres pour constituer la masse critique qui leur permettra d'augmenter ces actifs pour pouvoir ensuite répondre aux besoins de divers entrepreneurs et firmes actuels ou futurs.

Comme tout capital investi, le capital social demande un retour sur investissement, une sorte *d'intérêt social*. L'entrepreneur et l'entreprise qui profitent de l'apport non marchand du milieu se doivent d'en remettre de façon responsable une partie au territoire, c'est-à-dire d'établir des rapports de réciprocité entre le milieu et eux. En d'autres mots, l'entrepreneur se doit de *rembourser* jusqu'à un certain point et graduellement les ressources obtenues hors du système marchand ou à bas prix comme il le fait pour le capital financier.

Cependant, contrairement à la grande entreprise rarement encadrée dans son milieu et qui peut fermer ses portes à tout moment lorsqu'elle a respecté ses clauses légales et obtenu tous les bénéfices escomptés, le petit entrepreneur doit tenir compte de sa réputation dans la municipalité. Ainsi il va garder un employé paresseux ou qui a des problèmes d'alcool parce que c'est la seule façon de soutenir une

famille connue dans la localité et qui doit déjà vivre avec ce problème, parce que son fils ou sa fille est l'ami d'un de ses enfants, ou encore parce que sa femme fait partie du même groupe sportif que la sienne.

FIGURE 5.3  
**Le fonctionnement du capital social**



Adapté de Lin (1999), «Building a network theory of social capital», *Connexions*, vol. 22, n° 1, p. 28-51.

C'est pourquoi les vives critiques envers le néolibéralisme et la mondialisation sans égard aux effets négatifs sur les populations doivent bien distinguer les petites entreprises des grandes<sup>12</sup>, même si certaines PME agissent malheureusement comme les multinationales en oubliant leur solidarité avec leur milieu. Le nom que donnent souvent les Allemands aux PME, *mittelstand*, soit littéralement *classe*

12. On peut voir un exemple parmi des centaines d'autres du comportement des grandes entreprises dans la construction récente d'une usine d'Enron et de General Electric en Inde, construction qui a déplacé deux mille personnes contre leur gré, dédaignant ainsi toute éthique sociale (*Le Devoir*, 4 avril 2004, p. G6), ce qu'aucune PME implantée dans le milieu n'aurait pu faire. Autre exemple, la guerre qui déchire le Soudan depuis plus de vingt ans s'explique avant tout par la présence du pétrole dont profitent les grandes compagnies occidentales, notamment la firme canadienne Talisman Oil, qui soutiennent directement ou indirectement la politique du gouvernement.

*moyenne*<sup>13</sup>, traduit bien cette idée des liens entre les PME et leur environnement immédiat. Les petits entrepreneurs constituent cette classe de citoyens intermédiaire entre le prolétariat et la haute bourgeoisie, assez riche pour être indépendants des grands propriétaires et pas assez pour se couper de leur milieu et de leurs ouvriers. Il suffit de penser un peu à son coiffeur, son boucher, son petit garagiste ou son imprimeur local pour comprendre qu'ils n'ont rien à voir avec la grande entreprise délocalisée, et cela est tout aussi vrai pour les cadres supérieurs des filiales régionales qui doivent contourner d'énormes barrières pour satisfaire les besoins du milieu. Rappelons enfin que plusieurs politologues, dont Raymond Aron (1964), considéraient que la présence importante d'une classe moyenne dans les sociétés est une condition nécessaire au développement de la démocratie. Le grand économiste François Perroux expliquait bien cela dans son petit livre intitulé *Aliénation et société industrielle* (1970).

On peut comprendre ces comportements de réciprocité entre le capital social et l'entreprise qu'il soutient avec l'exemple suivant. Une usine de finition de produits métalliques, la seule dans une petite municipalité de moins d'un millier d'habitants, avait été rachetée par un groupe de la métropole il y a deux décennies. Ce groupe souhaitait finalement la fermer pour consolider sa production. Menacés de perdre leur emploi, les travailleurs ont convaincu le directeur de l'usine de la racheter sous une forme semi-coopérative qui comprenait la participation financière de chacun des employés et l'apport plus substantiel du directeur, dont la maison servait dès lors de garantie au prêt qu'il avait dû contracter. Malheureusement, quelques semaines plus tard, un incendie détruisait l'usine, et le contrat d'assurance n'était pas encore signé. Le découragement était à son comble, jusqu'à ce que le beau-frère, natif du village, offre de prêter l'argent pour rebâtir. L'usine compte maintenant plus de trois cents employés et doit encore agrandir pour la troisième fois depuis sa reconstruction.

Rappelons aussi le système des tontines<sup>14</sup> dans plusieurs pays africains, qui permet non seulement de cumuler du microfinancement pour lancer des petites entreprises, mais aussi de développer des réseaux de partage d'information et de solidarité favorisant le succès de ces créations.

- 
13. En Belgique, une des plus anciennes associations de petits entrepreneurs s'appelle aussi *L'association des classes moyennes*.
  14. Le mot *tontine* vient du nom de Lorenzo Tonti (1635-1690?), banquier napolitain immigré en France, qui inventa une forme d'assurance-vie basée sur l'épargne régulière d'un groupe de personnes dont les survivants se partageaient à l'expiration le montant cumulé et placé. Il a été

Les entreprises bien insérées dans leur milieu considèrent que, si ces pratiques coûtent quelque chose, elles facilitent toutes sortes d'autres apports hors marché pour l'entreprise et des diminutions de prix pour des soutiens marchands et autres ressources par la communauté. En retour, le tout profite à la communauté du fait que l'entreprise locale crée de l'emploi et soutient le tissu industriel de la région. Alors que dans le cas de la multinationale, seul compte le froid calcul, trop souvent à court terme expliqué par les cours de la Bourse.

Les liens privilégiés avec la main-d'œuvre de la région sont généralement rares dans les multinationales. Ainsi, par suite d'une diminution marquée des ventes annuelles, une grande entreprise d'une petite municipalité a dû licencier plus d'une dizaine de cadres intermédiaires en leur annonçant abruptement la nouvelle le matin même de leur renvoi. Mais le pire, comme si elle craignait qu'ils ne partent avec des secrets pourtant dans leur tête, elle leur a refusé le droit de passer par leur bureau pour en retirer leurs affaires, qui avaient déjà été placées dans des boîtes. Il a fallu beaucoup d'obstination à un des cadres pour qu'on l'autorise enfin à aller rencontrer ses subalternes et les remercier de leur collaboration passée.

L'histoire peut être toutefois différente. Ainsi, une entreprise née elle aussi du rachat de la seule entreprise d'un village grâce au soutien de sa communauté est devenue une multinationale. Pourtant elle a su garder cet esprit de participation dans chaque usine, et c'est ce qui fait aujourd'hui sa réputation. Le patron expliquait par exemple qu'il n'avait pas vraiment le choix de prêter sa voiture personnelle de luxe à chaque mariage dans son village, qu'il en ait lui-même besoin ou non à ce moment-là. C'était une de ses façons de rendre à la communauté le soutien constant et actif qu'elle lui avait témoigné durant les années difficiles.

Le capital social est donc crucial pour le succès des futurs entrepreneurs : il ouvre des portes, il diminue les coûts d'information et des ressources par la suite, et il offre diverses formes d'assurance en cas de coup dur (Tsai et Ghosthal, 1998). Il constitue ainsi le *sucre lent* de la compétitivité sur le territoire, en lui apportant le complément en

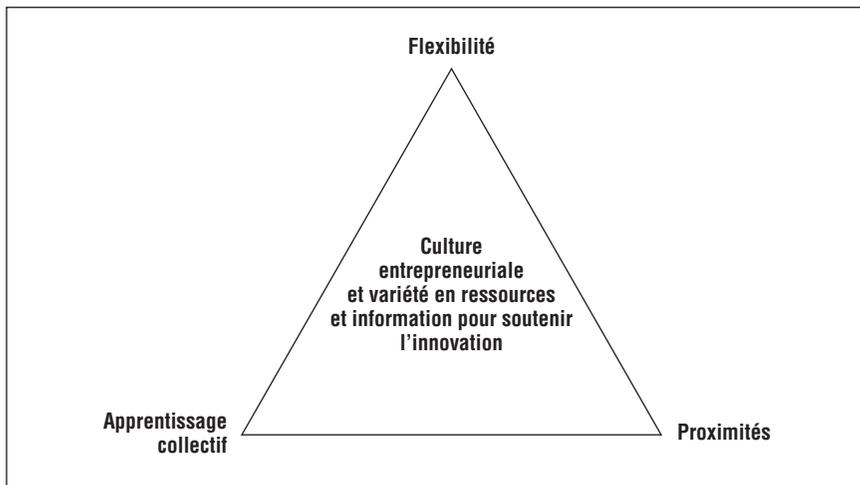
---

repris dans les pays en développement pour désigner aussi un cumul d'épargnes régulières prêtées à un membre de l'association qui a une bonne idée d'affaires, puis à un autre, etc., évidemment avec l'obligation morale de rembourser en prêtant à son tour à d'autres futurs entrepreneurs.

ressources de toutes sortes nécessaire à son démarrage et à son développement (Suire, 2002). Il est le catalyseur qui permet de créer de la synergie et de stimuler les échanges (Cohen et Fields, 1999). Il devient un *réducteur* d'euphorie lorsqu'il empêche l'enthousiasme d'être trop fort puis de s'essouffler rapidement, dans l'attente des résultats qui tardent toujours à venir. Il est un réservoir de savoirs, tant pour offrir des opportunités de créer des entreprises que pour produire de façon concurrentielle. Il est donc un *opérateur collectif* et le lieu de l'invention collective naissant de la circulation des idées et des échanges de toutes sortes. Bref, il est l'élément de base du tissu industriel local vivant (une matière organique territoriale), celui qui, par *l'intercommunication*, active et transforme les interlocuteurs, comme l'explique Habermas (1976), celui enfin qui soutient la culture entrepreneuriale.

FIGURE 5.4

**Relations entre flexibilité, proximité et apprentissage collectif pour soutenir la culture entrepreneuriale et la variété de ressources et d'information facilitant l'innovation et donc la distinction**



Plus il y a de capital social dans un milieu, secondé par une culture entrepreneuriale qui fait le lien entre ce dernier et les besoins, plus ce milieu est dynamique plutôt que porteur de conformisme, plus il est capable d'aider la région à se distinguer par l'innovation, et plus la région ou un regroupement de régions seront dynamiques. Ainsi, à côté de l'astuce de l'entrepreneur et des capacités de l'organisation, il y a le milieu qui permet de différencier les régions. L'entrepreneur peut réussir des merveilles souvent avec peu de ressources ; mais sa persévé-

rance et sa capacité à s'adapter rapidement devront être soutenues par du capital social et une culture entrepreneuriale efficace. L'organisation ne saura déployer tous ses efforts qu'en recevant systématiquement de l'information pour s'adapter tant au marché local qu'au marché international même si elle n'exporte pas. Finalement, comme l'illustre la figure 5.4, entrepreneur, organisation et milieu entrepreneurial ne pourront faire face à la concurrence internationale qu'en alliant les divers types de proximité, la flexibilité opérationnelle et stratégique, et l'apprentissage collectif pour fournir systématiquement la variété de ressources et d'information leur permettant justement de se distinguer par l'innovation continue.



## INFORMATION, RÉSEAUX ET INNOVATION

### Les conditions nécessaires et suffisantes de l'entrepreneuriat

*Dans les chapitres précédents, portant sur les acteurs du développement, nous avons présenté divers paradoxes qu'il faut dépasser pour pouvoir avancer dans l'étude de la dynamique de l'entrepreneuriat endogène dans l'économie de la connaissance. Un premier paradoxe montre que les entrepreneurs recherchent l'indépendance alors que leurs besoins de connaissance complexe sont d'abord et avant tout comblés par les relations qu'ils tissent avec d'autres acteurs. Deuxième paradoxe, ces relations se développent d'abord dans leur milieu et sont stimulées par le capital social, soit l'ensemble des mécanismes collectifs qui jouent un rôle central dans la multiplication des entreprises, même si de prime abord l'entrepreneuriat semble être l'affaire de personnes le plus souvent seules et que l'on peut reconnaître. Quant au troisième paradoxe, nous*

*avons montré dans le chapitre 5, sur le milieu, que le modèle capitaliste que décrivent surtout les analyses anglo-saxonnes, depuis celle d'Adam Smith jusqu'à celles d'aujourd'hui, n'est qu'un cas particulier (Wallerstein, 1990; Braudel, 1976) puisque la création d'une entreprise est redevable du dynamisme de ce milieu qui évolue au sein d'une culture entrepreneuriale particulière, différente selon les pays et les régions. Lié à ces différences culturelles, le quatrième paradoxe montre que, en dépit de la mondialisation, la très grande majorité des entreprises sont d'abord nationales sinon locales (Grosjean, 2002); même les firmes multinationales sont gérées et orientées selon des méthodes héritées de leurs fondateurs ou de leur direction nationale<sup>1</sup>; mais encore plus, les PME sont encastrées dans leur milieu local, qu'elles exportent ou non de par le monde, à moins d'être rachetées par des entrepreneurs ou des groupes étrangers<sup>2</sup>.*

*Ces paradoxes s'observent aussi en milieu criminel, pour reprendre notre métaphore des romans policiers. En effet, les criminels sont aussi des déviants individuels, qui se dévoilent tels plus ou moins soudainement lors d'un crime passionnel ou qui le deviennent en appartenant à une bande criminelle. Ils s'élèvent ainsi contre les normes sociales, mais ne peuvent réussir qu'à la condition de ne pas être rapidement contrecarrés ou d'être épaulés dans leur crime par le milieu. Dans ce dernier cas, les bandes criminelles multiplient les ressources collectives pour diriger et faciliter cette déviance individuelle, et parfois infiltrer tellement la société qu'elle finit par en être imprégnée. Malgré*

- 
1. Un exemple parmi d'autres de ces comportements nationaux est l'envoi par Renault d'un cadre français pour redresser Nissan dont elle venait d'acquérir la majorité des parts.
  2. Acheteurs qui finissent souvent par vider la nouvelle filiale de certaines des particularités qui expliquaient sa compétitivité ou son dynamisme spécifique, sinon par réorienter les marchés au seul profit du siège social. C'est ce que nous avons constaté à quelques reprises dans des firmes où nous sommes intervenus, sans compter le transfert par d'autres filiales d'erreurs de fabrication à la nouvelle filiale.

*la mondialisation du crime, ces bandes criminelles demeurent nationales ou ethniques (italiennes, chinoises, russes, etc.), ce qui leur permet de nouer et d'entretenir des complicités très fortes, parfois familiales. La criminalité se développe en particulier dans des sociétés fortement inégalitaires où les valeurs sociales sont très faibles. Ainsi, si on se limite à étudier les criminels un à la fois, on ne peut pas comprendre ce qui se passe ni lutter efficacement contre la criminalité. Surtout on ne peut pas comprendre l'évolution constante des formes de criminalité qui se modifient à mesure que la société change<sup>3</sup>.*

*Plusieurs sociologues ont décrit ces comportements fortement collectifs, comme ceux, très conservateurs, des grands industriels, qui sont membres des mêmes clubs, habitent le même type de quartier très protégé, fréquentent les mêmes magasins et restaurants, s'habillent de la même façon, etc. (Porter, 1966 ; Newman, 1981), comportements que Ouchi (1980) a même qualifiés de comportements de clique ou de clan. C'est aussi une partie de la thèse de Chandler (1962) qui explique que les grands managers ne bouleversent leur position et leurs comportements de pouvoir que sous l'emprise de pressions très forte, sinon de crises graves.*

*Ces paradoxes de l'entrepreneuriat se résolvent donc par la réponse culturelle, par la transformation de l'information par des réseaux particuliers, transformation qui amène plus ou moins*

---

3. Par exemple, il est évident que la guerre à peu près uniquement répressive contre la drogue est depuis longtemps perdue. Plus on réussit des saisies importantes de drogue (représentant pourtant au total moins de 2 % du trafic), plus on arrête de vendeurs, plus le prix augmente et plus de nouveaux vendeurs arrivent sur le marché alléchés par les gains élevés (Morel et Rychen, 1994 ; Grimal, 2000). La solution se trouve probablement dans un mélange de libéralisation et de contrôle pour faire tomber les prix, comme tentent de le faire les Pays-Bas. Mais même si l'on assèche cette importante source de revenus pour la pègre, cela ne voudra pas dire que cette dernière disparaîtra ; elle se trouvera d'autres sources. De toute façon, ce problème (comme celui du terrorisme, d'ailleurs) est avant tout social et tant que l'on ne comprendra pas cela, on continuera d'aller d'échec en échec.

*d'innovation, laquelle est à la base du caractère distinctif<sup>4</sup> des entreprises et des régions et ainsi de leur dynamisme différent. Ce qui nous conduit à parler maintenant des trois facteurs clés de l'entrepreneuriat.*

*Le premier facteur est cette information qui sert à diminuer l'incertitude et qu'on doit s'approprier pour la transformer en innovation. Cette information provient en partie de l'organisation, de son expérience en savoirs et de sa trajectoire en savoir-faire. Mais elle est alimentée et transformée surtout par l'extérieur de l'entreprise, puisqu'elle dépend des croyances ou de la façon de voir le monde des partenaires qui se l'échangent et l'adaptent dans des réseaux complexes. Développée par ces réseaux extérieurs aussi bien que par l'organisation qui la reçoit, cette information permet l'innovation qui est au cœur de la compétitivité de toute économie ; comme l'a bien montré Schumpeter au début du siècle dernier et comme c'est encore plus le cas dans l'économie de la connaissance dont elle est finalement la principale application. Le rapport français sur l'économie du savoir (Viginier, 2002, p. 11) confirme d'ailleurs que : « les changements structurels observés depuis une vingtaine d'années ont conduit à la multiplication d'analyses mettant en avant le rôle de l'innovation et de la connaissance dans la compétitivité des entreprises et des nations » et donc dans leur distinction. Même si elle est très rarement spectaculaire, cette innovation doit être constante pour maintenir le caractère distinctif ; ce qui suppose donc beaucoup d'information riche qui, pour permettre une innovation, doit être transformée par l'organisation, aidée en cela par différentes ressources externes appartenant à des réseaux plus ou moins denses. Ce qui boucle la boucle entre ces*

---

4. Michel Marchesnay (2003) distingue à bon droit la *différenciation* (bien illustrée par la volonté de la marque et de la publicité de montrer les différences d'un produit et de s'accaparer ainsi d'un marché au détriment de ses concurrents) de la *distinction* qui repose, elle, sur l'innovation globale et la recherche d'un créneau permettant *de se distancer* des concurrents.

*trois facteurs que sont l'information, les réseaux et l'innovation, les deux premiers constituant les conditions nécessaires et le dernier, la condition suffisante d'un entrepreneuriat dynamique.*

*Dans cette partie, nous allons traiter de ces trois facteurs clés qui orientent l'agir des trois acteurs de la pyramide entrepreneuriale sur lequel la région peut intervenir : l'entrepreneur, l'organisation et le milieu. L'information riche agit comme source d'énergie pour faire fonctionner et stimuler ces acteurs, et favoriser ou non l'entrepreneuriat dans la région. Les réseaux portent et transforment cette information pour soutenir l'apprentissage et enrichir les stratégies et les activités des entreprises. Enfin, l'innovation plus ou moins importante différencie les entreprises et les régions gagnantes des autres, en soutenant leur caractère distinctif et ainsi leur compétitivité.*



# L'information

## Une première condition *nécessaire* pour réduire l'incertitude et l'ambiguïté

*À propos de gens taciturnes, il y en a de bien plus singuliers  
que ceux-là, et qui ont un talent bien extraordinaire.  
Ce sont ceux qui savent parler sans rien dire, et qui amusent  
une conversation, pendant deux heures de temps,  
sans qu'il soit possible de les déceler, d'être leur plagiaire,  
ni de retenir un mot de ce qu'ils ont dit.*

MONTESQUIEU, LXXXII<sup>e</sup> lettre persane.

**L'**information est à l'économie ce que sont le pétrole et maintenant l'électricité au transport. Elle est à l'origine de tout l'aspect volontaire de la stratégie et de la différenciation. C'est la métarressource qui permet de coordonner et d'orienter les ressources de

toute organisation, normale et légale ou criminelle, et qui explique le maintien des avantages concurrentiels des entreprises (Teece *et al.*, 1997 ; Nonaka *et al.*, 2000). De façon globale, elle permet de contrer la tendance à l'entropie qui menace tout système vivant, qu'il soit individuel ou social, comme le rappelait Georgescu-Roegen (1971) il y a plus de trente ans maintenant. Et c'est encore plus vrai dans l'économie de la connaissance qui ne peut que se nourrir systématiquement d'information et dans les économies industrialisées qui ne peuvent compétitionner les pays à faibles salaires que par l'innovation systématique.

Pourtant, si l'économie actuelle multiplie l'information, notamment à l'aide des technologies de l'information et des communications (TIC) qui en accélèrent la production et l'échange, le résultat tient trop souvent de la cacophonie. Au point que la connaissance ne pénètre pas partout, car des citoyens se coupent des médias et se réfugient dans le silence plutôt que de subir le bruit incessant et trop souvent inintéressant de la surinformation sinon de la désinformation. Ainsi multipliée, l'information, qui devrait diminuer l'incertitude, l'augmente au contraire par son trop-plein et surtout crée systématiquement de l'ambiguïté. L'information ne vaut que si son traitement la fait passer des données plus ou moins brutes à des renseignements qui touchent réellement l'auditeur, donc à la connaissance et enfin au savoir-faire, c'est-à-dire que si elle est transformée par et au profit de celui qui la reçoit<sup>1</sup>.

La bonne information transformée, réappropriée, est la base du fonctionnement de tout individu ou de toute organisation, ce qui lui permet de choisir et ainsi d'opter pour un comportement spécifique ou une stratégie face au futur incertain. Dans le développement de l'entrepreneuriat, comment obtenir et interpréter cette *bonne* information, comment trouver les clés pour l'interpréter, si possible avant les autres pour mieux s'y ajuster ou les précéder par l'innovation ?

Cruciale dans l'économie de la connaissance pour soutenir la distinction, la recherche de la bonne information est fondamentalement un problème de contenu et ainsi de qualité, et non de contenant ou de quantité. Pour comprendre cela, nous allons d'abord définir le rôle de l'information dans l'entrepreneuriat. Ensuite, nous allons distinguer les différents types d'information. Puis, nous discuterons des éléments ou

---

1. Déjà, en 1939, Georges Stigler expliquait que le transfert d'information n'est pas l'échange d'information. Le transfert relève du contenant alors que l'échange porte d'abord sur le contenu.

des facteurs expliquant la transmission et la transformation de celle-ci au-delà des TIC. Enfin, nous parlerons des mécanismes qui facilitent le développement de l'information riche dans les organisations et les régions.

Bien marqué par la chute brutale des valeurs boursières de la fin de 2000, l'échec des technologies de l'information qui produisaient avant tout du contenant, en espérant que le contenu suivrait automatiquement, est un bon exemple d'erreur de perspective ; c'est aussi une bonne application du paradoxe de la productivité dans lequel les technologies matérielles (les contenants) sont très souvent contrées par un trop faible développement des technologies immatérielles, ici la quantité de l'information par rapport à son utilité (Foray et Mairesse, 1999). Les consommateurs qui devaient se lancer dans l'achat de ces TIC pour toutes sortes d'applications domestiques, comme le traitement des menus quotidiens, les achats d'épicerie à distance ou la gestion de la température de la maison quel que soit le temps à l'extérieur, ne se sont pas laissés prendre ; pas plus d'ailleurs que les gens d'affaires par le commerce électronique à tous crins. Par exemple, le succès pourtant tout limité d'Amazon.com (qui n'a commencé à faire des profits que depuis peu) s'explique, d'une part, parce qu'elle a tout simplement remplacé les clubs d'achats de disques et de livres par correspondance et, d'autre part, parce qu'elle était la première à se lancer dans cette aventure.

## 6.1. LE RÔLE DE L'INFORMATION DANS L'ENTREPRENEURIAT

L'information est un bien très particulier, comme le rappelait Arrow (1962) il y a quelques décennies. Par exemple, elle est difficilement contrôlable et *appropriable*<sup>2</sup> et donc non exclusive. Celui qui l'utilise ne peut empêcher les autres de le faire et elle finit toujours pas se diffuser même si au début son sens peut être confus. Elle est un bien *non rival*, puisque cette diffusion ne la détériore pas quel que soit le nombre d'utilisateurs. Toutefois, contrairement à ce que disait Solow, elle constitue un bien *hybride* (Cohendet, 2003) ; car si, en tant que bien public elle demande de la communication et donc l'interaction de plusieurs personnes, elle relève aussi du privé et peut être contrôlée momentanément par quelques-unes. Elle est *subjective* puisqu'une information

2. On la dit *poisseuse*, *glissante* (en américain, *sticky*), et donc difficile à saisir.

peut être bonne pour quelqu'un et pas nécessairement pour d'autres. Cette valeur ou mesure vient de ce qu'elle est *cumulative*, qu'elle prend tout son sens lorsqu'elle vient s'ajouter à d'autres renseignements et connaissances. Pour en tirer toute sa valeur, ceux qui la reçoivent doivent avoir une certaine formation et de l'expérience, ce qui requiert dans l'organisation des capacités d'absorption, une trajectoire informationnelle et des routines qui permettent entre autres de *contextualiser* l'information reçue. Ce cumul est lié à la *complexité* puisqu'une bonne information comprend de multiples aspects, comme autant de bribes obtenues ici et là. La mesure passe aussi par la confiance directe ou indirecte (sur recommandation) envers l'informateur et par des sources d'information complémentaires dont certaines sont suggérées par ce dernier. L'information ne vaut souvent que si elle est partagée; dans ce cas, elle ne perd pas ses avantages: on peut la partager indéfiniment.

La *bonne* information<sup>3</sup>, quoi qu'en disent les économistes néo-classiques, demeure toujours difficile à obtenir. Pour devenir utile, elle doit faire l'objet d'une certaine attention ou recherche, d'un tri, d'une évaluation et d'un partage dans l'organisation (elle a donc un coût), puisque l'information est la plupart du temps banale et donc inutile, sinon vague et souvent redondante. Elle demande du temps et de l'énergie. Mais, même lorsqu'elle semble valable, elle est limitée et souvent biaisée: c'est le propre des concurrents d'essayer de tromper l'autre; c'est même une stratégie pour certains d'émettre de mauvais signaux pour le tromper<sup>4</sup>. Même si elle finit toujours par être connue, après maints détours et transformations sur le marché.

La science économique a beaucoup de difficultés à comprendre cela. D'une part, la valeur de l'information est subjective et ne relève pas d'une théorie de l'échange. Elle va bien au-delà des courbes d'indifférence de la théorie microéconomique, puisqu'elle dépend des capacités d'absorption et de cumul, c'est-à-dire finalement de l'expérience acquise par la formation d'origine et l'apprentissage ou l'action. D'autre part, ce n'est pas juste une affaire de marché, puisque pour obtenir de l'information il faut savoir souvent en donner en retour dans une relation dialogique, dans une véritable *communication*. Enfin, c'est un

---

3. C'est-à-dire utile pour agir.

4. Cette tendance à essayer de biaiser l'information ne remet pas en question le principe de Marshall voulant que les idées soient dans l'air. Effectivement, une grande partie de l'information générale est disponible pour tous. Mais il faut des efforts particuliers pour la rendre opérationnelle pour divers types de produits tirés de différents systèmes de production.

processus itératif entre la connaissance implicite et la connaissance explicite (codifiée), processus qui va au-delà de l'idée que la connaissance est un stock, puisqu'il y a transformation et possibilité de saut qualitatif.

Le rôle central de l'information pour l'entrepreneuriat a été mis en lumière particulièrement par Kirzner (1979) qui a montré que l'entrepreneur a souvent une connaissance supérieure et plus ou moins intuitive des imperfections du marché. Cette connaissance, il l'utilise à son avantage pour lancer son entreprise, la développer et innover au détriment de concurrents *ignorants*. Casson (1991) ajoute que ce jugement supérieur (du point de vue économique) lui permettrait de l'emporter sur les autres agents et ainsi de mieux organiser les ressources pour faire du profit. L'entrepreneur transforme justement la connaissance en un produit ou une façon de produire particulière. Mais il s'agit plus ici des entrepreneurs de valorisation et d'aventure que des entrepreneurs d'imitation et de reproduction.

Ainsi, le paradoxe de l'information dans l'incertitude est justement la possibilité de dépasser celle-ci en usant de celle-là pour la transformer en nouvelle information ou en innovation qui devient publique, du moins en partie. L'information, c'est donc un certain pouvoir sur l'incertitude et sur les concurrents, sinon sur d'autres parties prenantes comme les donneurs d'ordres, pouvoir qui permet de diminuer l'asymétrie entre grande et petite entreprises (Julien *et al.*, 2003c). L'entrepreneur est fondamentalement un transformateur de l'information en opportunité (Lang *et al.*, 1997; Julien et Vaghely, 2002) ou encore un créateur de nouvelle information par l'innovation (Schumpeter, 1942), mais pas toute information ni n'importe comment. L'économie de la connaissance n'est pas facilement accessible, et la connaissance n'est pas la même pour tous.

## 6.2. LES TYPES D'INFORMATION

Il existe plusieurs types d'information, dont une petite partie seulement est valable, du moins pour entreprendre. Cette dernière est appelée *l'information structurante*, par opposition à *l'information courante* qui va et qui vient, vite oubliée ou retenue pour des considérations autres qu'économiques. Cette information n'a pas d'intérêt pour l'entrepreneur ou son organisation, soit parce qu'elle est trop vague, morcelée ou incohérente, soit parce qu'ils ne sont pas prêts à la saisir ou n'ont

pas le temps de la retenir pour la comprendre, ou encore parce qu'ils la soupçonnent d'être fautive ou manipulée. Mais même une bonne partie de l'information structurante finit par être oubliée, dépassée ou mise de côté, parce qu'elle n'est plus opportune ou qu'elle est remplacée par une information plus récente et répondant mieux aux critères qui permettent de choisir sa stratégie, de la préciser puis d'agir (Davenport, De Long et Beers, 1998). Dans cette information structurante, Leska et Leska (1995) distinguent l'information de fonctionnement (soit l'information technique, pour soutenir la coordination) de l'information d'influence (à la base de la motivation pour agir) et de l'information d'anticipation (qui permet de voir avant les autres une opportunité ou de voir plus loin et différemment pour au besoin innover).

L'information peut être *publique* ou *privée*. Comme son nom l'indique, l'information publique est accessible à tous et peut donc être connue si l'on s'en donne la peine. Elle se trouve dans les manuels techniques, les articles scientifiques, les bulletins des associations, les dépliants explicatifs des équipements, les banques de brevets, etc., ou elle est diffusée par les médias et les congrès ou colloques. L'information privée, elle, se trouve en particulier dans les centres de recherche publics ou privés, bien que dans les premiers, elle finisse par être assez largement diffusée, alors que dans les seconds, elle est le plus souvent retenue, du moins pour un certain temps, jusqu'à ce qu'elle paraisse dans des produits ou des procédés mis en marché ou encore dans des brevets, ou jusqu'à ce qu'elle sorte dans les conversations entre spécialistes. Elle peut aussi circuler dans les filiales ou relever d'échanges particuliers dans des organisations de gens d'affaires ou de scientifiques.

L'information publique est nécessairement *explicite* et donc *codifiée* de façon à être comprise par le plus grand nombre ou du moins par les spécialistes. Cette information est particulièrement efficace, car quiconque s'en saisit peut la triturer et l'améliorer (Strang et Meyer, 1993). Toutefois, comme elle demande un certain temps pour paraître et être comprise par le plus grand nombre, donc pour se diffuser un peu partout<sup>5</sup>, elle est déjà relativement ancienne quand elle y parvient.

L'information peut aussi être *tacite*, *implicite*, et requérir des mécanismes de transformation pour être explicitée et connue, ainsi qu'une attention particulière pour être comprise. Souvent l'informateur ne sait

---

5. Il arrive souvent que les accords entre des entreprises et les centres de recherche publics ou universitaires prévoient des clauses d'exclusivité, du moins pour une certaine période.

même pas qu'il connaît certaines choses ; ou du moins il n'est pas porté spontanément à les diffuser<sup>6</sup>, à moins qu'un interlocuteur habile ou diverses circonstances, comme une conférence ou un cours qu'il donne, ne l'incitent à le faire. De même, l'interlocuteur ne sait pas nécessairement que l'autre sait quelque chose de particulier. L'expression de cette information relève donc du tâtonnement et du hasard ou exige du moins un environnement propice. Cependant, même si elle est partielle et s'exprime non seulement par le langage verbal mais aussi par toutes sortes d'autres signes, l'information tacite peut être particulièrement nouvelle et riche, et prend toujours place dans l'intercommunication, soit la communication interpersonnelle ou le face-à-face.

L'information la plus riche, pour ce qui est de la capacité à changer la compréhension de la réalité au moment requis, à orienter la stratégie, à agir et surtout à innover et donc à se distinguer, est généralement l'information structurante, privée, anticipatrice ou précompétitive et tacite (Darf et Lengel, 1986 ; Baumard, 1996). Par exemple, le personnel, à tous les niveaux d'une organisation, possède une foule de renseignements tacites dont on ne peut faciliter l'expression que par une organisation participante. Comme les opérateurs qui peuvent dire beaucoup de choses pour améliorer leurs machines, pour leur trouver une localisation plus optimale dans l'usine ou pour diminuer les bris, à la condition que ce qu'ils disent soit reconnu et valorisé. Ou encore les vendeurs qui, par leur contact avec les clients, sont les premiers informés de leurs nouveaux besoins et de leurs critiques, informations qui peuvent se révéler extrêmement riches pour les magasins quand vient le temps d'offrir de la nouveauté et de se distinguer ainsi de ses concurrents. De même, les contacts interpersonnels, qu'ils soient d'affaires, sociaux ou scientifiques, fournissent de l'information hors marchand dont une part peut être très intéressante (Morvan, 1991).

Les boutiques indépendantes peuvent se distinguer des grandes surfaces justement par leur proximité avec leurs clients, en offrant à chacun d'eux de l'empathie et une connaissance immédiate (sans intermédiaire) et particulière de leurs goûts et besoins. Une des grandes qualités de ces boutiques, hormis celle de la marchandise, est la sensibilité psychologique du personnel envers les clients. Par exemple, en 1986, dans une enquête sur l'impact des nouvelles technologies informatiques sur différentes professions, nous avons montré que, au-delà des technologies, la qualité qui distinguait le mieux les

6. D'où l'adjectif « tacite », qui vient du latin *tacere*: se taire.

barmans ou barmaids et les garçons et filles des cafés était justement leur empathie et leur mémoire (de ce que le client avait dit lors de sa dernière visite !) (Julien et Thibodeau, 1991). Au contraire, les grandes surfaces ou les chaînes ont tendance à standardiser leur approche des clients, qu'il s'agisse du tutoiement ou du vouvoiement, du conseil empressé ou d'une certaine réserve, sans égard pour l'âge, la classe sociale, le style de comportement, ce qui repousse de nombreux clients. De plus, la centralisation de leur gestion fait que les produits et les services sont souvent les mêmes partout, comme ces portions trop grandes qu'on sert dans des quartiers où vivent pourtant un grand nombre de personnes seules.

Nous pouvons ajouter une autre distinction qui nous servira particulièrement dans le chapitre 9 : la différence entre l'information *effective* et l'information *potentielle* (Julien, 1996b). L'information effective est celle qui sert à la décision. Elle n'est jamais complète, puisque l'incertitude persiste toujours. Ainsi, le temps joue un rôle important dans la décision. L'entrepreneur sait que s'il attend trop pour être plus sûr, un de ses concurrents le précédera. Tout entrepreneur agit en sachant qu'il ne peut pas bien savoir comment réagiront les concurrents ni où en est le changement technologique chez eux ni à quel rythme évoluent les goûts ou les comportements des clients. Il agit quand même parce qu'il peut avoir accès à de l'information *potentielle* capable de le dépanner lorsque surgit l'imprévu. Ainsi, si ses nouveaux investissements prennent plus de temps à se rentabiliser à cause d'obstacles fortuits durant la période de rodage, comme un employé clé qui tombe malade ou qui est débauché par un concurrent ou encore un concurrent qui vient d'acheter une nouvelle technologie sortie entre-temps, ses informations potentielles devraient lui permettre de trouver du financement complémentaire, d'emprunter momentanément un employé de même type à une firme amie, d'obtenir des informations d'un centre de recherche avec qui il travaille pour adapter le mieux possible la technologie en cours, etc. Dans la figure 6.1, nous illustrons cette typologie de l'information menant graduellement à la décision.

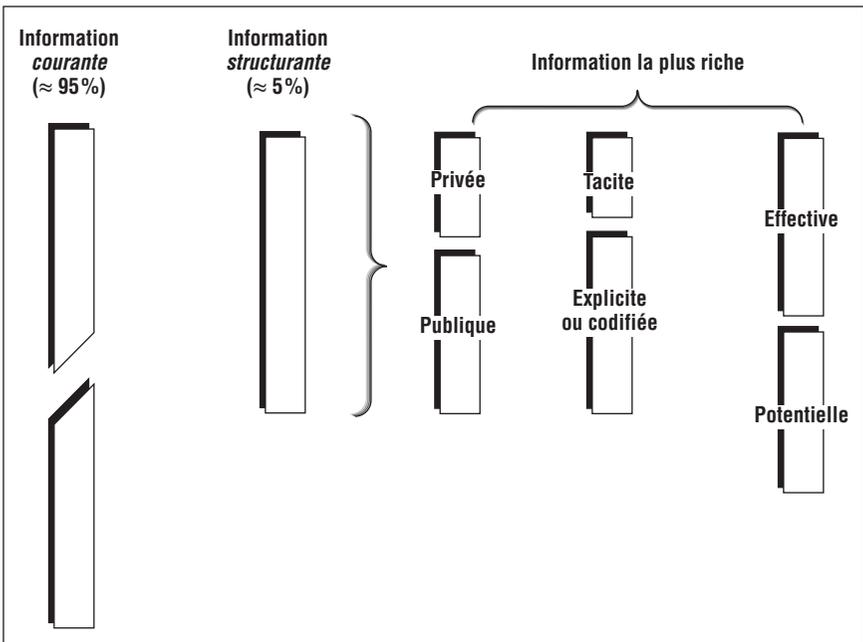
Afin d'obtenir des pièces moins lourdes en aluminium plutôt qu'en acier, une PME avait été incitée par un gros client à acheter un équipement de découpe au plasma, alors qu'elle était plutôt spécialisée dans la découpe au laser. Elle a donc communiqué avec son équipementier japonais habituel qui lui envoya l'équipement dernier cri en la matière. Après une semaine, ce nouvel équipement tomba en panne. L'équipementier envoya à ses frais deux techniciens qui restèrent deux semaines pour résoudre le problème. Un mois passa et les problèmes s'accumulaient. Les techniciens revinrent, sans plus de succès. Finalement, après six mois d'essais, on abandonna l'innovation pour un

procédé plus traditionnel, tout en assumant une partie des coûts directs et du temps passé à discuter avec le client et l'équipementier. L'entrepreneur me disait qu'il n'aurait pas pu agir ainsi si diverses ressources externes appartenant à son réseau d'affaires ne l'avaient pas appuyé pour trouver une solution temporaire, du financement complémentaire et la formation particulière de son personnel.

Pour augmenter la valeur ajoutée de sa production, une très grande ferme familiale qui produisait en grande quantité diverses céréales pour les éleveurs régionaux avait décidé de transformer celles-ci d'abord pour la consommation animale et finalement pour la consommation humaine, notamment les flocons d'avoine. Malheureusement, les premières productions furent un échec à cause de difficultés dans les méthodes de déshumidification malgré une technologie dite éprouvée. Cela prit plusieurs mois avant de trouver toutes les réponses, notamment auprès de chercheurs universitaires et d'un équipementier. Ce ne fut possible que grâce à de la patience des clients, aux fonds supplémentaires fournis par l'État, au travail incessant des employés au-delà des salaires prévus, à l'aide de chercheurs universitaires, etc., et surtout à la persévérance des dirigeants qui étaient convaincus qu'ils allaient s'en sortir.

FIGURE 6.1

### Typologie de l'information *courante* ou générale à l'information riche



## 6.3. LES ÉLÉMENTS FAVORISANT L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION RICHE

Pour être approprié à toute organisation privée ou publique, un système informationnel requiert au moins cinq éléments : 1) la capacité d'absorption et de cumul ou d'archivage ; 2) la veille technologique, commerciale et environnementale ; 3) la capacité de transformer l'information en sens pour passer à l'action et à la stratégie ; 4) la proximité s'appuyant sur le partage d'un langage ; et 5) des liens forts et des liens faibles avec des sources informationnelles externes.

Cohen et Levinthal (1991) ont été parmi les premiers à montrer que l'information riche suppose une capacité particulière des individus et de l'organisation à rechercher, comprendre et analyser l'information interne et externe. Ils ont ainsi soutenu que la présence d'un personnel instruit et expérimenté (techniciens, ingénieurs, etc.) était la condition première pour pouvoir suivre les besoins changeants du marché et l'évolution de la concurrence pour se différencier par l'innovation. Seul un personnel éclairé et une organisation synergique offrant des modèles d'interprétation (Gioia, 1986) peut comprendre à temps le changement et agir, ou du moins limiter les réticences, et surtout participer à la recherche de nouvelles opportunités, qu'elles soient importantes ou non. Van der Bosch *et al.* (2002) ajoutent la capacité d'apprentissage du réseau d'entreprises partenaires, notamment par le mécanisme d'apprentissage par les pairs dont nous parlerons au chapitre suivant. Cette double capacité ne peut qu'être évolutive, ce qui réclame la formation régulière non seulement de la direction, mais aussi des employés, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Cette capacité doit être alimentée par de la veille technologique, mais aussi commerciale et environnementale. La veille consiste à être aux aguets du changement en suscitant et en utilisant les remarques des clients, en s'informant auprès de ses fournisseurs et équipementiers de ce qui s'en vient et en allant chercher toutes les informations nécessaires dans les médias, les magazines spécialisés, les foires industrielles, les associations d'affaires dynamiques et si possible les centres de recherche.

Nous avons montré qu'il y a plusieurs niveaux de veille plus ou moins efficaces, suivant la turbulence du secteur industriel (ce qu'indique la troisième dimension de la figure 3.2) et le type de stratégie adopté : plus un secteur est hostile ou plus il évolue rapidement tant dans sa technologie que dans les structures des marchés, et plus une firme veut être chef de file, plus elle doit avoir une veille bien organisée

et variée pour voir venir le changement et surtout le précéder (Julien *et al.*, 1999; Raymond *et al.*, 2001). Porter et Millar (1985) rappellent que, si certains secteurs créent peu d'information dans la chaîne de valeur (comme la pétrochimie dont les méthodes de gestion et de production sont bien connues) et ont en retour moins besoin d'une information continuellement renouvelée, d'autres créent systématiquement de l'information pure, comme l'industrie du multimédia et des livres ou des firmes financières (voir la figure 6.2). Foray et Hargeaves (2002), pour leur part, considèrent que certains secteurs profitent rapidement de l'information technologique relevant avant tout de l'information codifiée ou explicite, notamment les secteurs manufacturiers appelés d'ingénierie (produits d'équipement, de transport, électroniques, etc.), alors que d'autres fonctionnent selon un mode plus *humaniste* à transformation lente, reposant sur une information avant tout tacite transmise par contacts interpersonnels et dont l'apprentissage se fait par l'action, comme beaucoup de services tels que l'enseignement, la consultation ou d'autres disciplines qui tiennent plus des relations que des services spécifiques ou de l'art plutôt que de la science<sup>7</sup>. Vaghely (2005) a estimé que plusieurs PME manufacturières et certaines PME de service aux entreprises devaient produire de l'innovation tant dans la chaîne de valeur que dans leur produit et donc s'assurer de maintenir une veille adéquate et d'utiliser un bon processus de transformation de l'information en connaissance.

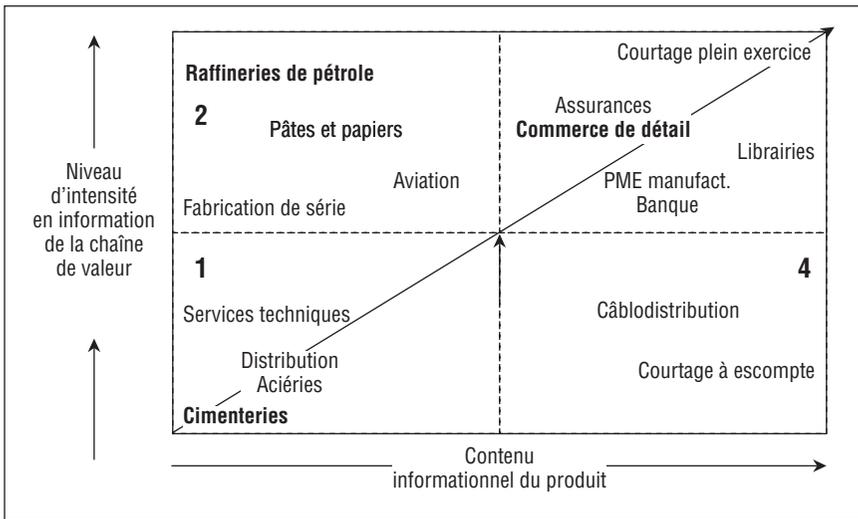
Ces études sur la veille indiquent toutefois qu'il ne suffit pas d'obtenir un grand nombre d'informations pour faire face à l'incertitude. La veille relève du bon choix de l'information et d'une bonne diffusion dans l'organisation afin de soutenir l'analyse du changement et susciter des réactions utilisables pour améliorer la stratégie. Cela permet de dépasser l'ambiguïté causée par un trop-plein d'information et de transformer cette dernière en sens pour l'action, c'est-à-dire pas-

---

7. Comme la médecine dont, malheureusement, de plus en plus de médecins croient qu'elle relève avant tout d'analyses purement techniques, pourtant incapables de fournir l'information subtile sur la maladie, information souvent tacite et difficile à obtenir durant les quelques minutes de contact avec le patient. Sans compter l'influence énorme de l'industrie pharmaceutique sur la médecine, comme nous l'avons dit. De même, le fonctionnement en réseau, tant pour certains diagnostics que pour échanger des connaissances explicites mais surtout tacites ou de l'information sur les meilleures pratiques, continue à être rare alors qu'il est la clé pour comprendre et stimuler le changement chez les médecins, comme c'est le cas ailleurs.

ser de la connaissance à la stratégie orientant celle-ci et au savoir-faire pour se distinguer de la concurrence (Weick, 1979). Choo (1998) montre combien il est important mais aussi difficile de transformer l'information de manière à orienter la recherche de l'information complémentaire qui permettra de soutenir et au besoin de changer la trajectoire technologique de l'entreprise.

FIGURE 6.2  
**Matrice de contenu informationnel selon quelques industries**



Adapté de M.E. Porter et V.E. Millar (1985), « How information gives you competitive advantage », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 4, p. 149-160.

Voici un exemple d'application d'une veille anticipatrice souvent intuitive : le développement accéléré de petites fabriques de nourriture fine dont une bonne partie est vendue directement aux consommateurs (comme les bières artisanales ou encore les fromages fermiers<sup>8</sup>). Ces produits répondent à la critique croissante de la consommation dite *classique* (tels les camemberts

8. Notons que ces productions artisanales ont toujours existé, comme celle de la bière dans un bon nombre de cafés belges en région. Ce qui a changé, c'est que, après avoir régulièrement décliné, elles retrouvent un nouveau souffle et surtout elles s'adressent à des catégories professionnelles supérieures à fort pouvoir d'achat qui recherchent un nouveau pouvoir sur leur consommation. Voir à ce propos *Le Devoir*, 20 juillet 2004 ou Sicotte (2003).

*industriels* ou les plats cuisinés des grandes marques nationales) par une frange de plus en plus importante de la population (entre 15 et 25 %, selon l'IRI-France) qu'on appelle maintenant les *alterconsommateurs*. L'impact est d'ailleurs important : en France, par exemple, cette consommation *classique* a décliné en volume de près de 1 % par année dans les dernières années, alors que jusque-là elle progressait régulièrement de 3 à 4 %.

L'information nouvelle, et donc la plus riche, se recueille grâce à divers types de proximité qui vont bien au-delà des TIC. En effet, cette information ouvrant de nouvelles opportunités est le plus souvent tacite et partielle ; elle requiert donc des échanges en personne<sup>9</sup>, selon un processus de questions/réponses, et doit être complétée par des renseignements provenant de sources informationnelles complémentaires. La proximité vient combler le besoin d'une mesure immédiate d'une bonne partie de l'information, notamment l'information technique, puisqu'on n'a pas le temps d'étudier en détail chaque information, sinon pas le moyen de le faire<sup>10</sup>. La première mesure est la confiance envers l'informateur, confiance qui ne peut justement se développer que par la proximité et le temps ; et cette confiance s'accroît par l'échange graduel : « Tu me donnes certaines informations et je t'en fournis d'autres. » Elle se développe grâce à diverses connivences allant au-delà des situations concurrentielles et des comportements opportunistes. La proximité fait ainsi en sorte qu'on en arrive à parler le même langage, qu'il soit verbal ou non, qu'on comprend donc le sens qu'ont chez l'interlocuteur les haussements d'épaules, les grognements, les hésitations ou les réactions d'enthousiasme, etc., difficilement visibles et transmissibles par les TIC.

Dans le réseau de sous-traitance de Bombardier Produits récréatifs, nous avons assisté à des rencontres d'ingénieurs qui considéraient que dans certains cas de mise au point de pièces les échanges en direct par les systèmes

- 
9. Dans une expérience avec des groupes d'étudiants des universités de Montréal et de Toronto, Aubert et Kelsey (2000) ont démontré que la confiance et l'efficacité synergique dans des rapports face-à-face étaient supérieures à celles des échanges virtuels.
  10. En effet, il n'est nul besoin de démonter un équipement complexe pour en connaître les capacités et les limites. Le plus souvent, la confiance à l'égard du représentant de l'équipementier suffit, bien qu'on puisse aussi faire des vérifications complémentaires auprès de firmes non concurrentes qui utilisent déjà l'appareil ou en discuter à la foire industrielle. De même, nul besoin d'être un informaticien aguerri pour acheter un ordinateur ; le plus souvent, on se fie à un ami relativement spécialiste qui comprend nos besoins.

de conception assistée par ordinateur (CAO) pourtant puissants et parfaitement compatibles comme KATIA, devenaient insuffisants pour sortir d'un cul-de-sac ou pour aller au-delà du connu. Il fallait donc se réunir en personne pour obtenir toute l'information tacite et donc subtile réclamant l'intercommunication personnelle.

Saxonian (1994) a montré qu'à la Silicon Valley, le développement d'une bonne partie de la connaissance commençait lors des rencontres fortuites des ingénieurs et scientifiques dans les cafés et autres lieux de détente, même si ces derniers travaillaient pour des firmes concurrentes.

La veille efficace suppose des liens externes avec des informateurs dans des réseaux divers. Ces réseaux permettent d'élargir les ressources ou d'adapter rapidement ou automatiquement l'information aux besoins des interlocuteurs, tant pour la transmettre que pour la recevoir. Cet élargissement donne une masse critique plus importante entraînant des effets de synergie propices à l'innovation.

## 6.4. LES MÉCANISMES DU PASSAGE DE L'INFORMATION À LA CONNAISSANCE ET AU SAVOIR-FAIRE

La diffusion d'une information riche entre les acteurs est le facteur clé pour stimuler l'innovation dans les entreprises et la région. Elle dépend des liens que ces acteurs entretiennent les uns avec les autres et avec les sources informationnelles externes, liens qui doivent favoriser l'adaptation, la transmission et la bonne réception de cette information riche.

Yona Friedman (1974) avait déjà relevé que la meilleure façon de faire passer des idées de développement nouvelles et complexes mais encore mal structurées et applicables différemment selon les cultures est de former des petits groupes de travail. Dans les grands groupes, le bruit s'amplifie très rapidement, ce qui oblige l'entreprise à adopter divers protocoles le plus souvent incapables de prendre en compte l'information complexe, subtile et tacite (Voge, 1978)<sup>11</sup>. Il s'agit tout

---

11. Voge (1978) montre que le besoin d'information évolue de façon quadratique à mesure que croît l'organisation, jusqu'à un maximum au-delà duquel toute nouvelle information est rejetée. Seules les organisations réellement décentralisées peuvent dépasser cette limite.

simplement d'appliquer le *principe de moindre difficulté* par le travail en petits groupes, plutôt que de laisser la bureaucratie augmenter la distance par la hiérarchie et limiter considérablement la richesse de l'information. Watts (1999) a repris ces idées dans son approche *des petits mondes*.

Le principe de moindre difficulté relève du *théorème d'Ulam* montrant que la difficulté de gérer le partage d'une information fine et donc d'administrer une organisation augmente selon le carré du nombre de membres, soit  $N^2$ . La difficulté totale  $D$  peut être calculée par la formule suivante :

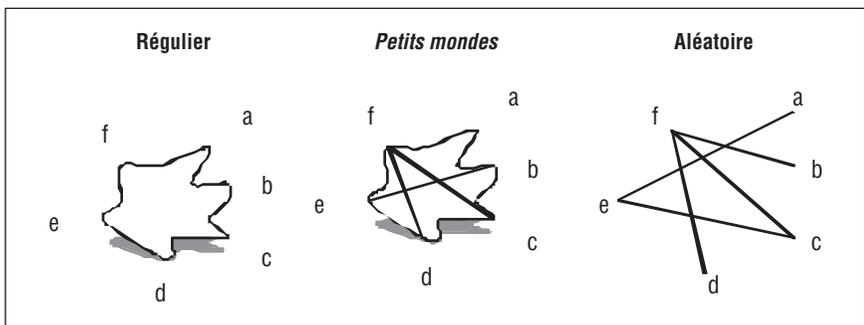
$$D = N_1 N_i \times 2 + (1/2) P$$

où  $N_1$  est le nombre de groupes comprenant  $N_i$  individus dans l'organisation et  $P$ , le nombre d'échelons hiérarchiques (Toulouse et Bok, 1978).

Un des exemples les plus évidents de l'application de ce principe est la guerre du Viêtnam, qui a permis à une armée de guérillas de vaincre l'armée la plus puissante du monde. Ces guérillas étaient formées en moyenne de quinze combattants, capables d'amener des armes suffisamment puissantes près de l'ennemi, de l'attaquer subitement et de se retirer aussitôt pour ne pas être anéantis. D'autres études ont montré que dans les recherches en santé, notamment sur le cancer, les petites équipes d'environ quinze chercheurs avaient presque toujours plus de succès que les grosses.

FIGURE 6.3

### Types de réseaux représentant différentes formes de relation pour les organisations



Adapté de D. Watts (1999), *Small Worlds: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton, Princeton University Press.

Pour ces chercheurs, le recours de l'organisation à un réseau régulier où chacun est en contact avec des collègues ou amis proches (culturellement ou géographiquement parlant), qui sont eux-mêmes en relation avec d'autres, comme l'illustre schématiquement la forme de gauche de la figure 6.3, fait que la circulation de l'information est plus lente et beaucoup moins riche que dans d'autres formes de contacts organisationnels, mais mieux assurée et donc très efficace à long terme. Au contraire, les contacts de forme aléatoire où les liens se développent plutôt avec des collègues éloignés (à droite dans la figure) procurent une information plus riche, mais moins de cohésion sociale. En d'autres mots, une entreprise ou une région dont les employés ou les habitants sont proches et fonctionnent bien entre eux se développent d'une façon particulièrement cohérente, mais manquent d'information nouvelle facilitant l'innovation. L'entreprise aurait donc à choisir entre d'un côté la cohérence et la qualité, et de l'autre la variété de l'information.

L'information par simples données chiffrées biaise et déforme le plus souvent le processus de formation stratégique de celui qui s'y limite (Mintzberg, 1994). Pour être bien transmise et complète, l'information doit surmonter d'autres obstacles : le manque de support adéquat, l'obstruction volontaire pour des raisons tactiques ou de lutte de pouvoir, ou encore diverses considérations personnelles ou bureaucratiques, comme l'expliquent bien les diverses *lois* de Parkinson (1983) sur les méfaits de la bureaucratie dans les grandes entreprises et les gouvernements.

Pour comprendre la notion du bruit ou de la déformation de l'information dans les organisations, il suffit de penser *au jeu du téléphone*, où les enfants murmurent un à la fois à l'oreille de leur voisin de droite la phrase que celui de gauche vient de leur communiquer, jusqu'au dernier du groupe qui doit alors dire cette phrase à voix haute, phrase qui se trouve alors le plus souvent complètement déformée par rapport à l'originale. La multiplication du nombre d'interlocuteurs et de niveaux hiérarchiques amplifie généralement ce bruit ; pour s'assurer que l'information ne sera pas déformée et limiter les erreurs d'interprétation, l'entreprise doit recourir à des ressources particulières et à des systèmes de contrôles coûteux, tels les journaux d'entreprises qui permettent, par exemple, aux grandes organisations de couper court à certaines rumeurs particulièrement démobilisatrices.

Parmi les barrières, il y a les normes collectives qui empêchent bien souvent les gens de voir les choses autrement que comme ils les ont connues. Ainsi, au début des années 1970, diverses recherches américaines avaient montré qu'il fallait réduire considérablement le poids et la puissance des voitures américaines, après avoir constaté la demande croissante de voitures allemandes et japonaises comme seconde voiture et graduellement comme

première voiture familiale. Pourtant, les ingénieurs des grands constructeurs refusaient tout changement en répétant que jamais les consommateurs n'accepteraient de changer leurs habitudes. Les deux crises de l'énergie de 1973 et de 1975 ont vite donné raison aux chercheurs en accélérant considérablement ce changement. Ce dernier exemple confirme que le plus grand obstacle au changement se trouve le plus souvent dans la tête des gens.

Watts affirme que se constituer un réseau de forme intermédiaire, celui des *petits mondes*, qui allie les contacts proches et lointains, illustrée au centre de la figure 6.3, serait la meilleure solution. Dans le chapitre suivant, nous reviendrons sur ces liens en opposant les réseaux à signaux forts à ceux à signaux faibles. Précisons simplement pour l'instant que si les derniers apportent plusieurs idées nouvelles pouvant conduire à de l'innovation, ils sont moins bien compris et assimilés puisqu'une partie de l'information riche peut être perdue faute de proximité pour obtenir l'information complémentaire nécessaire.

L'entreprise peut toutefois aller au-delà des limites des *petits mondes* tout en améliorant la qualité et la variété de l'information qu'elle recueille. Pour cela, il lui faut augmenter la capacité de recherche et d'absorption de son organisation, et organiser ou mettre sur pied des systèmes de traduction et d'adaptation de l'information. Se limiter à multiplier l'information par la veille ou autrement ne suffit pas. Il faut encore une fois être capable de bien la trier, de bien l'analyser et enfin de bien l'utiliser. C'est ce que nous allons voir maintenant.

#### ■ 6.4.1. Améliorer la capacité d'obtention et d'absorption de l'information

Une firme est un fabricant de connaissances à la condition qu'elle ait les ressources pour apprendre, c'est-à-dire pour extraire et convertir les savoirs explicites et tacites par des cycles d'externalisation, de combinaison, d'internalisation et de socialisation (Nonaka, 1994). La connaissance résulte en effet de l'apprentissage interactif donnant des bases de savoir différentes selon l'expérience et la capacité d'apprendre des acteurs dans une firme. Cela suppose au moins huit attitudes ou aptitudes face à l'information :

1. une capacité de recherche d'information plus ou moins ciblée, notamment par la veille ;

2. la mise en place et la mise à jour régulière des capacités d'absorption interne et externe par l'engagement de personnel qualifié, la formation continue et des liens avec des ressources externes de transformation de l'information, comme certaines firmes-conseils particulièrement *intelligentes* ou des conseillers scientifiques ;
3. la capacité de convertir l'information en connaissance et la circulation de cette connaissance dans l'organisation ;
4. des capacités de persuasion dans l'organisation, selon les aptitudes à apprendre, les attitudes à changer et les pratiques à mettre de l'avant, plutôt que des jeux de pouvoir qui ont tendance à retenir l'information, sinon à la biaiser ;

Husted et Michailova (2002) expliquent que les comportements culturels des cadres russes, comme le fait de ne pas admettre leurs erreurs pour préserver leur rang dans la hiérarchie, bloquent considérablement l'échange d'information et peuvent causer de grands problèmes lorsqu'ils travaillent dans des filiales appartenant en tout ou en partie à des sociétés occidentales.

5. le développement de flux informationnel par les réseaux (des collaborations de moyen ou long terme et de tous genres avec les clients les plus importants, les fournisseurs et équipementiers partenaires, des laboratoires de valorisation ou de recherche, etc., donc avec des acteurs différents qui procurent ainsi une information diversifiée et multidisciplinaire), par des échanges systématiques d'informations tacites et codifiées, échanges reposant sur la confiance réciproque et où n'intervient aucun jeu de pouvoir ;
6. l'acceptation de possibles effets de dissonance ou de discontinuité pouvant conduire à de nouvelles possibilités d'innovation ;
7. la capacité de signaler ses compétences à l'extérieur (en utilisant le brevet pour assurer sa réputation ou en s'installant dans un parc technologique) pour faire partie d'un club de nouvelles idées, d'un réseau avancé d'échange informationnel<sup>12</sup> ;

---

12. C'est une des raisons qu'ont données des membres pour expliquer leur participation au réseau de la Chaire Bombardier (Julien *et al.*, 2003b), comme c'est le cas pour les parcs technologiques (Storey et Strange, 1990).

8. enfin, la construction de trajectoires fortes faisant appel à des combinaisons nouvelles<sup>13</sup>.

Bref, ces attitudes ou aptitudes permettent de dépasser les contraintes informationnelles du fait de la multiplication du bruit dans les organisations et les capacités limitées d'apprentissage (Sørensen et Stuart, 2000) en déplaçant la courbe limitant la richesse de l'information à mesure que le nombre d'interlocuteurs augmente par du réseautage riche, comme on peut le voir à la figure 6.4 et comme on en discutera au chapitre suivant.

### ■ 6.4.2. Organiser la traduction de cette information, en faisant des liens et en développant des synthèses

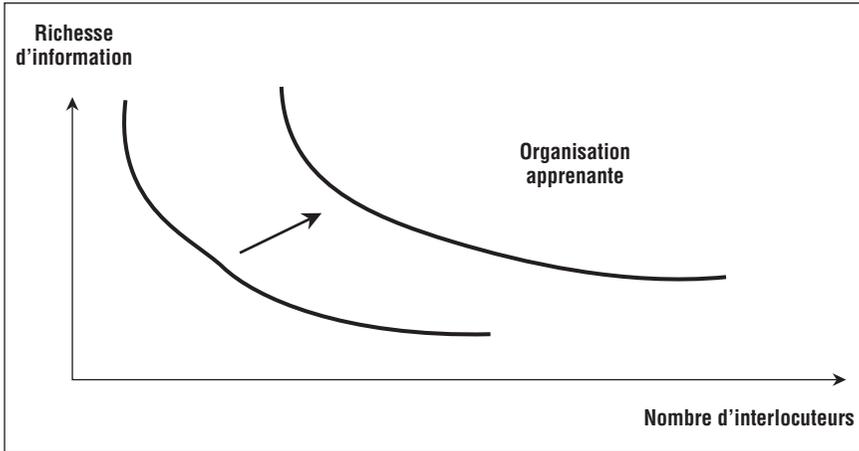
Mais il ne s'agit pas uniquement de multiplier l'information riche. Il faut être capable de la relier et de la synthétiser et surtout de lui donner du sens pour la transformer en stratégie et en action permettant de se distinguer. Une première transformation passe par les *passerelles informationnelles* et les *champions* dans les organisations. Les premières sont les employés qui sont en liaison avec l'extérieur, comme les vendeurs et les techniciens ou les ingénieurs qui discutent avec les fournisseurs et les équipementiers. Des vendeurs aux aguets des remarques des clients sont à même d'apporter une foule d'éléments pouvant servir d'amorce à de l'innovation de toutes sortes. Les cadres ou les employés en liaison avec des vendeurs de nouveaux matériaux ou de nouveaux équipements peuvent préparer le changement sinon aider à adapter les équipements actuels à de nouvelles possibilités. Les seconds, les champions, ont à convaincre des avantages dans l'organisation du changement et à diminuer les réticences ou résistances ici ou là.

---

13. Contrairement à des positions d'enfermement qui font que certaines trajectoires technologiques sont particulièrement inefficaces, mais perdurent par inertie même quand les raisons expliquant leur développement sont disparues (David, 1994).

FIGURE 6.4

### La transformation de l'information en connaissance et le principe de moindre difficulté



Après avoir obtenu et diffusé cette information, l'organisation a besoin de ce que nous avons appelé des *catalyseurs d'information* (Julien, Vaghely et Carrier, 2004) et que Krogh, Nonaka et Ichijo (1997) appellent des *activistes de connaissance*, soit des personnes qui facilitent la liaison, le tri et surtout la synthèse de l'information qui circule dans et en dehors de l'organisation. Ces catalyseurs « sont aussi à l'aise dans un environnement d'information algorithmique (à base de formules, gabarits et autres systèmes de résolution de problèmes propres à l'incertitude) que dans un environnement heuristique de création de sens, de discussion et d'interprétations propres au traitement de l'ambiguïté » (Vaghely, 2005). Ce sont souvent des cadres subalternes dont le mandat est d'obtenir auprès des passerelles informationnelles et des autres employés toutes sortes d'informations tacites ou explicites pouvant servir à la décision, à leur donner un sens, à les partager, à en faire une synthèse, et à les transmettre finalement à la direction pour qu'elle décide de la marche à suivre. Il peut s'agir, par exemple, d'employés *dépanneurs* qui règlent toutes sortes de problèmes, qui n'ont pas de tâches très précises mais qui peuvent donner un coup de main à un employé ou à une équipe pour des commandes spéciales. Ou encore ce sont de plus vieux employés très expérimentés qui connaissent tous les rouages de l'organisation et qui peuvent ainsi aider à l'orienter. Certains sont des catalyseurs plus officiels que l'entreprise

a chargés de préparer les soumissions et qui sont capables de dépasser les algorithmes habituels pour satisfaire certaines demandes spéciales à meilleur coût, qualité ou délais que les concurrents.

Ces catalyseurs sont les multiplicateurs des lieux le plus souvent virtuels d'échange d'information et de savoir-faire. Rogers (1995, p. 337) décrit ainsi leurs principales qualités : ils aident à développer les besoins d'échanges et à établir les relations avec le marché ; ils peuvent diagnostiquer dans l'entreprise les problèmes qui, relevant ou non du marché, pourraient inciter le client à aller ailleurs, et sont capables de faire qu'elle y réagisse en passant à l'action ; ils stabilisent l'adoption du changement et préviennent les ruptures de continuité ; enfin, ils consolident les liens réticulaires pour en assurer la permanence. Ces catalyseurs sont un des outils de transformation de l'information en connaissance ; ils favorisent l'efficacité des réseaux en permettant au besoin d'augmenter leur nombre et de réduire ainsi l'incertitude et l'ambiguïté.

### ■ 6.4.3. Surtout, aller au-delà des analyses linéaires ou de la logique dominante

Pralahad et Bettis (1995) rappellent que les entreprises obtiennent de plus en plus d'information, mais sont souvent incapables de l'utiliser parce que leur système de transformation, et donc d'appropriation, est trop mal organisé, ou encore à cause d'habitudes sinon de préjugés qui les empêchent d'inventer pour dépasser la logique dominante. Comme nous l'avons dit, ces entreprises se limitent à utiliser des algorithmes tout faits pour analyser l'information, et oublient de les dépasser par une vision heuristique faisant place à l'intuition. Ce n'est que confrontées à des crises graves qu'elles acceptent enfin de briser leurs routines et même de se remettre en question, mais il est souvent trop tard.

Pourtant, un meilleur contrôle de l'information est le fondement d'une bonne stratégie, notamment de la stratégie proactive, et surtout ce qui permet de nourrir l'esprit d'entreprise, comme nous l'avons vu dans la figure 4.1. Ce contrôle est donc ce sur quoi reposent la flexibilité des entreprises et, en bout de ligne, leur caractère distinctif comme celui des régions. Ce contrôle passe par les réseaux qui, s'ils sont choisis judicieusement et entretenus intelligemment, permettent à l'entreprise de dépasser l'information factuelle qu'elle a obtenue pour discerner en elle les petits faits porteurs d'avenir grâce auxquels elle pourra aller plus loin sinon plus vite que ses concurrents.



## Les réseaux

### Une seconde condition *nécessaire* : le partage de l'information menant à l'innovation

*Le café est très en usage à Paris : il y a un grand nombre  
de maisons publiques où on le distribue.  
Dans quelques-unes de ces maisons, on dit des nouvelles ;  
dans d'autres, on joue aux échecs.*

*Il y en a une, où l'on apprête le café de telle manière  
qu'il donne de l'esprit à ceux qui en prennent : au moins,  
de tous ceux qui en sortent, il n'y a personne qui ne croie  
qu'il en a quatre fois plus que lorsqu'il y est entré.*

MONTESQUIEU, xxxvi<sup>e</sup> lettre persane

Les réseaux territoriaux et extraterritoriaux, qu'ils fonctionnent par les cafés, comme le rappelait Montesquieu il y a plus de 280 ans, par les associations professionnelles ou autrement, sont un des fondements du fonctionnement du milieu dynamique et donc des liens entre les acteurs. Ils sont le moyen privilégié de partager de l'information à l'intérieur d'un territoire et de rechercher, trier et cumuler de l'information venant de l'extérieur de ce territoire. Ils sont donc fondamentalement des disséminateurs et des amplificateurs d'information pour les entreprises.

En effet, vu les caractéristiques de l'information, les acteurs, notamment les entrepreneurs, préfèrent presque toujours obtenir cette dernière par des échanges en face-à-face avec des gens connus ou recommandés que par des moyens institutionnalisés ou à distance. Ces rencontres constituent le support nécessaire au développement de la connaissance et l'instrument clé pour soutenir l'apprentissage et finalement créer de la synergie dans la région.

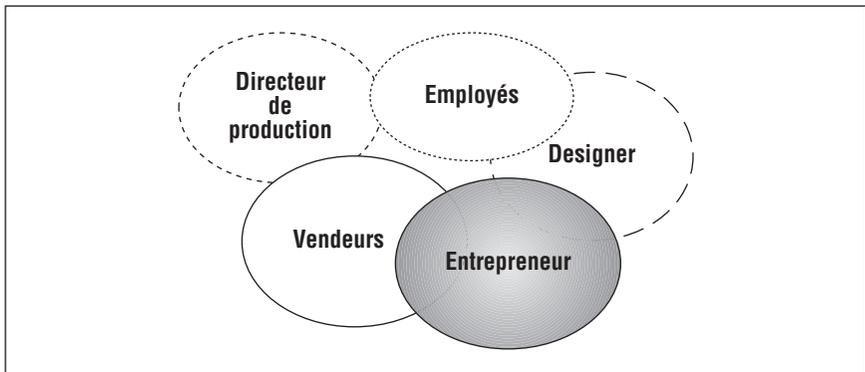
Mais pourquoi se réseauter alors qu'un des objectifs importants de la création d'une entreprise est l'indépendance? Cela fait partie d'un des paradoxes dont nous avons parlé au début de cette troisième partie. Mais cela répond aussi aux besoins de proximité de tout individu avec des gens qui le comprennent et qui peuvent soutenir ses efforts et même nourrir son enthousiasme. Si les entreprises sont libres de se réseauter avec qui elles veulent, elles ne perçoivent pas les réseaux qu'elles se sont constitués comme une barrière à l'indépendance. Les entrepreneurs et les membres de leur organisation sont des êtres sociaux; ils font partie d'une famille et d'une communauté, et sont donc tous plus ou moins reliés à des réseaux au moins sociaux, sinon économiques, à base d'échange réciproque et de confiance. Tout entrepreneur a au moins sa famille et ses amis pour obtenir et échanger de l'information et quelques partenaires pour mieux lui vendre ses intrants et l'aider à distribuer ses extrants. Au moment de la création, ces partenaires sont souvent cruciaux pour réussir le démarrage et atteindre la vitesse de croisière.

On trouve dans les régions divers lieux d'échange informationnel plus ou moins informels comme les cafés, les restaurants, les clubs et les associations diverses qui permettent aux entrepreneurs d'obtenir toutes sortes de renseignements et l'aident à évaluer celles-ci. Et les employés ne sont pas en reste, avec leurs liens avec leurs amis à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ou avec leurs compagnons de profession, comme membres d'un club sportif ou culturel ou d'une association de bienfaisance, etc.

Une étude du Battelle Institute de Genève avait montré au début des années 1970 que les cafés européens étaient le principal lieu où les gens d'affaires partageaient l'information touchant le développement de leur entreprise. C'est un peu la même chose pour les restaurants et les bars nord-américains, ce qui rappelle que la détente favorise l'échange de l'information.

Les réseaux ont toujours existé, même si les chercheurs ne les ont découverts qu'il y a une trentaine d'années. Cette ignorance relève de la vieille théorie économique selon laquelle les entreprises étaient isolées, et ne fonctionnaient que dans un système de concurrence plus ou moins féroce. Dans toute organisation, se trouvent au contraire plusieurs réseaux plus ou moins interreliés, suivant le nombre de cadres et d'employés. Par exemple, beaucoup de PME utilisent les réseaux de leurs employés pour engager du nouveau personnel ou mieux comprendre le changement dans leur milieu (Dess et Shaw, 2001), ou encore les réseaux de leurs cadres pour soutenir des demandes de subvention à l'État (Johannisson, 1995 ; Julien et Lachance, 1999). Comme l'illustre la figure 7.1, ces divers réseaux se chevauchent plus ou moins selon l'utilisation qu'en fait la direction (Allen, 1997). Ils évoluent plus ou moins rapidement au rythme de l'arrivée de nouveaux membres et l'établissement de nouveaux objectifs<sup>1</sup>.

FIGURE 7.1  
Interrelations entre les réseaux du personnel d'une firme

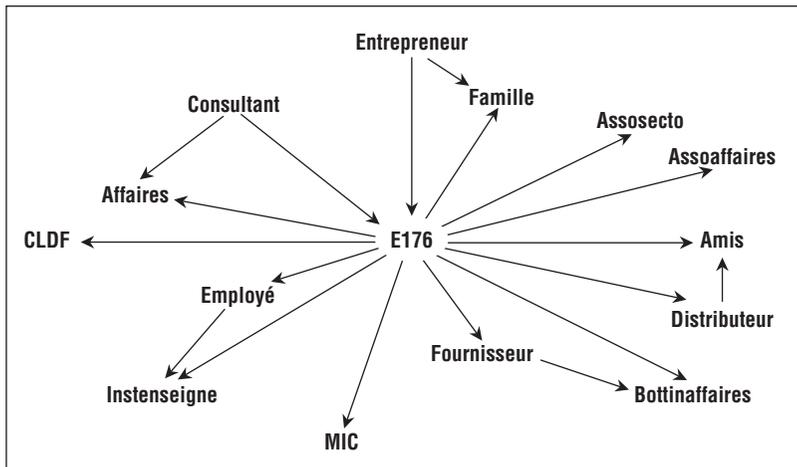


1. Ainsi, tout entrepreneur peut être relié, directement ou par ses employés, à plusieurs dizaines de personnes qui sont elles-mêmes reliées à d'autres personnes. Les liens possibles, par exemple, entre cent personnes, sont au nombre de 4 950, selon la formule de  $(N | N - 1) / 2$  (Rogers, 1995, p. 308). Évidemment, ce potentiel n'est jamais atteint et n'est d'ailleurs pas nécessaire pour obtenir la bonne information, puisque plusieurs réseaux sont redondants.

Les réseaux constituent la structure de communication et d'apprentissage que la région offre aux acteurs sous forme de lieux tant physiques que virtuels d'échange informationnel. Ils sont aussi l'expression du collectif et des conventions établies dans toute société. Ils illustrent le fonctionnement même du milieu. Ils sont la base sur laquelle se développe le capital social, car ils favorisent ou non le développement d'une culture entrepreneuriale dynamique ouverte à l'innovation, selon qu'ils fournissent de l'information nouvelle, variée et de qualité en étant reliés à l'extérieur, ou qu'ils encouragent au contraire le conformisme en se limitant à la région ou en s'opposant au changement. Enfin, ils constituent le moyen privilégié de diffuser et de partager l'information et donc d'apprendre ensemble de façon à atteindre une compréhension mutuelle du changement dans un système de production et de consommation (Maillat, Quévit et Senn, 1993). Ils peuvent permettre aux entreprises de développer des actifs partagés, collatéraux, complémentaires, ce qui facilite l'invention collective, et par conséquent de se distinguer et de croître (Allen, 1983).

### Réseau de la dirigeante de l'entreprise E176

Même les toutes petites entreprises développent leur réseau, tel le réseau d'une dirigeante de E176, une entreprise manufacturière exportatrice de quatre employés, fondée en 1990 et située dans une petite municipalité éloignée.



La figure ci-dessus illustre les divers liens de cette dirigeante, qui nous a déclaré : 1) être membre de deux associations, soit le groupement des femmes d'affaires du Québec (ASSOAFFAIRES) et une association de son secteur

industriel (ASSOSECTO); 2) travailler avec deux personnes-ressources extérieures à son entreprise qui l'aident dans la conduite des affaires quotidiennes de son entreprise, soit un fournisseur de matières premières dont elle a trouvé le nom dans le Bottin des affaires (FOURNISSEUR/BOTTINAFFAIRES) et une représentante qu'un ami lui a présentée (AMIS/DISTRIBUTEUR); 3) de plus, dans les deux dernières années, deux institutions lui ont fourni un appui lorsqu'elle a eu un problème, soit le Centre local de développement pour le développement de l'entreprise (CLDF) et le ministère de l'Industrie et du Commerce pour développer des activités d'exportation (MIC); 4) enfin, dans les six derniers mois, elle a discuté du développement de son entreprise avec trois personnes importantes, soit un consultant d'une grande ville (finances et R-D) qui l'a contactée pour affaires et qu'elle ne connaît que depuis quelques mois (la relation est maintenant rompue) (CONSULTANT/AFFAIRES), un employé qu'elle a connu à l'université (il y a dix ans) et avec qui elle parle tous les jours (EMPLOYÉ/INSTENSEIGNE) et finalement son frère qui réside dans une autre ville et qui est copropriétaire d'une autre entreprise avec qui elle parle une dizaine de fois par mois (FAMILLE/ENTREPRENEUR).

---

Source: Julien, Lachance et Morin (2004).

Ainsi, lorsqu'ils sont dynamiques, les réseaux constituent le moyen privilégié pour favoriser la circulation systématique de l'information riche sur un territoire, c'est-à-dire pour rechercher et adapter celle-ci aux besoins des entrepreneurs afin d'accélérer leur apprentissage du changement (Zajac et Olsen, 1993). Ils répondent aussi à un besoin crucial, celui de diminuer l'incertitude et l'ambiguïté devant les décisions à prendre. Ils apportent de l'information non recherchée et fournissent ainsi diverses indications, d'une part, sur des opportunités et des possibilités d'innover afin de mieux se distinguer de ses concurrents et, d'autre part, sur des ressources disponibles pour mieux saisir ces opportunités, ce qui permet la variété dans les entreprises. Ils constituent une sorte de *filet tendu* pour saisir au passage l'information structurante afin de mieux voir les opportunités et d'agir, la grosseur des mailles permettant de filtrer l'information pour n'en retenir que les éléments souhaités. Ils jouent donc un rôle très important dans l'entrepreneuriat; d'autant plus que l'information fournie par les réseaux a cet avantage, d'abord, d'être triée du fait que les membres se connaissent et connaissent leurs besoins, ensuite, d'être analysée et mesurée de diverses façons par des observateurs attentifs et jusqu'à un certain point experts dans leur champ spécifique, et enfin d'être adaptée aux besoins particuliers ou potentiels de celui qui la reçoit, qui a tendance à retenir l'information dans sa discipline ou en fonction de ses intérêts et de sa

trajectoire, antérieure et projetée, tout en étant ouvert aux besoins de ses amis ou partenaires souvent choisis selon les mêmes critères : « Qui se ressemble s'assemble ! »

En outre, comme nous l'avons déjà mentionné, la participation à des réseaux génère de l'information *potentielle* qui facilite la décision en offrant si nécessaire des ressources complémentaires sinon des portes de sortie. Birley (1985) appelle à bon droit cette information potentielle provenant des réseaux une *réassurance* pour soutenir la décision et l'action. L'information effective et l'information potentielle adaptées aux besoins des entrepreneurs diminuent par conséquent leur incertitude et leur ambiguïté et surtout les convainquent d'être encore plus actifs. À moins que les réseaux ne soient conservateurs et ne freinent plutôt le dynamisme.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord parler du fonctionnement des réseaux pour ensuite présenter les différents types selon le genre d'entreprise et de milieu. Nous finirons en rappelant que l'existence de ces réseaux sur un territoire ne veut pas dire que la région est bien réseautée ni que les échanges sont optimaux pour favoriser l'innovation ; ce qui nous amènera au chapitre suivant sur l'innovation.

## 7.1. LE FONCTIONNEMENT DES RÉSEAUX

Les réseaux relèvent avant tout de liens interpersonnels entrelacés de multiples façons (Johannisson, 2000). Ils peuvent aller au-delà du seul échange d'information et s'étendre à la collaboration et à la concertation pour finalement devenir de la coopération.

La première forme de coopération, la collaboration, peut être plus ou moins spontanée. Par exemple, il arrive très souvent que plusieurs commerces concurrents, comme dans les magasins de meubles ou de chaussures, collaborent implicitement en se localisant dans le même secteur ou sur la même rue pour profiter d'un achalandage plus grand. Ce comportement est très ancien ; en témoignent les souks de toutes les médinas nord-africaines ou, dans les vieilles villes européennes, les rues dont le nom évoque le métier de ceux qui s'y réunissaient il y a plusieurs centaines d'années. La deuxième forme,

- 
2. Ancien dans les pays industrialisés, car cette concertation existe encore, par exemple, chez les teinturiers de la médina de Fès, au Maroc.

la concertation, est plus volontaire, comme dans le cas ancien<sup>2</sup> des tanneurs ou des teinturiers qui avaient besoin d'énormément d'eau pour leur métier ; elle repose sur le partage de certains services pour en diminuer le coût, qu'il s'agisse d'une voie de chemin de fer ou d'un port. Elle s'observe dans les parcs industriels ou plus récemment dans les parcs technologiques et les incubateurs regroupant des services communs. La concertation permet aussi de s'entendre pour organiser, par exemple, une fête de quartier afin d'attirer la clientèle, ou pour partager certains comportements comme dans le cas des districts industriels. La troisième forme touche notamment les réseaux denses, ce que Lorenzoni (1990) appelle aussi des *constellations d'entreprises* reliées entre elles dans des productions complexes, et les alliances parfois ponctuelles reposant sur une coopération visant des objectifs à long terme plus difficilement accessibles aux entreprises isolées<sup>3</sup>.

Ces réseaux informationnels peuvent différer dans leur structure, le type de liens qui les caractérise, la position de leurs membres, leur type de proximité, leur taille, leur densité, leur diversité ou leur qualité. Les liens peuvent être primaires, c'est-à-dire se nouer directement entre les membres, ou secondaires et donc indirects, et passer alors par des intermédiaires membres du réseau. Grâce à ces liens indirects, l'individu peut donner foi à l'information secondaire qu'il reçoit d'un interlocuteur certes méconnu mais qui lui a été présenté par un membre du réseau en qui il a confiance. D'ailleurs, ce dernier lui aura aussi fait quelques recommandations sur la manière d'aborder ce tiers pour en tirer toute l'information souhaitée. Dans bon nombre de réseaux informationnels, on fonctionne souvent de proche en proche pour obtenir l'information la plus précise possible afin d'avoir une réponse complète. Ce sont ces liens secondaires qui font la richesse d'une structure réticulaire, car ils permettent de réduire considérablement le temps consacré à chercher la solution à un obstacle qui empêche d'innover efficacement, alors qu'on possède tous les autres éléments et informations pour ce faire.

Un bon réseau informationnel primaire n'a pas besoin d'être de grande taille<sup>4</sup>, puisque son premier rôle est de fournir de l'information personnalisée, plus difficile à assurer quand il y a trop d'interlocuteurs

- 
3. Ces distinctions entre les différentes formes de coopération nous viennent d'une discussion que nous avons eue avec Bernard Billaudot durant un voyage effectué au Maroc en 2003 pour donner un cours à l'Université américaine de Alakhawayn.
  4. Du moins, dans l'optique du chercheur d'information. Ainsi, un entrepreneur peut nouer des liens avec un ou deux chercheurs même d'une grande université, ce qui constitue un petit réseau primaire, inclus toutefois dans un réseau général évidemment beaucoup plus large.

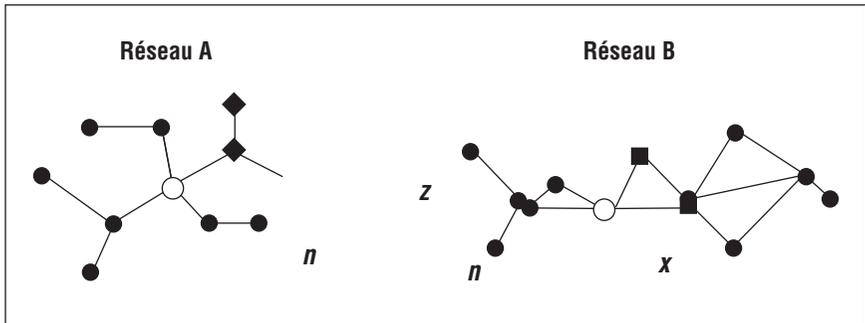
(Athreye et Keeble, 2002), et que son second rôle est de pouvoir relier ses membres à d'autres réseaux. Selon le *principe de moindre difficulté*, un réseau trop grand engendre de plus en plus de bruit, c'est-à-dire des incompréhensions faute de connaissance réciproque. La *valence*<sup>5</sup>, ou la capacité pour un réseau d'obtenir, d'absorber et de transmettre de l'information précise et appropriée, est limitée par le nombre de ses membres et l'attirance ou la répulsion qu'ils ont les uns pour les autres : trop de membres rend les liens de plus en plus friables et la qualité de l'information faible, car les membres se connaissent mal et adaptent peu l'information aux autres membres ; trop peu de membres limite la variété de l'information transmise et donc la synergie dans les échanges. Friedman (1978) a calculé que le nombre optimal (selon une courbe en cloche) était de plus ou moins quinze membres<sup>6</sup> ; ou du moins, que les affinités efficaces dans de grands groupes se limitent à ce nombre et entraînent souvent la création de sous-réseaux pour limiter le bruit.

Mais le nombre peut varier selon la proximité et la densité. Si les liens sont faibles ou peu réciproques, un plus grand nombre de membres sera nécessaire pour trouver quelqu'un pour répondre à ses questions. Mais si la densité est forte, ce nombre peut être réduit. La densité tient non seulement au nombre de participants, mais aussi à leurs liens réciproques, à la position de chacun d'eux dans le réseau et à leur proximité les uns par rapport aux autres. La position peut être centrale ou périphérique, la première fournissant le maximum d'information. La position *de nœud* dans le réseau (voir la figure 7.2), si elle est dynamique, facilite les échanges et augmente la proximité. La proximité repose aussi sur la confiance entre les membres et la réciprocité de leurs échanges sans intermédiaire (Bidault, Gomez et Marion, 1995). La densité est mesurée par le rapport entre le nombre de liens qui existent effectivement entre les membres pris deux à deux et le nombre de liens possibles (Niemeijer, 1973). Ainsi, dans la figure 7.2, le réseau A est moins dense que le réseau B. Mais dans les deux cas, le membre représenté par le cercle blanc occupe une position relati-

- 
5. La valence en chimie est le nombre possible d'atomes qui peuvent se lier entre eux. En psychologie, c'est la mesure de l'attirance (*valence positive*) ou de la répulsion (*valence négative*) qu'un sujet éprouve à l'égard des autres. Le nombre de quinze rejoint les analyses recourant au principe de moindre difficulté que nous avons vu plus haut.
  6. Nous avons trouvé ce nombre optimal dans plusieurs firmes québécoises de technologie de pointe avec lesquelles nous avons travaillé.

vement centrale pour obtenir le maximum d'information, la position de nœud, alors que le membre  $n$  est périphérique et ne reçoit de ce fait que peu d'information.

FIGURE 7.2  
**Les différents liens possibles entre les membres  
 suivant le type de réseau**

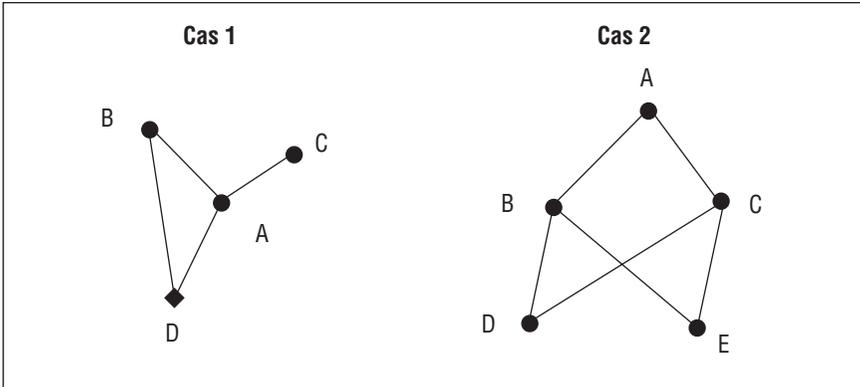


Les liens sont divers et leur qualité dépend de la connectivité, de l'intensité et de la durabilité des relations. La connectivité est le nombre de liens entre les membres, leur accessibilité, leur réciprocité, leur réactivité de même que leur durabilité. Plus les liens sont nombreux, réciproques et de longue date, ce qui crée un climat de bonne familiarité, plus les questions suscitent des réactions et plus les échanges sont intenses et peuvent donc être adaptés et riches (Johannisson *et al.*, 1994; Julien et Lachance, 1999).

Mais le nombre ne suffit pas : il faut aussi de la diversité. Un réseau composé de membres à peu près semblables ou qui ont relativement les mêmes idées n'est pas très riche, puisqu'il génère habituellement peu d'idées nouvelles ou complexes et ne fait que répéter les mêmes idées. Toutefois, cette redondance n'est pas nécessairement mauvaise, surtout pour des entrepreneurs distraits. C'est ce que Burt (1992) a voulu illustrer en proposant sa théorie des trous structuraux, pour parler de ces liens qui manquent entre des interlocuteurs potentiels. Il avance que, contrairement à ce qu'on pourrait croire, plus il y a de trous, moins l'information est redondante, plus elle est nouvelle et riche. Ainsi, dans la figure 7.3, les sources B et C du cas 2 sont redondantes et donc moins utiles à A, qui peut recourir à l'une ou l'autre pour obtenir la même information venant de D ou de E. Au contraire, dans le cas 1, C est nécessairement utile à A qui peut faire appel directement à B, à C

ou à D, puisqu'il n'y a pas de trou structural entre ces derniers, pour obtenir l'information sans passer par un intermédiaire, ce qui est plus court et évite tout problème de bruit.

FIGURE 7.3  
**Liens directs et indirects entre les membres d'un réseau et trous structuraux**



De toute façon, un bon réseau doit comprendre des membres hétérogènes, apportant des idées différentes. Toutefois, l'hétérogénéité sans profondeur, c'est-à-dire sans échanges assez fréquents, empêche les membres de mieux se connaître, et entraîne du même coup une mauvaise adaptation des réponses aux interlocuteurs (Degenne et Fossé, 1994; Human et Provan, 1997).

Une bonne partie des tables de concertation créées dans les années 1980-1990 dans les régions québécoises pour concevoir des plans communs de développement ont rapidement tourné en rond, ou bien parce qu'elles regroupaient des gens qui avaient relativement les mêmes idées ou les mêmes solutions, ou bien, dans le cas où elles comptaient des participants déviants, parce qu'elles ne se réunissaient pas assez souvent, ce qui les empêchait de tirer toute la richesse de l'hétérogénéité.

Ainsi, le type de liens, la taille, la densité et la diversité jouent un rôle très important pour obtenir un réseau de qualité. La qualité se mesure à la capacité des membres d'un réseau à fournir de l'information riche, c'est-à-dire opportune ou nouvelle, décodée et adaptée, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Plus la diversité est élevée (Aldrich et Zimmer, 1986), car le réseau comprend plus d'experts (con-

naisseurs) en la matière que de pairs (Ruef, 2001) et que l'information y arrive par plusieurs canaux, plus l'équipe entrepreneuriale est capable d'absorber cette information et plus la qualité du réseau s'accroît.

Mais quel est le poids de ces diverses variables? Il semble que seule la taille (plus grande) fasse consensus chez les chercheurs (Singh *et al.*, 1999); bien qu'une trop grande taille soit porteuse de bureaucratie et de bruit, comme nous l'avons dit. L'intensité et les autres caractéristiques des réseaux empêcheraient de tirer pleinement profit de ceux-ci, y compris la rapidité de la circulation de l'information pour saisir avant les autres les opportunités. Cette absence d'unanimité est toutefois normale devant une hétérogénéité de réseaux et de capacité entrepreneuriale d'absorption aussi grande que celle des PME. D'autant plus que seuls quelques réseaux de l'entreprises (ou de l'entrepreneur) sont pris en compte dans les études actuelles, et que la nature, la qualité des liens, leur influence à court et à long terme et donc le type du réseau auquel on est relié et son évolution restent encore à mesurer (Julien, Lachance et Morin, 2004).

## 7.2. LES TYPES DE RÉSEAUX

Il existe plusieurs sortes de réseaux socioéconomiques de partage d'information. Certaines entreprises sont réseautées au strict minimum, d'autres font partie d'un système de réseaux allant bien au-delà des liens qu'on peut dire naturels (personnels et d'affaires), à base de réseaux volontaires et stratégiques (réseaux de coopération diverse durant des périodes limitées). Sans compter les réseaux de pouvoir (politiques) pour obtenir un monopole, pour profiter d'aides particulières de l'État ou « pour mieux tromper le public », comme disait Adam Smith dès 1776, même si les réseaux socioéconomiques ne sont pas exempts de ce travers.

Les réseaux peuvent être naturels, par essence ou spontanés, comme les réseaux de parenté et d'amitié, ceux du travail, ceux de clubs sociaux, etc. Ces réseaux sont dits sociaux ou d'*encastrement* dans une communauté et permettent de comprendre les conventions locales et de connaître d'autres réseaux économiques (Proulx, 1989). Ils peuvent être *ad hoc* et plus spécifiques, et venir, par exemple, d'une proximité géographique, comme lorsque quelques entreprises se côtoient dans un parc industriel. Ils peuvent être développés pour des raisons de court terme, à l'occasion d'une foire industrielle ou d'un congrès scientifique

pour mieux profiter d'eux. Mais ils peuvent aussi être volontaires ou construits graduellement pour répondre à des besoins d'information de plus en plus complexes. Le plus souvent stratégiques, ces derniers réseaux sont constitués pour soutenir le dynamisme de l'entreprise, au sein d'une aire industrielle d'entreprises interdépendantes (districts industriels, parcs technologiques, etc.) ou pour favoriser la formation et l'information complexe. Le tableau 7.1 illustre ces différentes formes en distinguant les réseaux sociaux des réseaux d'affaires, lesquels peuvent être stratégiques et particulièrement dynamiques en favorisant l'innovation et la formation.

TABLEAU 7.1

**Différents types de réseaux**

	<i>Forme générique</i>	<i>Forme spécifique</i>
<b>Existence par essence</b>	<i>Réseaux sociaux, d'encastrement</i>	<i>Réseaux d'affaires</i>
<b>Construction volontaire</b>	<i>Réseaux stratégiques</i>	<i>Réseaux dynamiques d'innovation et de formation</i>

Adapté de Dumoulin, 1996, cité par Dussuc, 2000.

Il y a d'un côté les réseaux d'affaires, qui se divisent en réseaux personnels et en réseaux d'affaires proprement dits ou de transactions, et de l'autre les réseaux informationnels, qui peuvent être sociaux, et offrir alors une information plus générale (les réseaux sociaux ou symboliques, selon Johannisson, 2000), ou stratégiques, quand ils visent une innovation plus particulière.

Généralement, les réseaux personnels comptent quelques membres du personnel, cadres ou employés clés, notamment les plus anciens, des membres de la famille proche ou élargie, des amis ou des collègues d'études, quelques gros clients, un membre particulier de l'association de l'entrepreneur, etc., bref, des gens avec qui l'entrepreneur a une relation émotive intense et en qui il a suffisamment confiance pour discuter régulièrement du développement de son entreprise. En général, ces réseaux ont neuf membres, du moins dans les pays nordiques, ou jusqu'à quatorze membres dans les pays du sud (Birley *et al.*, 1991 ; Julien, 1995 ; Drakopoulos, Dodd et Patra, 2002), ce qui marque encore ici l'importance de l'impact de la culture sur l'entrepreneuriat, notamment dans les entreprises informelles des pays en développement (Sverrisson, 1997). Le réseau personnel peut être organisé comme un conseil d'administration ou un quasi-conseil d'administration, ou

encore ne servir qu'au besoin, notamment pour tester des idées nouvelles ou pour s'enquérir de l'opinion sinon des pressentiments de ses membres sur l'évolution de l'environnement de la firme<sup>7</sup>.

Quant aux réseaux d'affaires proprement dits ou de transactions, ils sont formés d'intervenants économiques en amont et en aval. En amont se trouvent les fournisseurs des matières premières, des pièces ou des produits finis ou semi-finis, les équipementiers, les firmes financières, etc. S'ils sont bien reliés, ils peuvent fournir non seulement de l'information courante, mais aussi de l'information prospective: les fournisseurs de matières premières et les équipementiers peuvent ainsi conseiller à l'entrepreneur de stocker avant que les prix ne montent ou d'attendre qu'ils baissent, ou encore de faire durer tel équipement jusqu'à ce que sorte dans peu de temps la nouvelle technologie qui devrait améliorer considérablement les performances. En aval se trouvent les transporteurs et les différentes firmes associées à la distribution (grossistes, publicitaires, etc.), qui peuvent être précieux, non seulement parce qu'ils aident à mieux mettre en marché les produits, mais aussi parce qu'ils fournissent toutes sortes d'information qui permettent à l'entrepreneur de mieux développer le marché. Ainsi, si les camionneurs sont aux aguets pour déceler du changement dans les entreprises où ils livrent, ils peuvent aider à élargir les marchés, à avertir de l'arrivée d'un compétiteur, à améliorer les délais de distribution pour mieux le concurrencer, etc. De tels conseils bénéficient tant au producteur qu'au transporteur.

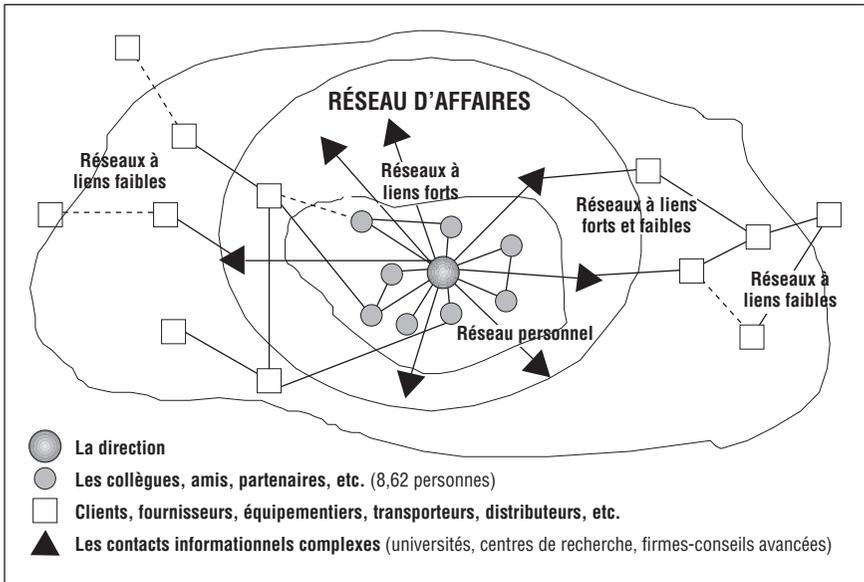
Enfin, les réseaux informationnels représentent les autres sources d'information nouvelle. Ils comprennent les firmes-conseils, les organismes de formation, les firmes financières dans leur aspect conseil, les centres de recherche, les organismes gouvernementaux d'aide diverse, etc. Ils peuvent se limiter à fournir des services généraux comme ceux

---

7. Une enquête récente montre toutefois que les conseils d'administration dans les entreprises ne sont pas très efficaces pour engendrer des idées nouvelles. Par exemple, 6 % seulement des membres au Québec contribueraient fortement au développement de l'entreprise (14 % en Suède et 7 % en Hollande). En outre, seulement 33 % des membres des conseils d'administration (le même pourcentage vaut aussi pour la Suède et la Hollande) placeraient « toujours les intérêts de l'entreprise en premier ». Ces résultats ne sont pas surprenants: les dirigeants considèrent que seuls 17 % des membres (30 % en Suède) arrivent bien préparés aux réunions (Laurendeau, Labrecque, Ray et Berndson, 2003). Mais il est probable que l'enquête ait été réalisée avant tout dans les grandes entreprises.

d'audit comptable ou de certification de système de qualité<sup>8</sup>, ou être beaucoup plus actifs et stimuler le changement dans les entreprises en fournissant à ces dernières une information avancée qui leur permettra d'innover, de se distinguer et ainsi d'augmenter leur compétitivité. La figure 7.4 illustre la configuration que peuvent prendre ces différents réseaux des entrepreneurs.

FIGURE 7.4  
**Schéma des principaux réseaux des entrepreneurs**



Adapté de B. Johannisson et T. Johnsson (1988), « New ventures networks strategies », *Cahier de recherche*, n° 18, Université de Växjö.

Évidemment, certains membres des réseaux d'affaires ou des réseaux informationnels peuvent faire partie du réseau personnel après un certain temps, si l'information qu'ils procurent est suffisamment de qualité donner confiance à l'entrepreneur et l'inciter à les consulter plus

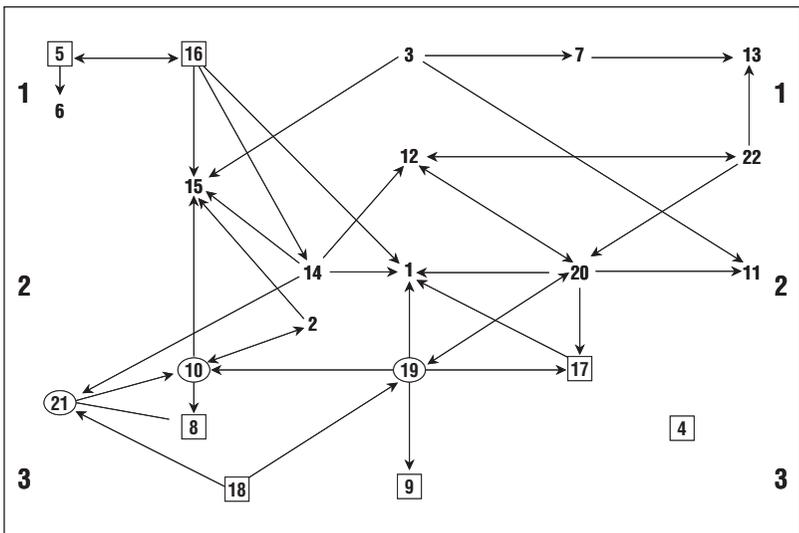
8. Nos études d'audit en profondeur auprès d'un grand nombre d'entreprises révèlent que bien souvent la certification en qualité selon la norme ISO 9000 ne dépasse pas le minimum requis ou sert de paravent pour ensuite utiliser les stocks comme tampons, alors que la qualité doit être beaucoup plus que cela.

systématiquement. Par ailleurs, le recours aux membres de ces réseaux peut être régulier ou sporadique, selon la qualité et l'importance des informations échangées (Johnson et Kuen, 1987 ; Julien, 1995 ; Johansson et Kantis, 2000).

Certains sociologues (Granovetter, 1973, 1982 ; Krackhardt, 1992) ont distingué les réseaux à liens forts des réseaux à liens faibles. Les premiers résultent de relations fréquentes et offrent donc un climat de grande confiance réciproque, alors que les seconds, qui reposent sur une ou des rencontres sporadiques, demandent beaucoup plus d'effort à l'entrepreneur qui, pour comprendre l'information qu'ils lui fournissent, doit bien souvent se la faire confirmer auprès d'autres sources.

On peut supposer que, généralement, les entreprises ont des relations d'affaires à l'intérieur de leur propre secteur industriel. Pourtant, ces liens s'y limitent rarement. En analysant les liens clients-fournisseurs entre 22 entreprises manufacturières d'une petite région du Québec, la Mauricie, classées dans trois sous-secteurs différents (transport terrestre, aéronautique et nautique), Drolet *et al.* (2003a) ont observé que ces entreprises entretenaient des liens entre elles peu importe leur classification dans un sous-secteur donné.

**Relations entre des fournisseurs et leurs clients dans le cas de 22 entreprises du secteur du transport A B C D**



**Légende**

Numéros encadrés : firmes du sous-secteur du transport terrestre ; numéros encirclés : firmes du sous-secteur du transport aéronautique ; autres numéros : firmes du sous-secteur du transport nautique).

Ainsi, dans cette figure, on observe 1) que des entreprises du secteur du transport terrestre sont aussi des fournisseurs d'entreprises du secteur aéronautique et du secteur nautique; 2) que des entreprises du secteur aéronautique sont des fournisseurs d'entreprises du secteur terrestre et du secteur nautique; et 3) que des entreprises du secteur nautique sont des fournisseurs d'entreprises du secteur aéronautique. Le tableau suivant énumère ces liens intersectoriels clients-fournisseurs. Dans ce tableau, la mention 21 → 8 indique que l'entreprise 21 qui appartient au secteur de l'aéronautique est un fournisseur de l'entreprise 8 appartenant au secteur du transport terrestre; ou encore 18 → 21 et 19 indique que l'entreprise 18 du secteur transport terrestre est un fournisseur des entreprises 21 et 19 classées dans le secteur aéronautique

### Relations intersectorielles client/fournisseur

	<i>Terrestre</i>	<i>Aéronautique</i>	<i>Nautique</i>
Terrestre		18 → 21 et 19	5 → 6
Aéronautique	21 → 8 10 → 8 19 → 9 et 17		10 → 15 et 2 19 → 1 et 20
Nautique	Aucune	14 → 21 2 → 10 20 → 19	

Par exemple, une entreprise du secteur du transport terrestre qui fabrique des remorques peut très bien modifier ces dernières pour les vendre à une entreprise du secteur nautique. Ces liens d'affaires permettent aux entreprises d'aller au-delà de leur secteur respectif et de diversifier leur production.

Pour Granovetter, les liens forts entraînent le plus souvent une accentuation des relations entre les interlocuteurs, les intermédiaires entre ces liens forts favorisant le rapprochement, la transitivité entre les sources pour créer de plus en plus de redondance et donc de moins en moins d'information nouvelle. Ainsi, les liens forts ont tendance à créer des zones fermées, à reproduire les mêmes représentations mentales, à fournir de l'information qui se recoupe, alors que les liens faibles constituent des ponts pouvant donner accès à d'autres réseaux pour des informations plus spécifiques et ponctuelles (Rothwell, 1989; Sundbo, 1998). Des études semblent ainsi montrer que ce sont les liens faibles qui suscitent le changement, à condition bien sûr qu'on en tienne compte et que les liens forts offrent plutôt de la conformité au

groupe, à moins que ce dernier n'accepte les déviants. En d'autres mots, les amis et les connaissances proches nous ressemblent et leur fréquentation apporte rarement de grandes nouveautés, tandis que la rencontre de gens différents entraîne soit des réactions de refus, soit une certaine remise en question qui aide à évoluer. Cela rejoint d'ailleurs Robert Marris (1971) qui expliquaient que ces déviants étaient des *pionniers* qui faisaient évoluer les petits groupes de consommateurs.

Au point de vue économique et dans le sens informationnel discuté plus haut, il est préférable de parler de réseaux à signaux forts ou faibles que de réseaux à liens forts ou faibles. En effet, la plupart du temps, les réseaux à liens forts apportent une information facilement comprise, et peuvent de ce fait être dits à signaux forts, tandis que les réseaux à liens faibles procurent une information moins bien comprise, du fait de l'inattention et du manque de confiance, ce qui en fait des réseaux à signaux faibles. Pour Caron-Fasan (2001), la notion de signal faible est étroitement liée au temps, car ce signal n'a qu'une durée limitée et ne peut se saisir que ponctuellement ; il faut donc être là au bon moment, d'autant plus que ce signal est noyé et disséminé dans une multitude d'autres informations et de bruit (Leska et Blanco, 2002).

Les réseaux à signaux faibles correspondent le plus souvent aux organismes ne faisant pas partie des champs traditionnels des gens d'affaires, comme les centres de recherche et les universités (Friedkin, 1980 ; Woodward, 1988 ; Julien, 1993a) ; bien qu'on puisse aussi trouver des signaux faibles dans l'information tacite recueillie auprès des opérateurs de machines ou des agents commerciaux mis à contribution. Pour atteindre ces réseaux à signaux faibles, il faut généralement passer par des intermédiaires membres des réseaux à signaux forts, comme nous l'avons vu plus haut dans la figure 7.4.

Dans les réseaux riches alliant des signaux forts, venant d'une certaine habitude de travailler ensemble, et des signaux faibles, venant des différences dans les savoirs et les savoir-faire des partenaires, se rangent les alliances avec d'autres firmes innovatrices, par exemple pour soutenir la recherche et le développement (Gulati, 1991). Ainsi, les entreprises de secteurs de pointe comme la biotechnologie ou les nouvelles formes d'énergie ont grandement avantage, pour connaître les derniers développements en la matière, à s'allier ou à coopérer à moyen terme avec les centres de recherche spécialisés des universités, eux-mêmes en contact avec d'autres centres d'universités étrangères. Une autre forme de réseautage très efficace est la participation à une entreprise-réseau dans laquelle on trouve généralement un grand donneur d'ordres et ses divers sous-traitants (Aliouat, 1996). Ce réseau dense

favorise la synergie, instaure un système d'apprentissage collectif et systématique et procure aux entreprises qui en font partie une capacité de production qui leur permet de se distinguer de plus en plus de leurs concurrents par des relations complexes très difficilement reproductibles; c'est notamment le cas du réseau de la Chaire Bombardier (Julien *et al.*, 2003b)<sup>9</sup>. Si ce réseau offre un mécanisme d'apprentissage accéléré, c'est parce que, non seulement il peut compter sur la présence de membres dont la formation, l'expérience et la manière d'approcher les problèmes sont très variées, et sur des sources informationnelles accrues puisque chaque participant du réseau a ses contacts particuliers, mais aussi parce que tous les exemples réels de ces membres ont un effet multiplicateur et deviennent des modèles permettant à l'entrepreneur de trouver la meilleure solution à son problème<sup>10</sup>. Les districts industriels dans lesquels se trouvent un très grand nombre de petites entreprises se partageant les différents éléments d'une chaîne de production constituent eux aussi des réseaux denses particulièrement efficaces pour maîtriser un marché international (Beccatini, 1989; Conti et Julien, 1991).

Les régions ont intérêt à encourager les firmes à joindre des réseaux plus riches ou encore à aider les réseaux locaux à se relier à des sources d'information internationale, par exemple par l'intermédiaire de centres de recherche d'universités et de collèges branchés sur les réseaux internationaux. Certaines régions ont vu leur dynamisme s'épuiser graduellement, faute d'avoir renouvelé leurs liens notamment en s'ouvrant à l'international. Tout système de réseaux doit évoluer, se renouveler régulièrement, en remplaçant quelques membres ou en s'en adjoignant d'autres et en créant sans cesse des liens avec de nouveaux réseaux (Johannisson, 1995; Monstedt, 1995). De même, tout réseau doit s'inscrire dans des réseaux plus complexes (voir la figure 7.5),

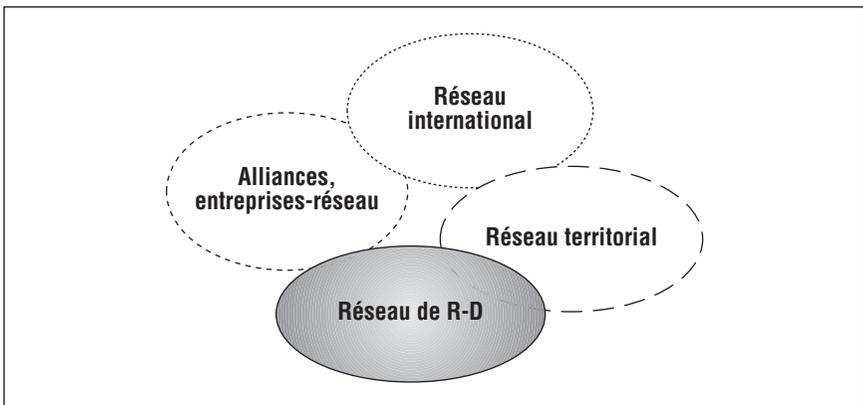
- 
9. Le principal résultat de ce réseau est d'avoir amené les organisations industrielles membres à s'approprier le changement tant technologique qu'organisationnel de manière à ce qu'il prépare le changement suivant, alors qu'il y a dix ans, au début du réseau, tout changement majeur suscitait immédiatement des résistances et devenait souvent une montagne à escalader.
  10. Ces modèles de solution adaptée diminuent aussi les résistances et transcendent les habitudes. (« Si une telle entreprise a réussi à résoudre tel problème dans un environnement que je comprends bien, pourquoi pas moi ? ») De même, les réseaux denses multiplient les chances de trouver des solutions nouvelles par la confrontation des expériences et de l'information nouvelle pour plusieurs.

dont des réseaux internationaux qui, bien qu'ils soient généralement à signaux faibles, n'en permettent pas moins d'anticiper le changement et de déceler des opportunités nouvelles.

Nous avons récemment mené une enquête dans une ancienne région en déclin qui amorçait un nouveau départ. Nous y avons noté que 70 % des entrepreneurs manufacturiers avaient recouru à plusieurs nouveaux contacts dans l'année, contacts dont le nombre représentait de 10 à 50 % du nombre des membres du réseau. Près de 29 % de ces entrepreneurs avaient ensuite conservé une bonne partie de ces nouveaux contacts, alors que les autres ne les avaient utilisés qu'une seule fois. Il est fort probable que, dans le premier cas, les contacts ont transformé et enrichi les réseaux, alors que, dans le second, ils n'ont servi qu'à répondre à des questions explicites ou tacites au moment où elles se posaient. Il se peut toutefois que ces contacts soient à nouveau utilisés plus tard si besoin est. Par ailleurs, plus les PME étaient grandes, plus elles évoluaient sur des marchés technologiques ou innovateurs, plus leurs réseaux étaient complexes et à signaux faibles et se transformaient régulièrement (Julien, Lachance et Morin, 2004).

Bref, la collaboration réticulaire peut apporter plusieurs avantages: 1) une meilleure perception du changement ou l'anticipation de ce dernier, notamment sur le marché (goûts ou possibilités); 2) la localisation ou l'ajout de ressources complémentaires; 3) le partage et la combinaison de connaissances actuelles ou nouvelles; et enfin 4) le lien avec de nouvelles sources informationnelles pour de nouvelles percées techniques ou de nouvelles perceptions des problèmes (Ahuja, 2000).

FIGURE 7.5  
**Imbrication de réseaux complexes**



C'est grâce à la complexité de sa direction qu'une entreprise spécialisée dans l'ameublement industriel, pour les quincailleries notamment, a pu tripler le nombre de ses employés en moins de dix ans. Cette direction est formée de plusieurs jeunes cadres dont la collaboration dans le travail est telle qu'ils peuvent au besoin remplir les fonctions les uns des autres. Par exemple, le directeur des ventes va parler d'une commande spéciale directement avec le personnel de la production, le directeur de production participe aux transactions avec un client lorsque les besoins de ce dernier sont nouveaux et demandent un réaménagement de la production. De plus, le PDG encourage ses cadres à aller régulièrement dans les foires industrielles, à tisser leur propre réseau informationnel, puis à mettre en commun leurs savoirs et savoir-faire, ce qui donne à l'entreprise une flexibilité et une capacité d'adaptation et d'innovation particulièrement efficaces pour gagner des parts de marché importantes en Amérique du Nord (Julien *et al.*, 2003a).

## 7.3. INFORMATION, RÉSEAUX ET INNOVATION

Si, dans une région, les relations des entrepreneurs se limitent à peu près à leur réseau personnel et à un ou quelques réseaux d'affaires, c'est que l'accès à des réseaux informationnels plus subtils, sources d'innovation et donc de compétitivité, n'est pas généralisé. Les entrepreneurs qui veulent améliorer leur compétitivité doivent mieux organiser leurs réseaux et s'insérer dans des réseaux plus *intelligents*, capables de soutenir systématiquement leur apprentissage, c'est-à-dire de les aider à développer leur savoir et de leur fournir régulièrement de l'information riche, porteuse d'innovation et d'opportunités nouvelles (Allen, 1983). Faire partie de plusieurs réseaux fournis par le milieu ne veut pas dire qu'on va être soutenu dans ses efforts de distinction. Plusieurs entrepreneurs préfèrent s'en tenir à des réseaux offrant le minimum de nouveauté, de peur d'être contestés. La participation à des réseaux actifs sinon proactifs n'est pas nécessairement naturelle. Ce qui pourrait expliquer pourquoi il n'y a pas nécessairement de relation de cause à effet entre le réseautage des entreprises et leur succès (Johannisson, 1995). D'autant plus qu'il peut très bien arriver que les réseaux d'une région soient plutôt porteurs de conformisme et constituent des freins à l'expression de nouvelles idées.

Shan, Walker et Kogut (1994) ont montré qu'il y a un lien positif entre le nombre de relations en collaboration, la position dans ces réseaux et l'innovation. Mais, comme nous l'avons dit, les résultats

de ces études ne sont pas encore bien clairs et suscitent beaucoup de questions, notamment à cause de la complémentarité des types de réseaux et parce que l'information relève d'une capacité d'absorption importante et donc d'un processus cumulatif difficile à évaluer.

Évidemment, le choix des réseaux dépend du secteur auquel l'entreprise appartient et de la stratégie qu'elle a retenue. Dans une industrie mature au changement lent, comme l'industrie textile ou l'industrie du bois, les réseaux n'ont pas besoin d'être aussi dynamiques que dans des industries de la mode ou de technologie de pointe, comme le vêtement sport ou la biotechnologie. Dans ces derniers cas, mettre quelques mois de trop à comprendre qu'une information est cruciale peut faire la différence entre la survie et le développement. Il en va de même pour la stratégie d'une entreprise reconnue comme un chef de file dans son domaine, qui suppose des ressources importantes consacrées à la veille dans des réseaux avancés, le plus souvent internationaux.

Il est toujours possible et bénéfique d'améliorer la qualité des réseaux naturels, comme le réseau personnel et les réseaux d'affaires. Dans le réseau personnel, les entrepreneurs ont avantage à ajouter un ou deux membres quelques peu critiques ou non traditionnels (venant ni du secteur ni du milieu des affaires, comme un scientifique) afin de confronter leurs idées et d'en trouver de nouvelles, ne serait-ce qu'en répondant aux questions que ce nouveau membre ne manquera pas de poser pour clarifier des idées qui lui semblent confuses bien qu'elle aient paru évidentes à tous les autres. Dans les réseaux d'affaires, il est nécessaire non seulement de travailler avec des fournisseurs et des équipementiers dynamiques, mais de bien choisir leurs représentants et au besoin d'entrer en contact avec leurs cadres sinon leur bureau d'étude pour obtenir une information plus précise.

Un petit fabricant de matelas m'expliquait que ses liens avec son fournisseur de tissu, dont l'entreprise était pourtant quarante ou cinquante fois plus grosse que la sienne, lui avaient permis de rencontrer la directrice du centre de recherche et de se lier d'amitié avec elle, au point qu'elle effectuait gratuitement des recherches pour répondre aux questions complexes qu'il lui posait, questions qu'elle appréciait beaucoup pour leur esprit innovateur qui contrastait avec le caractère trop souvent conservateur de celles des membres de son entreprise.

Dans les entreprises en aval, la coopération peut être très bénéfique, par exemple avec le transporteur qui possède toutes sortes d'information pour améliorer la distribution, sinon mieux soutenir

la concurrence. Soit dit en passant, les Européens utilisent beaucoup mieux leurs transporteurs que les Nord-Américains qui sont malheureusement trop passifs.

Les études récentes révèlent aussi qu'il est préférable, pour l'entrepreneur qui veut innover, de fréquenter des réseaux à signaux faibles, qui sont les plus grands porteurs de nouvelles idées (Ansoff, 1975; Ruef, 2001). Par contre, s'il veut être conforté dans son itinéraire et dans ses décisions, et recevoir le complément d'information nécessaire au maintien de sa stratégie à court et à long terme, l'entrepreneur sera plus avisé d'avoir recours aux réseaux à signaux forts.

Ce qui montre bien que les réseaux à signaux forts sont loin d'être inutiles. En fait, ces deux formes ne s'opposent pas réellement, mais sont complémentaires, puisque les nouvelles idées venant des réseaux à signaux faibles doivent être complétées par d'autres informations venant des réseaux à signaux forts: les premiers étant le plus souvent la condition nécessaire, déterminante, et les seconds, la condition suffisante pour conduire à de l'innovation plus systématique (Freel, 2000; Julien, Ramangalahy et Andriambelason, 2004). Les secrets de l'industrie ne sont pas *partout* « dans l'air », mais circulent à travers des réseaux ou des structures d'interactions dans lesquels priment souvent des relations de confiance (Cohendet *et al.*, 1998). Il reste que moins une entreprise aura de liens faibles ou moins elle fera appel à des réseaux à signaux faibles, moins elle sera innovatrice. Et inversement, plus elle aura de liens faibles et fera partie de plusieurs réseaux de densité faible ou comptant des trous structuraux, plus elle sera innovatrice (Granovetter, 1973; Seibert, Kraimer et Liden, 2001).

En fait, il faut atteindre une combinaison optimale de routines, d'idées éprouvées et de nouvelles idées venant de réseaux à signaux faibles, les premières permettant d'utiliser l'expérience pour mieux appliquer par la suite les nouvelles. Cela nous ramène à la théorie basée sur les ressources et les compétences selon laquelle la combinaison particulière des ressources et des compétences de la firme change grâce à l'apport systématique des nouvelles idées par les individus membres du réseau, ce qui agite le connu pour le transformer dans un processus désordonné que Cohendet (2003) appelle l'effet de *percolation*.

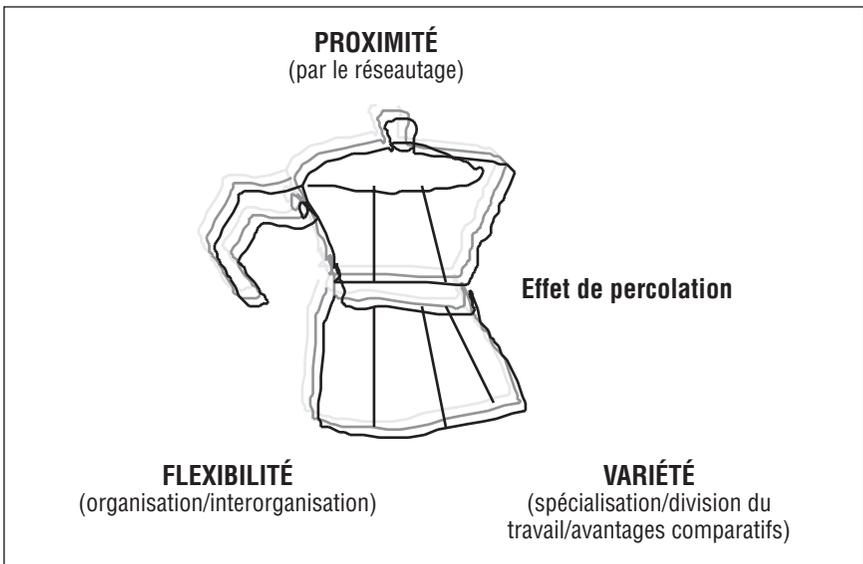
Évoquant le café dont les grains broyés se désagrègent, se heurtent, se mélangent et se recomposent dans un percolateur pour en retirer tout l'arôme, la métaphore de la percolation à l'aide des réseaux illustre le phénomène de contagion désordonnée des idées individuelles qui pousse

l'ensemble des membres à modifier qualitativement leur compréhension d'une question lorsque le mélange et le cumul de ces dernières ont atteint un certain seuil.

En d'autres mots, pour les PME et l'entrepreneuriat, les réseaux créent entre différents acteurs de la région et d'au-delà de celle-ci une proximité qui favorise l'échange d'informations subtiles agissant sur le savoir et transformant le savoir-faire pour soutenir l'innovation, laquelle soutient à son tour la flexibilité dans l'organisation et l'interorganisation (dans les réseaux) pour répondre de façon particulière à chaque client et compenser ainsi des économies d'échelle inférieures. Comme les PME, par définition, n'ont pas les ressources des grandes entreprises, elles doivent disposer d'un réservoir de ressources externes pour compléter les leurs, en particulier des ressources nouvelles pour saisir les opportunités. Par le réseautage du savoir et le partage des tâches entre les firmes (en se concentrant sur ses compétences tout en travaillant en réseau avec des sous-traitants), les entreprises répondent à la variété que réclament la nouvelle économie de la connaissance et les besoins de la nouvelle division du travail dans cette connaissance. La figure 7.6 illustre l'*effet de percolation* entre la proximité, la flexibilité et la variété, effet qui génère de nouvelles idées et de nouvelles capacités pour mieux se distinguer.

FIGURE 7.6

**Relations entre la proximité, la variété et la flexibilité stimulées par l'effet de percolation développé dans les réseaux**



Comme nous le verrons dans la quatrième partie, la région doit jouer un rôle important dans le développement du réseautage, en facilitant si ce n'est en créant des alliances et de l'échange informationnel entre des firmes de services avancées, des centres de recherche et de valorisation et les PME manufacturières. Ce réseautage fait ressortir l'importance du secteur des services pour la production manufacturière, puisque le dynamisme des uns et des autres favorise le développement général. Ce qui explique qu'il soit si difficile de parler de la productivité des services, laquelle semble, à première vue, évoluer beaucoup plus lentement que celle du secteur manufacturier. Or, la productivité manufacturière est de plus en plus redevable de la productivité de nouveaux services offerts, par exemple, dans l'industrie du transport, de la finance et de la distribution (Gadrey, 1996). Son dynamisme requiert l'apport des services moteurs agissant en interaction<sup>11</sup> (institutions de formation, firmes-conseils pour l'informatique, firmes de formation et de développement de marchés, firmes d'ingénierie pour la R-D et l'implantation de nouvelles technologies, centres de recherche, etc.) et favorisant le développement de la connaissance (Julien et Thibodeau, 1991 ; Gallouj, 1994). Nous avons aussi montré que les gazelles recourent systématiquement à l'expertise externe de toutes sortes de services complémentaires, ce qui explique leur performance malgré les limites de leurs ressources internes (Julien *et al.*, 2003a).

Plus la structure régionale se limite à des réseaux à signaux forts traditionnels et peu ouverts sur l'extérieur, plus elle limite la déviance sur son territoire et favorise ce faisant l'inertie. Plus les entrepreneurs sont encastrés dans des réseaux conservateurs, plus ces réseaux sont « tricotés serrés », plus ils ont tendance à promouvoir la facilité et la redondance plutôt que l'innovation (Uzzi, 1997).

Mais, encore une fois, les réseaux ne constituent pas le réseautage qui va dynamiser un territoire. Trop d'entreprises dans les régions se contentent d'un réseau personnel traditionnel ou peu utilisé et de réseaux d'affaires fournissant les ressources minimales : 1) parce qu'elles manquent de temps ; 2) parce qu'elles n'ont pas envie de croître ; 3) parce que faire autrement bouleverserait les habitudes d'agir seul et les méthodes apprises sur le tas pour gérer une PME (Curran *et al.*, 1993), notamment chez les plus petites (Chell et Baines, 2000) ;

---

11. Les services relèvent souvent de relations par lesquelles les parties peuvent se stimuler pour innover instantanément en tant que co-producteurs et co-innovateurs.

et 4) parce qu'elles n'ont qu'un trop faible désir d'innover ou de se distinguer et qu'elles croient encore qu'une localisation particulière suffira à les protéger. Pourtant, dans la nouvelle économie de la connaissance, l'innovation est au cœur de cette singularisation et donc de la compétitivité, tant pour les entreprises que pour les régions. Elle est la condition suffisante qui s'ajoute aux deux conditions nécessaires dont nous venons de parler. Nous allons donc l'examiner de plus près dans le chapitre suivant.



# L'innovation

## La condition suffisante

*Une femme qui quitte Paris pour aller passer six mois  
à la campagne en revient aussi antique  
que si elle s'y était oubliée depuis trente ans. [...]  
Quelquefois, les coiffures montent insensiblement,  
et une révolution les fait descendre tout à coup.  
[...] Qui pourrait le croire? [...]  
Il en est des manières et de la façon de vivre  
comme des modes : les Français changent de mœurs  
selon l'âge de leur roi.*

MONTESQUIEU, *XCIX<sup>e</sup> lettre persane*

**C**omme nous l'avons vu dans l'introduction, l'innovation est au cœur du processus entrepreneurial, bien que son importance dans la définition de l'entrepreneur n'ait jamais été mesurée depuis les travaux de Schumpeter. Cela s'explique en partie par la

difficulté d'imaginer que l'innovation puisse être perpétuelle. En effet, la théorie de l'état stationnaire, développée par des théoriciens comme John-Stuart Mills au xix<sup>e</sup> siècle ou Simon Kuznets au xx<sup>e</sup>, affirme qu'il y aurait une limite au changement perpétuel et donc à l'innovation. Pourtant, Montesquieu soulignait déjà par son exemple de la mode qui change continuellement que les possibilités de combinaisons sont infinies. L'innovation est d'ailleurs au cœur de l'approche stratégique basée sur les ressources et les compétences, et ainsi de la compétitivité régionale et mondiale. Pour les PME et les régions, elle est donc cruciale dans cette nouvelle économie. Pour reprendre notre métaphore des romans policiers, l'innovation dans le crime est une des conditions les plus importantes pour ne pas se faire prendre, car les policiers connaissent la plupart sinon toutes les recettes déjà utilisées et peuvent facilement remonter la piste jusqu'aux auteurs qui les emploient.

Pour Schumpeter (1934), la *combinaison renouvelée* d'idées ou d'éléments existants permet à l'organisation qui la réalise de se distinguer sur le marché tout en créant de nouvelles routines chez elle qui seront à nouveau transformées si l'innovation se renouvelle. Cette définition d'une recombinaison d'idées générant évidemment une nouvelle réalité touchant un ou des produits et le processus de production va dans le sens de ce que nous avons soutenu à propos de l'économie de la connaissance. Elle est d'ailleurs reprise par Choo (1998) qui fait de l'innovation une nouvelle création de savoir par la conversion d'informations en nouvelles informations<sup>1</sup>. Tarondeau (2002) a constaté à plusieurs reprises que les gens d'affaires eux-mêmes considèrent l'innovation comme le résultat du travail de contrôle et de réorganisation que l'organisation effectue sur les savoirs et les compétences pour saisir une opportunité de marché ou ouvrir un nouveau domaine d'activité.

Alexandre Dumas, l'auteur des *Trois mousquetaires*, raconte dans son *Grand dictionnaire de cuisine* de 1850 que le gastronome attiré de Napoléon, M. le marquis de Cussy, était tombé en disgrâce après la défaite de Waterloo. Mais lorsque Louis XVIII sut qu'il avait le premier trouvé « le mélange de la fraise, de la crème et du champagne », il s'empressa de lui accorder son pardon. La recombinaison complexe par les grands cuisiniers est toutefois critiquée par le chef français, Hervé This, physicien et chimiste de formation,

---

1. Pour Van de Ven (1986), l'innovation relève d'une idée nouvelle qui peut être soit une recombinaison d'idées anciennes, soit une recombinaison qui modifie l'ordre présent, soit une approche perçue comme nouvelle par les acheteurs.

qui prétend que cette recombinaison est le plus souvent minimale et n'obéit qu'à quelques règles sur les contrastes entre deux des six éléments que sont l'amer, le doux, le sec, le huileux, le sucré et le salé<sup>2</sup>. D'une part, on peut utiliser plus de deux éléments et même les six, ce qui donne 720 recombinaisons possibles (selon la factorielle du nombre 6). D'autre part, This oublie que chacun de ces éléments peut receler des nuances innombrables, soit un peu plus ou un peu moins doux, sucré, amer, etc., ce qui crée un nombre presque infini de recombinaisons au goût très subtil<sup>3</sup>. Les combinaisons possibles sont pour ainsi dire infinies, et donc accessibles à n'importe quelle entreprise astucieuse et bien branchée sur l'information nouvelle, quel que soit son secteur d'activité.

L'innovation se manifeste avant tout par l'apprentissage, donc par l'appropriation et la transformation par l'entrepreneur ou l'organisation de une ou plusieurs idées venant surtout de l'extérieur mais aussi de la firme. Elle lui permet de se distinguer de ses concurrents et ainsi de se développer. Finalement, la multiplication de l'innovation dans les entreprises du territoire permet à ce dernier de se développer rapidement.

L'innovation se distingue de l'invention, plus rare et qui surgit plus ou moins par hasard<sup>4</sup>, et de la créativité. L'invention repose sur des théories, des principes et relève le plus souvent des laboratoires. Elle implique une nouveauté, à la différence de l'innovation qui est le plus souvent combinée à ce qui est connu. La créativité de son côté est la recherche de nouvelles idées qui devront être ensuite vérifiées et développées<sup>5</sup>. L'innovation est nouvelle *en tant que résultat*

2. Source: Entrevue au *Devoir*, 30 décembre 2002.

3. Même chez l'humble pomme de terre, il existe plus d'une centaine de variétés dont certaines se marient de façon très spécifique avec certaines viandes plutôt que d'autres, pour créer des goûts particuliers, à la façon de certains vins avec certains fromages. De même, les Italiens ont inventé plus d'une centaine de sortes de pâtes, la plupart succulentes et très éloignées des pâtes souvent insipides du restaurant du quartier n'ayant d'italien que le nom, pâtes fines qui peuvent servir à différencier n'importe quel bon restaurant.

4. Ce qu'on appelle la sérendipité. Même dans ce cas, il faut un milieu propice puisque le hasard n'est jamais donné, mais doit être saisi et accepté.

5. De Branbandere (1998) explique que la créativité est l'étincelle qui fait démarrer la réflexion, alors que l'innovation est le mélange gazeux qui permettra de résoudre un problème chimique. La première se fait dans un court instant, tandis que la seconde demande du temps pour se réaliser.

tant dans son usage que dans son application. Telle est la cuisine des grands chefs, généralement basée sur une recombinaison plus ou moins régulière d'éléments nutritifs de toutes sortes et de préparations pour impressionner l'œil et surtout le palais. Elle est sous une forme ou une autre une transgression des habitudes établies, de l'ordre, des normes, sans que chaque élément le soit. Elle est donc locale ou particulière à chaque organisation, même si elle vient de l'extérieur, comme dans le cas de l'achat d'un nouvel équipement déjà utilisé dans d'autres entreprises qui oblige son acquéreur à remanier la disposition des autres équipements et à repenser l'organisation pour améliorer la productivité ou le produit.

En 1996, lors de l'International Council of Small Business qui se tenait à Stockholm, je me suis trouvé face à face avec M<sup>me</sup> Tilton Penrose, un des chercheurs qui a le plus influencé mes premières réflexions sur l'importance des PME dans l'économie. Par son concept d'interstices, elle a rendu compte de l'existence, à côté des grands marchés, de plusieurs petits marchés réservés à une clientèle limitée et donc ouverts aux petites entreprises, qu'ils soient culturels, géographiques ou technologiques. Elle me raconta, d'une part, que son livre sur les causes de la croissance des entreprises venait d'une commande d'un ministère britannique que son directeur lui avait refilée pour qu'elle puisse gagner des sous pendant qu'elle travaillait à sa thèse sur un sujet bien différent et, d'autre part, que l'idée des interstices lui était venue de ses discussions avec quelques entrepreneurs. À la suite de ma recommandation, elle fut invitée à prononcer quelques mots devant les congressistes. Elle signala qu'elle n'avait jamais considéré avoir créé un des concepts essentiels pour comprendre les PME et que, finalement, le contenu de son livre relevait d'une série de hasards survenus plus ou moins à son insu.

L'innovation est très rarement isolée tant dans l'entreprise que dans l'économie. Elle intervient dans une foule de situations plus ou moins stables. Dans l'entreprise, elle est donc le plus souvent l'effet d'une suite de petits changements plus ou moins contrôlés dans différents éléments de la chaîne de valeur : de la réception des matières premières et de leur évolution jusqu'au mode de distribution. Et c'est encore plus vrai dans les services où le produit se confond le plus souvent avec le procédé et où l'innovation traverse généralement tous les éléments de cette chaîne, de l'achat à la transformation, à la mise en marché, à la vente et à la livraison (Gallouj, 1994).

L'innovation résulte du *processus d'apprentissage interactif* que suscitent des idées venant d'un peut partout, processus plus ou moins organisé, puisqu'un premier changement oblige souvent à faire d'autres

changements qui en entraînent d'autres, et ainsi de suite. Elle est donc *tourbillonnaire* (Callon, 1995) ou fonctionne en spirale, touchant d'abord, par exemple, les matières premières, ensuite la production et l'organisation, puis la distribution, et finalement le produit, lequel amorce un nouveau cycle de changements (voir la figure 8.1). Elle vient d'un certain partage et de la transformation collective de l'information, à l'intérieur de la firme, grâce à l'intervention directe ou indirecte de plusieurs employés, travail qui se fait toujours en relation avec l'extérieur pour capter les idées *dans l'air* dans l'environnement. Aussi la même innovation apparaît-elle à peu près en même temps dans de nombreuses entreprises et industries de différents pays (Von Hippel, 1988).

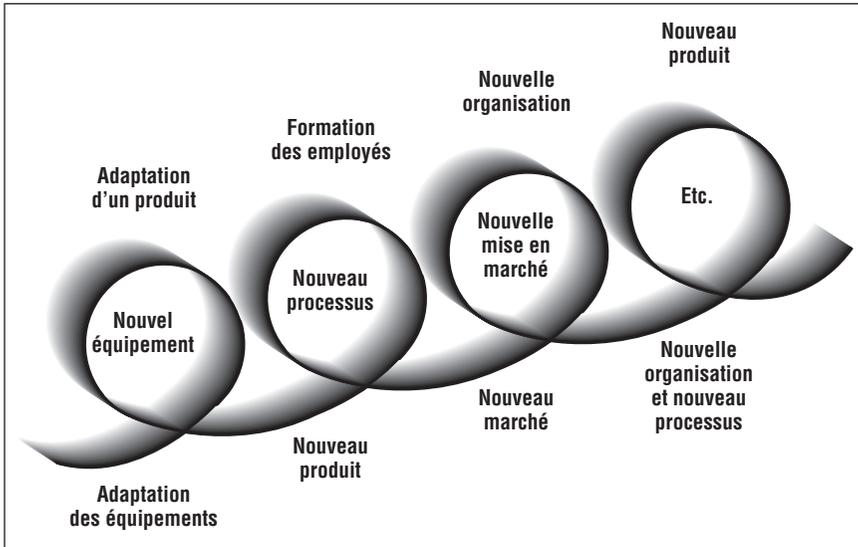
Voici un bon exemple du fonctionnement tourbillonnaire de l'innovation. La fonderie Feursmétal (chiffre d'affaires de 43 millions d'euros et environ 500 employés en 2000), de Feurs en France, était menacée de fermeture à cause de l'importance de ses déchets. Pour résoudre ce problème crucial, elle a été amenée non seulement à transformer ses procédés touchant l'usage des matériaux produisant les principaux déchets, mais aussi à changer les comportements de ses employés et les routines de production. En cinq ans, ses déchets sont passés de 26 641 tonnes à 300 tonnes (MIFE, 2001), et ses coûts généraux ont diminué de 15%.

Voici un autre exemple. Une PME d'une région éloignée s'était spécialisée dans la transformation de la sphaigne. Elle en tirait les divers éléments lui permettant de fabriquer des engrais spécifiques pour différents types de plantes et de fleurs. Cela l'amena à élargir ses activités à la filtration de l'eau, puisque la tourbe y est particulièrement efficace. Puis, graduellement, elle mit au point d'autres moyens physiques et chimiques de filtrer l'eau. Par ailleurs, sa pratique de l'ensachage de la tourbe l'a poussée à fabriquer des équipements pour d'autres types d'ensachage. Et ainsi de suite, si bien que cette petite entreprise créée il y a trente ans emploie maintenant plus de 2000 personnes dans diverses productions.

Le cas du Cirque du Soleil, dont nous avons parlé dans le chapitre 3, montre aussi qu'une innovation centrale peut être facilitée par d'autres innovations. Par exemple, dans les premières années, lorsque le Cirque devait se déplacer sans cesse, le recours au grand chapiteau a entraîné l'utilisation de matières composites pour la fabrication des mâts qui, devenus ainsi beaucoup plus légers, pouvaient être dressés avec peu de personnel.

FIGURE 8.1

### Fonctionnement en spirale et tourbillonnaire de l'innovation dans un bon nombre de PME



L'innovation est le plus souvent peu spectaculaire. Elle est faite de petites différences dans le produit et les matériaux utilisés, dans le métier et la façon de produire, dans la distribution, et donc dans la façon de faire et d'offrir les biens et services ou dans le service après-vente. Le Service français des statistiques industrielles (SESSI, 1999b) distingue d'ailleurs l'innovation dans les PME de celle dans les grandes entreprises, en expliquant que la première porte souvent plus sur la diffusion et l'adaptation que sur l'innovation au sens strict. Dans beaucoup de services, elle s'observe principalement dans la façon de créer la relation entre les vendeurs et les acheteurs durant une vente.

Plus de 60 % des entreprises innovent un peu, moyennement ou beaucoup, dans le produit ou dans le procédé, mais plus souvent dans les deux<sup>6</sup>. Cette proportion est à peu près la même chez les toutes

6. Ce pourcentage peut atteindre 80 % si l'on inclut les ajustements mineurs dans les équipements ou dans l'organisation du travail, ou encore les changements d'ordre strictement esthétique dans les produits. Le *Manuel d'Oslo* n'inclut toutefois pas ces petits changements dans sa définition de l'innovation technologique. Ce *Manuel* préparé sous l'égide de l'OCDE

petites entreprises (de moins de dix employés), comme l'ont montré Médus et Pacitto (1994). La plupart du temps, cette innovation se présente d'abord comme un changement venu de l'extérieur, un nouvel équipement ou un nouvel outil, une matière première un peu différente ou, dans le cas des services, un produit ne faisant pas partie de la gamme offerte. Elle peut entraîner un léger réaménagement dans les équipements de l'usine, des petits ajustements dans leur disposition, ou encore des changements dans les présentoirs du local de vente. Cette innovation peu spectaculaire mais *globale* ou *diffuse* (parce qu'elle finit par affecter un bon nombre des éléments de la chaîne de valeur, à l'interne comme à l'externe, en incluant même quelques fournisseurs ou quelques sous-traitants, par exemple) est une bonne façon de concurrencer les autres firmes qui peinent à comprendre tous ces éléments sur lesquels repose le caractère distinctif. Au contraire, une innovation importante peut non seulement attirer rapidement l'attention des concurrents, mais encore les inciter à réagir le plus vite possible par une innovation proche (surtout si un brevet donne une partie de la recette) pour ne pas trop se faire distancer. D'ailleurs, l'innovation spectaculaire doit faire face à de nombreuses embûches avant d'atteindre le marché et présente donc des risques que tous ne peuvent pas se permettre de courir.

Dans ce chapitre, nous parlerons d'abord des différents types d'innovation et ensuite de la logique sous-jacente à ce processus. Puis nous verrons la manière, les règles à suivre pour mieux réussir ce processus. Nous terminerons en démontrant le lien entre l'innovation individuelle des firmes et l'innovation régionale pour revenir sur le rôle des réseaux capables de multiplier l'innovation.

---

définit l'innovation de produit comme « la mise au point et la commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou améliorées. Cette innovation peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail » (OCDE, 1997, p. 9).

## 8.1. LES DIFFÉRENTS TYPES D'INNOVATION

Schumpeter distinguait déjà en 1934 l'innovation de produit de l'innovation de procédé, notamment l'innovation dans les équipements, tout en parlant de l'innovation dans la mise en marché ou la distribution et même de l'innovation organisationnelle affectant avant tout le déploiement du personnel. Même si ces distinctions sont pratiques sur le plan scientifique, dans la plupart des entreprises, il en est autrement puisque, le plus souvent, l'une ne va pas sans l'autre : une innovation de produit réclame des changements dans les procédés, lesquels exigent à leur tour une adaptation de l'organisation du travail et des changements dans la mise en marché pour rentabiliser ce produit. Et les changements dans les procédés permettent d'adapter encore plus le produit qui, une fois sur le marché, suscite des réactions de la clientèle qui occasionnent de nouveaux changements dans le produit et dans les procédés, etc. Dans les services, bien qu'on puisse recourir à des technologies développées dans le secteur manufacturier<sup>7</sup>, la plupart des innovations ne sont pas de nature technique, mais affectent plutôt les méthodes d'approche et de persuasion des clients et donc la vente. C'est pourquoi on parle de *processus* d'innovation ou d'un mouvement continu, *tourbillonnaire*, dont on ne sait pas quand il démarre ni quand il finit, même si on peut discerner des pauses et des accélérations selon la multiplication et la diffusion des idées touchant les différents éléments de la chaîne de valeur. Aussi demande-t-on à un innovateur qui arrive avec une bonne idée de produit de la retravailler cent fois pour trouver les nombreuses idées complémentaires sur la façon de le produire et surtout de le distribuer, les idées qui permettront donc que la première idée puisse atteindre le marché et être rentable.

Pour contourner la difficulté qu'il y a parfois à distinguer ces deux types d'innovation, Barreyre (1975), parle plutôt de dominance. Il y aurait donc de l'innovation :

- à dominance technologique (p. ex., fibre optique, velcro, lentille cornéenne, boîte noire pour le contrôle des mouvements dans les camions);

---

7. À titre d'exemple, pensons aux nouveaux systèmes de refroidissement pour les comptoirs des épiciers ou des bouchers, ou aux GPS qu'utilisent les entreprises de camionnage pour mieux suivre les itinéraires de leurs camions.

- à dominance commerciale (p. ex., nouvel emballage cadeau, nouveau mode de distribution comme la vente par Internet, nouvelle forme de promotion avec essai gratuit, nouvelle présentation des produits);
- à dominance organisationnelle (p. ex., franchises, structure matricielle de l'organisation, équipes semi-autonomes, analyses organisées des remarques des clients);
- à dominance institutionnelle (p. ex., taxe sur la valeur ajoutée, normes antipollution, retour des tramways dans les villes après leur abandon dans les années 1950-1960).

Mais, répétons-le, dans plusieurs entreprises, il est rare que l'innovation ne finisse pas par toucher un grand nombre d'éléments de la chaîne de valeur. Et cela est encore plus vrai dans la plupart des PME, puisqu'elles fonctionnent de façon systémique et ne sont pas divisées en départements. C'est pourquoi il est préférable de parler d'innovation *globale* ou *diffuse*, comme nous l'avons dit, ce qui est plus fidèle à l'approche basée sur les ressources et les compétences. Ces compétences génèrent des applications particulières multiples dans toute l'entreprise et donc une nouvelle combinaison pour soutenir le caractère distinctif. Tout cela fonde ainsi les avantages concurrentiels, car cette combinatoire est difficilement reproductible par les autres entreprises à court terme. En d'autres mots, même si les concurrents démontent et analysent attentivement le nouveau produit, et en étudient la mise en marché, cela ne leur dit pas comment ces éléments sont développés, produits, assemblés et distribués; et une fois qu'ils auront réussi à percer ce mystère, il sera trop tard car l'entreprise innovante sera déjà passée à des innovations plus poussées.

Une PME produisant des pièces très complexes pour l'industrie des produits de transport a axé la plus grande partie de son innovation sur le développement d'outils extrêmement performants, diminuant ainsi ses coûts de production au point qu'il est difficile pour la concurrence d'en comprendre les tenants et aboutissants. De même, la concurrence de pays comme la Chine ne l'affecte pas. Dans ce dernier cas, il faut ajouter aux faibles coûts salariaux les coûts élevés de surveillance de qualité, sinon de rappels, notamment pour des produits qui changent souvent, et ceux de transports, sans compter certains bakchichs, ce qui fait qu'il soit finalement préférable de produire dans les PME occidentales.

Les pauses ou les accélérations entraînent une autre distinction entre ce qu'on appelle l'innovation graduelle ou *incrémentale* (selon la traduction littérale de l'anglais), qui engendre des changements mineurs mais qui affectent plus de 95 % des innovations (Mansfield, 1968), et l'innovation radicale qui entraîne un ou des changements majeurs. Elle est radicale non seulement pour cette raison, mais aussi parce qu'elle a des effets souvent importants dans plusieurs secteurs de l'économie, contrairement à la plupart des innovations graduelles. L'informatique est un bon exemple d'innovation radicale qui s'est répandue dans tous sinon la plupart des secteurs économiques. Cette innovation touche toutefois moins de 5 % de l'ensemble des innovations dans une économie. Certains chercheurs (notamment, Abernathy et Utterback, 1978) considèrent même que la plupart sinon toutes les innovations radicales résultent tout simplement d'une suite d'innovations graduelles dont la dernière fait faire un saut majeur aux précédentes. L'histoire des innovations comme la lampe électrique ou le téléphone, qui ne sont que l'assemblage ou une nouvelle combinaison d'éléments connus (surtout que l'on sait maintenant qu'un grand nombre de chercheurs dans des pays différents y travaillaient depuis des années), confirme cette façon de voir l'innovation. Ajoutons que l'innovation radicale n'est pas uniquement matérielle : Jean-Jacques Salomon, ancien directeur du comité de la Science et de l'Industrie à l'OCDE, considère que la plus importante innovation du xx<sup>e</sup> siècle est le libre-service qui a transformé tout le système commercial des pays industrialisés (Salomon, 1992).

L'innovation peut répondre à une demande du marché ou venir d'idées de chercheurs, de producteurs ou d'utilisateurs<sup>8</sup> capables de combiner des éléments nouveaux pour créer en quelque sorte un nouveau marché. Dans ce dernier cas, Hamel et Prahalad (1994) précisent que les innovations de ces *briseurs de conventions* peuvent porter sur le produit en tant que tel (les montres Swatch), sur sa commercialisation (Ikea, dans le meuble, Benetton, dans les vêtements) ou sur les règles du marché (Coca Cola<sup>9</sup> ou Microsoft et leurs comportements monop-

- 
8. Ainsi, von Hippel (1988) a calculé que 77 % des innovations dans les instruments scientifiques provenaient des utilisateurs, eux-mêmes souvent des scientifiques adaptant leurs équipements pour répondre à leurs propres besoins de recherche et développement.
  9. Rappelons que l'histoire de Coca-Cola a avant tout commencé avec l'exclusivité obtenue pour approvisionner l'armée américaine et graduellement les populations libérées par celle-ci lors de la dernière grande guerre, exclusivité faisant suite aux entrées politiques particulières de son président.

listiques). Lorsqu'elles le peuvent, les autres entreprises finissent par adopter telles quelles ou en les modifiant légèrement les innovations de ces précurseurs. Ajoutons que ces innovations sont souvent le fait de pionniers ou de précurseurs individuels, qu'elles sont ensuite remarquées par des entrepreneurs observateurs qui, finalement, les adaptent pour les proposer au grand public.

La diffusion de l'innovation peut être rapide ou lente, tout dépend des capacités à convaincre le marché et des méthodes utilisées pour ce faire. L'élément commercial est toujours déterminant pour rentabiliser l'innovation, mais, trop souvent négligé par nombre d'innovateurs, il devient alors la source de nombreux échecs.

En 1997, Theratechnologies et la Société générale de financement ont créé Andromed, une entreprise dont le premier mandat était de concevoir un stéthoscope électronique. L'idée de ce nouveau produit avait germé dans l'esprit de André de Villers, urgentologue et propriétaire d'une polyclinique (premier PDG d'Andromed), qui en avait marre des stéthoscopes classiques et qui l'avait d'abord dessiné sur un bout de papier, un soir qu'il était en vacances avec sa compagne à la montagne. Convaincu des avantages énormes de son innovation, il était sûr que sa diffusion allait se faire à peu près toute seule. Pourtant, les ventes progressaient trop lentement. La firme s'associa alors avec Hewlett-Packard et Philips, cette dernière s'occupant de commercialiser le produit sous son propre nom. Malgré cela, le stéthoscope acoustique classique continue à représenter 99% du marché mondial. On avait oublié, chez Andromed et ses partenaires, que le monde des médecins est organisé en corporations très conservatrices et compte des membres particulièrement jaloux de leurs pouvoirs. C'est ce dont avait témoigné, il y a déjà quinze ans, l'aventure de la création du système de diagnostic informatisé (permettant de limiter le nombre de possibilités à partir d'une série de symptômes; Julien et Thibodeau, 1991), système qui commence à peine à pénétrer ce monde malgré ses grands avantages. Les déboires du stéthoscope électronique comme ceux avant lui du système de diagnostic informatisé illustrent encore une fois qu'une innovation, quelle que soit sa valeur, doit être accompagnée de plusieurs autres innovations si elle veut vaincre les résistances et finir par se répandre.

À un innovateur qui tenait une nouvelle idée très intéressante, pour évacuer, lors d'un incendie majeur, les habitants des immeubles de plus de vingt étages, nous avons récemment conseillé de concentrer ses efforts sur les possibilités de changer les normes de la construction, même s'il croyait que la grande valeur de son idée allait à elle seule forcer les changements. Mais changer ces normes est toujours difficile, car cela touche une bureaucratie affectant des dizaines de groupes d'intérêts tant privés que publics.

Rogers (1995) donne cinq conditions complémentaires pour que la pénétration et la diffusion d'une innovation soient relativement rapides :

- Les avantages relatifs de l'innovation par rapport à l'ancien produit doivent être importants, réellement ou du moins perçus comme tels par les acheteurs potentiels.
- La nouveauté doit respecter les valeurs et les normes des utilisateurs ou être complémentaire aux autres technologies et équipements connexes dans une entreprise ou un ménage.
- Si elle vise le grand public, l'innovation doit, le plus possible, avoir un caractère convivial et ne pas requérir d'apprentissage poussé. Si elle vise les entreprises, l'innovation sera adoptée d'autant rapidement qu'elle sera compatible avec le niveau de formation du personnel. De plus, si elle demande moins d'effort et ajoute même des éléments de détente, sa diffusion sera encore plus facile.
- Le client doit pouvoir expérimenter l'innovation avant de l'acheter.
- L'innovation doit pouvoir être observée chez quelques pionniers satisfaits. Une personne ou une entreprise heureuse constitue le meilleur instrument de vente.

Le facteur temps varie aussi dans le rythme de production de l'innovation. La plupart des entreprises qui ne sont pas menacées à court terme par leurs concurrents innovent généralement de façon sporadique, quand le besoin ou la pression se fait sentir sur leur marché ou quand les procédés deviennent de plus en plus inadéquats ou répondent mal à de nouveaux matériaux plus ou moins imposés par les fournisseurs. Mais une minorité d'entre elles, notamment les firmes en forte concurrence comme les *gazelles* ou les entreprises exportatrices, le font de façon systématique, organisée, chaque innovation préparant une autre innovation (Julien *et al.*, 1997). Ces entreprises fondent justement leur caractère distinctif sur cette capacité à innover et deviennent ainsi ce que Miles *et al.* (2000) appellent des chefs de file de certains types de produits, par opposition aux autres firmes qui suivent avec plus ou moins de retard. Certaines entreprises jouent même à cache-cache ou mènent une guérilla en utilisant de l'innovation vraie et fausse, bluff et désinformation compris ; certaines enregistrent leurs brevets par bribes pour marquer un chemin prévisible ou même déposent de faux brevets pour tromper leurs concurrents (Eisenhart, 1990).

Ajoutons toutefois que la protection par le brevet est rarement une solution définitive: d'une part, elle fournit le plus souvent des détails dont certains éléments peuvent être repris par les concurrents ou qui pourraient du moins orienter leurs recherches<sup>10</sup>; d'autre part, elle suppose la capacité financière de poursuivre éventuellement les imitateurs, capacité que les PME n'ont pas toujours, surtout si le plagiaire est une grande entreprise. La meilleure défense est le plus souvent le secret, du moins pour un temps, et surtout la complexité du produit et de sa fabrication<sup>11</sup>. Cette dernière augmente la difficulté d'imitation. De plus, le renouvellement régulier de l'innovation ajoute à la difficulté, mais il dépend toutefois du secteur.

Bref, l'innovation se fait la plupart du temps de façon sporadique et réactive, quand ce n'est pas tout simplement par l'adoption d'une innovation d'une autre entreprise ou d'un centre de recherche. La plupart des innovateurs sont des imitateurs ou des adaptateurs d'innovations développées ailleurs. Moins de 20 % d'entre eux sont des *initiateurs*, sauf dans des secteurs nouveaux qui exigent presque par définition de l'innovation, et encore 20 % refusent d'innover ou de changer préférant concentrer leurs efforts dans la gestion de ce qu'ils ont acquis depuis longtemps.

Si on ne peut pas parler d'entrepreneurs chez ces derniers et si on met de côté les initiateurs, les 60 % d'innovateurs qui restent sont ce qu'il est convenu d'appeler les innovateurs réactifs ou retardataires, parce qu'ils ne font qu'introduire à peu près tel quel ce qui a été plus ou moins longuement expérimenté ailleurs. Aussi appelés entrepreneurs d'*imitation* et de *reproduction*, ils doivent être considérés comme des innovateurs puisque introduire une innovation venant de l'extérieur les oblige à revoir la combinaison des actifs et du fonctionnement de leur production ou des routines de leur entreprise, combinaison encore ici relativement nouvelle et qui les distingue des autres, même si elle peut être connue et imitée sans trop d'effort. Tout renouvellement du

- 
10. Certains brevets sont particulièrement complexes, comptant plus de 1000 pages ou se divisant en multiples brevets, en partie justement pour ériger des barrières défensives ou pour retarder toute imitation, comme l'explique Laperche (2003).
  11. Près de 82 % des brevets d'invention accordés par le United States Patent and Trade Office sont octroyés par des institutions, soit les centres de recherche publics et les universités, ce qui témoigne bien d'une autre stratégie des entreprises. Source: *L'observateur des sciences et des technologies du Québec*, vol. 3, n° 3, 2001.

caractère distinctif, y compris une réinvention ou une réappropriation de ce qui s'est fait ailleurs, est une innovation qui soutient la compétitivité de l'entreprise et lui permet de survivre jusqu'à ce qu'une autre entreprise plus innovatrice ou plus imitatrice satisfasse mieux le marché, comme le rappelle la définition du *Manuel d'Oslo*.

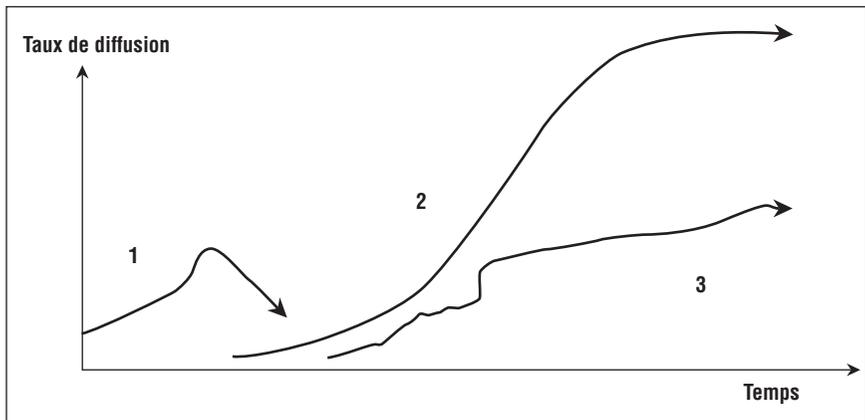
Rogers (1995) reprend ces distinctions entre les différents innovateurs en mettant d'un côté les innovateurs *initiaux*, qui sont donc les précurseurs de la nouveauté, et de l'autre ceux qui adoptent par la suite plus ou moins rapidement l'innovation en lui ajoutant quelques éléments complémentaires pour qu'elle fonctionne bien. Puis, graduellement, plusieurs entreprises se mettent à suivre, et forment ce qu'il appelle la *majorité précoce*, ce qui incite ensuite une plus large majorité à faire de même. Enfin, les *retardataires* ou les *innovateurs passifs* finissent par joindre plus ou moins difficilement le mouvement, laissant en fin de peloton les entreprises qui se refusent toujours à adopter l'innovation, protégées par quelques avantages absolus comme la distance géographique ou des règles culturelles ou religieuses. Rogers a calculé que, exception faite de ceux qui refusent toujours la nouveauté<sup>12</sup>, les *initiateurs* (qu'il appelle aussi les *aventuriers*) comptent pour environ 2,5 %, les *suiveurs précoces* (plus intégrés dans le milieu, mieux vus par les pairs que les initiateurs) pour 13,5 %, la *majorité précoce* (celle plus volontariste) pour 34 %, la plus large majorité (les sceptiques) pour 34 % aussi, et les *retardataires* (les traditionnels) pour 16 %. Il montre aussi que les *initiateurs* et les premiers *adopteurs* ont besoin de très peu de canaux de communication pour s'engager dans l'innovation, parce que les premiers transforment rapidement l'information reçue et vont au-delà de celles-ci, et les seconds sont faciles à convaincre. Quant aux *suiveurs précoces* ou *retardataires*, ils ont besoin de recevoir beaucoup d'information, d'être influencés et persuadés pour embarquer. Précisons qu'adopter la stratégie du suiveur n'est pas nécessairement mauvais pour une entreprise ; il peut en effet être préférable de laisser à d'autres les mauvaises surprises, pour ensuite profiter de leurs erreurs. Mais cela ne peut pas être vrai ni pour une région ni pour les entreprises qui recherchent la forte croissance.

---

12. Rogers donne l'exemple des Amish de Pennsylvanie qui ont immigré de Suisse à la fin du xviii<sup>e</sup> siècle à la suite de diverses persécutions, et qui refusent à peu près toutes les découvertes modernes, telles que l'électricité, les tracteurs à essence, l'automobile ou les cigarettes.

L'innovation commence ainsi dans quelques entreprises ou centres de recherche pour se répandre lentement dans l'économie et le territoire. Puis vient une nouvelle innovation qui pousse à nouveau le changement. Ainsi, le plus souvent, on en arrive à une évolution selon une courbe dite en S. Dans la figure 8.2, nous ne présentons que trois cas, mais il peut y avoir plusieurs autres cas intermédiaires. Le premier cas illustré montre que l'innovation n'a pas levé, qu'elle s'est limitée à *l'initiateur* et à quelques *suiveurs*, pour ensuite disparaître parce qu'elle n'a pas été adaptée aux particularités d'un plus grand marché, qu'elle a fait l'objet d'une mauvaise mise en marché ou qu'une autre innovation plus efficace est apparue. Le deuxième cas illustre une diffusion ou une pénétration d'abord lente, puis qui s'accélère pour ensuite ralentir après avoir couvert tout le potentiel du marché possible; c'est le processus le plus connu des innovations gagnantes. Enfin, le troisième cas présente une innovation lente et irrégulière, dont la diffusion ralentit et accélère suivant les adaptations à faire pour répondre aux spécificités de petits marchés.

FIGURE 8.2  
Trois cas de diffusion d'une innovation



## 8.2. LA LOGIQUE DE L'INNOVATION

Pour comprendre l'innovation, on ne peut donc s'en tenir à un raisonnement univoque comme dans la théorie économique classique. L'économiste canadien Richard Lipsey (1996) affirmait d'ailleurs que la

science économique est incapable de comprendre l'innovation et même le changement technologique<sup>13</sup>, puisque l'innovation relève de mécanismes cognitifs (mentaux) individuels et organisationnels échappant au positivisme de cette science. Ce qui empêche la théorie économique classique de comprendre l'innovation, c'est d'abord et avant tout qu'elle la considère comme un processus rationnel chez les individus, au lieu de l'appréhender comme un processus collectif et itératif dépassant, par exemple, « la recherche de la meilleure solution pour une entreprise ». Autrement dit, l'innovation obéit à d'autres considérations que la rationalité liée à l'efficacité du marché et de la main invisible. Elle peut avoir des résultats non programmables et donc incertains.

Cette *flèche du temps* du changement, comme disent les philosophes, et qui peut apporter autant de bénéfiques que d'erreurs sinon des malheurs<sup>14</sup>, s'explique justement parce que l'innovation est faite de hasards et d'intuition, et non de la simple saisie d'opportunités. L'innovation est un *pari sur le futur*. Elle relève des entrepreneurs et non des chercheurs. Le métier d'innovateur n'existe pas. C'est une affaire de croyance qui procède justement de l'incertitude et qui a des contours flous (Alter, 2003). L'innovation n'est pas rationnelle en tant que telle. La logique de l'innovation n'existe pas tant qu'elle n'est pas mise en marche. Les calculs pour justifier une innovation ne sont souvent faits que pour épater la galerie, pour suivre des codes logiques auxquels on ne croit pas mais qui sont exigés notamment par les financiers ; ce qui explique que les relations entre les innovateurs et les firmes de capital de risque soient si difficiles. L'innovation est le fruit d'une relation privilégiée (presque intime dans certains cas) avec le marché, relation qui permet à l'innovateur de *sentir*<sup>15</sup> ce dernier (Akrich, Callon et Latour, 1988) ou même de percevoir ces besoins avant qu'il ne

- 
13. « Moi-même, quand j'étais étudiant, je ne comprenais rien au changement technologique. La plupart des économistes que je connais en savent très peu sur la technologie et, ne croient pas que ce soit un problème, ce qui est encore plus scandaleux. Or le changement technologique est une des plus importantes forces économiques qui affectent notre niveau de vie [...] » (Lipsey, 1996, p. 48).
  14. Comme toutes ces armes de plus en plus meurtrières, telles les mines antipersonnel, ou encore les médicaments mal testés à long terme, telle la thalidomide.
  15. Nous reviendrons plus loin sur cette idée de *sentir* en réutilisant la métaphore des romans policiers.

les exprime. Comme combinaison nouvelle, elle rompt avec les règles pour les réinventer, les reconfigurer à son avantage ou en imposer de nouvelles fondées sur des déterminants internes.

Rogers (1995) illustre cette non-rationalité par l'exemple du système d'écriture QWERTY (ou AZERTY, chez les Européens). Développé au début du XIX<sup>e</sup> siècle pour ralentir les dactylos qui, en écrivant trop vite, mêlaient les supports des lettres et bloquaient la machine, ce système est toujours en vigueur sur les ordinateurs anglo-saxons qui n'ont bien évidemment plus de support mécanique. On a donc préféré conserver ce système très inefficace, plutôt que d'adopter un de ceux, nettement supérieurs, mis au point par la suite. Il en va de même pour la télévision américaine par rapport à la télévision française ou pour le système vidéo VTR qui a prévalu sur le système Beta japonais, malgré leur efficacité bien moindre, ou encore du système Microsoft très inférieur à celui d'Apple et surtout à celui de Linus qui sont tous deux d'une logique et d'une efficacité autrement supérieures.

En innovation, rien n'est jamais acquis tant dans la complexité que dans les coûts et par la suite les profits attendus. L'innovation est un processus hasardeux dont on ne connaît pas l'issue, qui échappe à la réalité et aux procédures. Par définition, l'innovation aborde l'incertain et ainsi la chance, tant dans les résultats attendus que dans le temps à consacrer pour en arriver à quelque chose qui plaira au marché. Ainsi, on ne peut pas forcer un dirigeant d'entreprise à être innovateur ni à adopter rapidement une technologie, même en lui fournissant de l'information et des subventions, pas plus qu'on ne peut forcer une entreprise à grandir, quelles que soient les opportunités du marché. L'innovation est donc un acte éminemment entrepreneurial; elle est ce qui fonde l'idée même de l'entrepreneuriat (Gagnon et Toulouse, 1993; Hoffman *et al.*, 1998).

Dans une étude de cas sur les raisons expliquant la diffusion et donc l'adoption du changement technologique dans quatorze PME de six industries<sup>16</sup> à peu près de même taille et de marché semblable, nous commençons l'entrevue avec les entrepreneurs en leur demandant de réagir à des photos d'équipements de pointe développés pour leur industrie. Or, dès ce premier

16. Soit des industries à haute technicité (produits du caoutchouc et des plastiques, produits électriques et électroniques et produits chimiques), des industries à moyenne technicité (industries manufacturières diverses) et des industries à faible technicité (comme l'industrie du bois et celle de l'ameublement).

abord, leur évaluation différait fortement selon leurs perceptions de l'incertitude : si certains voyaient tous les problèmes que pourrait soulever l'adoption de ces nouveaux équipements, les autres étaient capables de discuter de leurs avantages et limites. La suite de l'entrevue ne venait que confirmer cette première perception, ce qui montre bien que l'innovation est d'abord *dans la tête* avant d'être une question d'analyse (Julien *et al.*, 1994a).

Cette logique de l'innovation permet de comprendre pourquoi les PME, tant dans les grandes villes qu'en région, peuvent être particulièrement innovatrices. Ce qui contredit l'idée du Schumpeter de la période américaine pour qui l'innovation était avant tout l'affaire des grandes entreprises aux ressources immenses. Ce dernier avait pourtant bien vu, du temps qu'il travaillait en Autriche, que les petites entreprises étaient très bien placées pour innover grâce à leur caractère entrepreneurial, donc très peu bureaucratique par rapport à celui des grandes.

Scherer (1984) explique qu'un des grands avantages des PME sur les grandes entreprises, pour ce qui est de l'innovation, est justement ce comportement systémique (interdépartemental<sup>17</sup>) qui favorise à la fois l'implication subtile des membres de leur personnel dans leur milieu (ou leur proximité), laquelle permet des échanges complexes, l'établissement de relations directes et informelles avec le marché pour en capter les idées, un système de communication rapide à base d'information tacite particulièrement propice, système qui leur procure une grande flexibilité qui encourage l'initiative et la créativité, ce que confirment les analyses de Rothwell (1989). Au contraire, les grandes entreprises se butent à des barrières bureaucratiques qui bloquent les initiatives ou créent systématiquement l'inertie qui empêche de générer de l'innovation globale (Cerisier et Lubot, 1992). Il est vrai que certaines PME souffrent, en contrepartie, d'un manque de ressources de qualité et d'un portefeuille trop pauvre en innovations qui leur permettraient de diminuer le risque lorsque leurs dépenses en R-D sont importantes dans des secteurs requérant de l'innovation régulière.

Depuis longtemps, des chercheurs ont tenté de comparer la performance des grandes entreprises et celle des petites eu égard à l'innovation. Par exemple, Jewkes *et al.* (1969) ont étudié soixante-

---

17. Ainsi, plusieurs PME pratiquent depuis très longtemps différentes formes d'*ingénierie simultanée*, en faisant intervenir très rapidement les différents services dans le processus d'innovation. Ces services sont d'ailleurs plus ou moins inexistantes dans les plus petites entreprises.

quatre inventions importantes et montré que quarante d'entre elles relevaient d'inventeurs individuels ou de petites entreprises et vingt-quatre, de centres de recherche de grandes entreprises. De son côté, Hamberg (1966) n'a attribué que sept des vingt-sept découvertes qu'il a analysées aux grandes entreprises, en précisant toutefois que ces dernières étaient intervenues dans un plus grand nombre d'innovations au moment d'en faire le développement. Peeks (1962) s'est intéressé aux inventions majeures dans l'industrie de l'aluminium entre 1946 et 1957 et n'en a accordé que dix-sept sur cent quarante-neuf aux centres de recherche des grandes entreprises. Dans les années 1970, la Science Policy Research Unit (SPRU), de l'Université de Sussex a analysé pas moins de 4378 innovations ayant eu lieu sur une période de huit ans pour en arriver à la conclusion que leur nombre avait été inversement proportionnel à celui des employés (Pavitt, Robson et Townsend, 1987). Pour leur part, Cremer et Sirbu (1978) ont montré que le nombre d'innovations diminuait d'abord avec la croissance du nombre des employés pour ensuite augmenter à nouveau selon une courbe en U. Enfin, après avoir analysé 8 000 innovations introduites commercialement aux États-Unis entre 1988 et 1990, Acs et Audretsch (1990) ont évalué que les PME (moins de 500 employés) en avaient suscité 2,8 fois plus par employé que les plus grandes entreprises. Il est aussi fort possible que les innovations réalisées dans des secteurs contrôlés par les grandes entreprises, comme la chimie lourde, la distribution électrique ou l'industrie automobile, aient vu le jour dans les PME. Mais dans les industries où l'on trouve avant tout des PME, l'innovation provient définitivement de ces dernières. Ajoutons que cette importance des PME dans l'innovation a été confirmée en Italie par Santarelli et Sterlacchini (1990), Rolfo et Calabrese (1995) ou Epifanio (1995), en Hollande par Kleinknecht, Poot et Reijnnen (1991) et plus récemment au Canada par Baldwin et Gellatly (2003).

Que ce soit pour les PME ou les grandes entreprises, les taux de succès sont toutefois toujours faibles : moins de 5 % des idées lancées sont concrétisées, et leur adoption est, dans la très grande majorité des cas, graduelle (Dewar et Dutton, 1986). Lachman (1996) rappelle que 80 % des projets d'innovation sont abandonnés avant d'aboutir et que 10 % échouent au lancement. Dans le cas de secteurs dont les fondements scientifiques ne sont pas encore stabilisés, les taux de succès sont encore plus bas (Mangematin, 2003). Après avoir fait la synthèse d'un grand nombre d'études, Pras et Le Nagard-Assayag affirment même que l'échec dépasse 30 à 40 % pour le lancement de nouveaux produits pourtant au point et même, dans certains cas, 80 % pour des innovations d'imitation. Bref, rien n'est facile en innovation.

## 8.3. L'ORGANISATION DE L'INNOVATION

Comme l'innovation est un processus collectif, itératif, tourbillonnaire, interne et externe, il est difficile de l'organiser véritablement. On peut toutefois rendre l'entreprise propice à saisir ou à multiplier l'information et les nouvelles idées menant au changement, autant qu'on peut rendre une région plus innovante en multipliant les réseaux *intelligents*, notamment en aidant les firmes à se relier à des réseaux à signaux faibles et à d'autres ressources favorisant l'application des nouvelles idées.

Dans le cas des PME, il faut d'abord mobiliser les compétences du plus grand nombre d'employés et les relier entre elles et, si possible, avec des ressources externes, comme des conseillers technologiques, pour créer de la synergie et développer ainsi ce qu'on appelle les compétences relationnelles. Il faut ensuite améliorer ces compétences par la formation et l'information, pour créer des façons de se distinguer par le mélange original de routines et d'idées nouvelles (Kiestler et Sproull, 1982). Ces compétences permettent de multiplier les idées complémentaires (West, 1997 ; Latour, 2003), afin de maximiser, tant à l'interne qu'à l'externe, *la chance* qu'a l'innovation projetée de se voir concrétisée, surtout que, comme nous l'avons déjà dit, moins de 5 % des idées arrivent finalement sur le marché.

Pour ce faire, on peut recourir à des techniques d'inventique (de synectique)<sup>18</sup>, dont certaines sont particulièrement efficaces selon le type de produits et de secteurs (Kaufman *et al.*, 1971 ; Carrier, 1997). Ces techniques facilitent la transformation des systèmes mentaux pour briser les routines. Ensuite, il faut développer des techniques particulières pour pouvoir choisir parmi de nombreuses idées, techniques basées sur les connaissances et l'expérience (De La Vigne, 2001).

Pour multiplier les idées, certains font faire une partie de ce travail de tri par leurs clients ou par les utilisateurs éventuels de l'innovation proposée en stimulant leur capacité critique et en interprétant ensuite par divers mécanismes de proximité les idées soumises (Coleman, Kartz

---

18. Des techniques faciles en innovation de produits demandent, par exemple, d'analyser un produit en étudiant le recours à d'autres matériaux (le bois pourrait être remplacé par du métal ou du plastique, etc.) ou encore en interrogeant les fonctions (ajouter de l'esthétique, des possibilités de rangement ou de transport, une utilisation mixte, etc.).

et Menzel, 1966). C'est notamment le cas lorsqu'on aide les réseaux à se transformer en mécanisme de recherche et de transformation de l'information riche (Hedström, Sandell et Stern, 2000) ou encore lorsqu'on fait appel à la compétence des organisations locales et régionales de recherche et de valorisation (Strang et Meyer, 1993; Trépanier *et al.*, 2003). Cette capacité d'analyse est d'autant plus importante que la recherche se fait plus ou moins simultanément avec le développement et la mise en marché du produit, dans un processus d'ingénierie simultanée informel.

Pour l'analyse, il faut multiplier l'information complémentaire provenant de l'intérieur de la firme, en organisant à l'interne ou à l'externe les essais, la fabrication de prototypes, les tests de marché, etc., tout en limitant les routines toujours sclérosantes. Développé il y a quelques décennies pour gérer l'innovation, le modèle séquentiel ou linéaire<sup>19</sup> est de moins en moins valable aujourd'hui, car l'innovation efficace passe le plus souvent d'une étape à l'autre, avec des retours en arrière et des sauts, et suit un mouvement de va-et-vient avec l'extérieur (Kline et Rosenberg, 1986; Mustar, 1997). Il vaut souvent mieux intégrer les phases de façon plus ou moins parallèle ou faire en sorte que les étapes se chevauchent.

Lenfle et Midler (2003) donnent quatre règles pour améliorer l'analyse ou le choix des idées :

- 1) reformuler les questions sous-jacentes *chemin faisant* pour en corriger les aspérités;
- 2) créer une dialectique connaissance/action, puisque l'expérience n'est pas toujours utile, sauf celle acquise dans l'action;
- 3) assurer une bonne gestion de la connaissance pour renforcer l'itération; et
- 4) préciser les limites de temps que la phase de l'exploration devra respecter. Les organisations apprenantes et innovantes suivent plus particulièrement ces quatre règles.

---

19. Le modèle séquentiel linéaire présente l'innovation comme une suite logique commençant par 1) la perception du besoin, pour passer ensuite par 2) la recherche, 3) le développement, 4) la commercialisation, 5) l'adoption ou la diffusion et 6) l'analyse des résultats ou des conséquences. Or la réalité n'est à peu près jamais linéaire et procéder de cette façon peut tout simplement tuer l'innovation.

Senge (1990) énumère quelques caractéristiques de ces organisations dites apprenantes et innovantes, et nous y ajoutons quelques éléments :

- Une petite taille, selon le principe de moindre difficulté<sup>20</sup>. Dans une plus grande entreprise, il faut donc créer des petits groupes responsables, pour minimiser la bureaucratie, la cacophonie, l'incompréhension et les discussions sans fin. L'innovation ne fait pas bon ménage avec la bureaucratie et la hiérarchie.
- Une diversité et une richesse de personnalités, de disciplines et d'origines, sans oublier le savoir des fournisseurs et des sous-traitants. Ces savoirs peuvent même être multipliés par leur organisation en réseaux denses dont les bénéficiaires sont patents (Julien *et al.*, 2003 ; Pras et Le Nagard-Assayad, 2003).
- Des membres du personnel *innovateurs*, c'est-à-dire ouverts, non conventionnels : des *champions*, des déviants, des employés critiques, intuitifs et quelques francs-tireurs qui savent apprendre sur le tas de leurs erreurs<sup>21</sup> et trouver de nouvelles voies pour contourner les obstacles. Ce qui inclut donc le rationnel et le non-rationnel.
- La réduction des résistances au changement, déclarées ou non, par la participation la plus large possible des employés, du moins en ce qui a trait à la diffusion de l'information (Nonaka, 1994). Adler (2003) s'appuie sur Schumpeter pour distinguer trois types de résistances : les résistances objectives (manque de stabilité ou d'expérience), les résistances subjectives (imaginer des situations sans repère) et les résistances sociales (avec des partenaires routiniers).
- La multiplication des idées dont certaines seront retenues. En général, sur cent idées présentées comme nouvelles, quatre-vingt-dix ne le sont pas ou sont trop imprécises pour être valables. Sur les dix qui restent, seule une ou deux sont suffisamment intéressantes pour être concrétisées et finir par atteindre le marché<sup>22</sup>.

---

20. Cf. la section 6.4 du chapitre 6.

21. Latour (2003) parle de « non-paranoïa de l'innovateur de départ ».

22. Ce taux peut augmenter avec une organisation innovante, ce dont nous parlerons dans la section suivante. Ainsi, nous connaissons des firmes où jusqu'à 4 % des idées soumises se concrétisent.

- L'utilisation d'un langage commun à tous les participants, qui repose sur la confiance et dépasse celui de leur discipline sinon de leur culture.
- La réelle prise en compte des oppositions par le recours à un ou plusieurs conciliateurs et par la collecte rapide de toutes les informations complémentaires, en reliant l'équipe à des banques de données, à des centres de recherche ou à des chercheurs associés, par exemple.

En collaboration avec l'Institut polytechnique de Nancy, nous avons institué à l'Université du Québec à Trois-Rivières des *Journées de 48 heures*, au cours desquelles des équipes d'une dizaine d'étudiants, venant du Génie et des Sciences de la gestion, doivent arriver à concevoir les innovations les plus précises possible en partant d'idées soumises par les entrepreneurs participants (un nouveau matériau, une contrainte de production, un marché potentiel, etc.). Les étudiants sont *enfermés* dans des locaux, mais reliés par ordinateur avec des banques de données et une liste d'experts auxquels ils peuvent recourir. Leurs propositions sont ensuite évaluées par des entrepreneurs et des professeurs, et certaines seront même finalement concrétisées.

- Une rotation : les équipes qui travaillent trop longtemps ensemble finissent par tourner en rond, par créer des routines sclérosantes.
- Un certain encadrement du processus (pas trop, sinon cela bloque les idées porteuses) pour s'assurer de toucher aux différents aspects et de ne pas déborder. Cela suppose notamment d'avoir défini des objectifs opérationnels (par exemple, une limite de coûts) qui tiennent compte de la stratégie globale, du marché ciblé et des contraintes de ressources et de temps. Ces objectifs doivent être précisés dès le départ, surtout si des personnes extérieures à la firme interviennent, faute de quoi le processus peut rapidement tourner en rond, comme ce fut le cas au début de l'expérience du développement d'une motoneige pour enfant (Corriveau, 1997).
- La capacité à *avancer* ou du moins à ne pas piétiner longtemps, capacité liée à la stratégie que la firme a adoptée pour assurer sa cohésion.
- Des installations matérielles, comme la localisation dans un même bureau des principaux membres du personnel affectés au projet, l'existence d'une grande table autour de laquelle ils peuvent s'installer pour discuter lorsqu'un d'eux bloque sur un point ou veut

proposer une idée, et des liens forts avec l'extérieur pour obtenir l'information complémentaire, notamment au sein de réseaux à signaux généralement faibles.

- Donc, un mélange entre connaissance, habiletés, savoir-faire et hasard. Comme nous l'avons dit, ce processus est tourbillonnaire, il fonctionne à tâtons et se ménage des marges de liberté bien qu'il soit orienté.

Nonaka et Takeuchi (1995) résumant par quatre mots ces éléments indispensables au soutien systématique de l'innovation : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation.

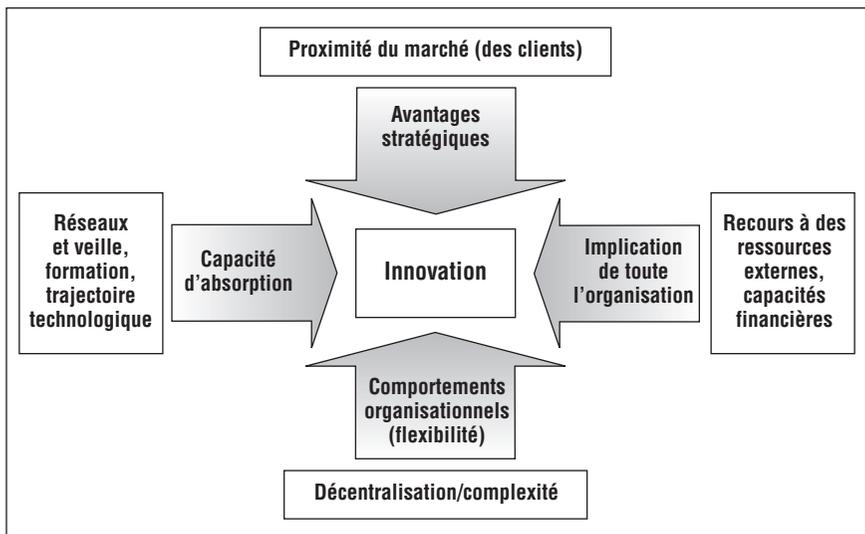
Mais le processus ne peut être que spécifique à chaque entreprise, car il dépend de ses aptitudes et capacités, de sa stratégie et du type de marché qu'elle vise. Il se révèle toutefois particulièrement dans la détente et dépasse donc la simple gestion. Il doit permettre de se situer au-delà du quotidien, de laisser aussi sa place au hasard et donc à la chance. Il s'améliore avec le temps et donc avec l'expérience de l'innovation, y compris les échecs qui, s'ils sont bien analysés, permettent de mieux faire la fois suivante. En procédant à l'organisation d'une innovation, l'entreprise ne peut finalement toucher que la trajectoire que cette idée prendra ou la courbe que suivront son apprentissage et les réactions qu'elle provoquera, en espérant *jouer gagnant* et que la chance sera du *bon bord*.

Par exemple, dans le cas des entreprises de services, l'innovation est rarement organisée. Mais, à l'opposé, même le manufacturier n'est pas assuré que le modèle industriel classique d'innovation, comptant un département de R-D bien institué, donc sans rétroaction dans toute la firme, est le plus efficace. Ce serait plutôt le modèle néo-industriel (logique de flexibilité et d'interactions, avec acteurs multiples et changeants) qui favoriserait le mieux l'innovation (Gallouj, 2003, p. 126).

Une des conditions nécessaires (mais non suffisante) pour réussir une innovation est l'existence d'une certaine flexibilité financière, non seulement pour la phase de recherche qui recèle toujours quelques surprises, mais encore plus pour la phase de l'application, au cours de laquelle il faut adapter les équipements et former le personnel, sinon acheter de nouveaux équipements et engager du personnel supplémentaire pour fabriquer un nouveau produit (Santarelli et Stellachini, 1990 ; St-Pierre, 2004). Mais, encore une fois, le plus important dans l'innovation, ce sont l'entrepreneur et son organisation interne et externe, puisqu'on peut toujours trouver du financement pour une bonne innovation qui atteindra réellement le marché.

Dans la figure 8.3, nous présentons succinctement les différentes variables de succès de l'innovation suivant quatre angles. Le premier touche la capacité à *saisir* le marché ou les besoins réels ou potentiels des clients ; le deuxième, la capacité à absorber l'information complexe et riche, notamment grâce aux réseaux et à une veille efficace ; le troisième, la flexibilité et la capacité d'apprentissage ; et le quatrième, les liens entretenus avec des ressources externes comme les centres de recherche et les firmes-conseils en technologie et en formation (Julien *et al.*, 1994a). Pras et Le Nagard-Assayag (2003) ajoutent trois éléments de réussite touchant la mise en marché d'un nouveau produit : 1) la prise en compte des besoins des clients dès la phase d'adaptation ; 2) l'unicité ou le caractère supérieur du produit avec un prix concurrentiel ou attractif ; et 3) une stratégie proactive pour le mettre en marché.

FIGURE 8.3  
Variables expliquant le succès de l'innovation



Mais rien n'est facile. Il est toujours compliqué de *gérer* le hasard dans une partie de l'organisation, tout en travaillant avec d'autres services et avec des firmes ou des institutions extérieures. Toute innovation en cours de développement suscite par définition des désaccords. Par exemple, s'ouvrir à l'extérieur peut multiplier ces désaccords. Mais ne pas s'ouvrir, c'est se priver d'informations et d'idées nouvelles ou complémentaires. La multiplication des divergences, si elle est bien gérée, est justement source d'une innovation encore plus grande.

Pour expliquer pourquoi une grande firme de produits de transport et ses sous-traitants ont essuyé un demi-échec avec le système d'innovation en réseau dense qu'ils avaient développé durant une dizaine d'années, nous avons recouru à l'analyse de Giddens (1984) pour qui tout engagement est d'abord individuel et ensuite collectif. L'engagement individuel repose sur trois types de connaissance : la *connaissance consciente* (soit, dans le cas présent, les capacités de chaque ingénieur membre du bureau d'étude de la firme à développer de nouvelles pièces), la *connaissance pratique* (c'est-à-dire la reconnaissance que ces nouvelles pièces permettront effectivement d'améliorer la performance du produit), et la *connaissance inconsciente* (qui fait que les habiletés cumulées permettent d'aller au-delà de ce qui est facilement connu dans le développement des pièces). L'engagement collectif renvoie quant à lui au partage et au renforcement de ces connaissances par le groupe dans lequel chaque individu agit en se pliant aux structures de l'entreprise et plus précisément aux règles de conduite et de partage, souvent difficiles à contourner.

Ces règles orientent les actions qui, ensemble, apparaissent *sensées, légitimes* et porteuses de *pouvoir*. Le sentiment que cela est sensé vient des schèmes d'interprétation inclus dans les trois types de connaissances acquises individuellement et collectivement. Mais si la façon de faire traditionnelle permet de fabriquer des produits efficaces et ainsi de se distinguer des concurrents, pourquoi en changer ? La légitimité est nécessairement collective et s'appuie sur des règles communes ou conventions établies au fil des ans, qui sont sécurisantes et donc difficiles à transgresser. Ainsi, quand un échec survient, il a beaucoup moins d'importance si l'on a suivi toutes les règles que si on les a enfreintes, auquel cas des sanctions viendront rappeler aux responsables l'importance de les respecter, ce qui renforce d'autant plus le pouvoir de ces habitudes et conventions.

En appliquant cette grille d'analyse au cas présenté ci-dessus, nous pouvons affirmer ce qui suit. Premièrement, le bureau d'étude de cette grande firme a considéré ses façons de travailler en impliquant peu les sous-traitants comme parfaitement *sensées* et même *éprouvées*, ce qui n'a pas incité les ingénieurs à vouloir faire autrement. Comme il est déjà difficile de travailler à plusieurs sur un projet, compte tenu de la difficulté *d'organiser* une innovation qui, par nature, suscite des désaccords du fait de sa nouveauté, il était donc apparu peu intéressant d'élargir le nombre des participants de l'extérieur et d'augmenter ainsi les possibilités de divergences. Deuxièmement, cette façon était *légitime* puisqu'elle était conforme aux règles en vigueur et qu'elle répondait plus particulièrement à la pression constante exercée sur les chefs de projet pour qu'ils diminuent les coûts, pression qui les a amenés à privilégier des solutions comportant peu de risques. Troisièmement, c'était de toute manière la bonne façon de conserver *le pouvoir* sur le service interne (sans qu'il y ait

de perturbations venant de l'extérieur) et surtout sur les sous-traitants. Bref, cette structure de raisonnement, de règles et de pouvoirs a été suffisamment forte pour contrer la volonté déclarée de la direction de travailler réellement en coopération avec les sous-traitants à l'intérieur d'un réseau dense (Julien *et al.*, 2003c).

Bref, l'innovation est une combinaison qui fait suite à des échanges d'information répétés à l'interne et à l'externe, information avant tout tacite, plus économique et informelle que technologique, et complétée par de l'information codifiée. Elle suppose une capacité d'absorption et d'imagination régulièrement mise à jour. Elle résulte de la participation et du maillage des participants à l'interne et à l'externe, de l'interaction des processus d'apprentissage mis en œuvre par les firmes, de l'intensité des rétroactions positives et enfin de la qualité du réseautage. Participation et réseautage permettent à l'innovateur de dépasser sa lassitude en partageant ses idées et les risques qu'elles représentent, ce qui maintient dans l'entreprise la tension nécessaire au processus *chemin faisant*.

Cette combinaison permet l'*organisation de l'improvisation*, même si cela peut apparaître paradoxal. Une bonne organisation de ce type favorise la vélocité (flexibilité et vitesse) dans l'innovation globale, laquelle repose sur un ensemble de petits changements apportés un peu partout dans l'entreprise pour surpasser sinon tromper les concurrents de façon à les décourager ou à les neutraliser. La clé dans tout cela est d'être capable de *sentir* fortement le marché : pour ne pas glisser hors du possible, il faut tenir compte de beaucoup de choses qui sont incontrôlables (Martinet, 2003). C'est d'ailleurs la principale stratégie qu'adoptent les *gazelles* pour se développer rapidement : par exemple, elles vont chercher le savoir et la stimulation dont elles ont besoin dans un réseau ou des alliances au sein de la région et au-delà de celle-ci.

## 8.4. DE L'INNOVATION INDIVIDUELLE À L'INNOVATION COLLECTIVE

L'innovation dans les entreprises sera d'autant plus efficace qu'elle reposera sur l'organisation d'un collectif, regroupant un bon nombre d'employés à l'interne (Owusu, 1999) mais comptant aussi de bonnes relations avec l'extérieur. Le résultat est un processus interactif complexe (interne et externe) qui ne se réduit pas à la simple découverte d'une nouvelle idée, mais suppose, premièrement, l'élaboration de plusieurs idées (Amar, 2001), comme nous l'avons vu pour la création

d'une entreprise (Long et MacMullan, 1984), deuxièmement, le développement de ces idées (Gaglio et Taub, 1992), et enfin, troisièmement, après une bonne évaluation, leur intégration dans tous les services de l'entreprise pour assurer le bon fonctionnement de toutes les étapes du processus, du développement jusqu'à la mise en marché (Hill, Shrader et Lumpkin, 1999). Mais le rôle du collectif va au-delà de cet aspect plus technique. Il a d'abord pour objet de nourrir la croyance qu'on peut réussir, que c'est possible. Puisque, répétons-le, l'innovation est un acte entrepreneurial qui, en tant que tel, dépend du type de culture entrepreneuriale régnant dans la région, qu'il s'agisse de l'esprit conservateur qui augmente le poids des contraintes quand il ne crée pas des complications en limitant les ressources matérielles nécessaires ou, au contraire, de l'esprit dynamique qui encourage les nouvelles idées et facilite concrètement leur application.

Cela nous éloigne donc aussi bien des approches classiques de la théorie économique que de celles basées sur les théories évolutionnistes encore trop linéaires (comme celle de Nelson et Winter, 1982). Cela dépasse aussi le Schumpeter de la période autrichienne, qui limite trop l'innovation à un entrepreneur individuel sans donner d'importance aux liens de ce dernier avec le marché et le milieu. Comme le rappelle Dosi (1988), l'innovation est au contraire un processus dynamique nécessairement ouvert, ouverture dans laquelle se trouvent le milieu et les réseaux, et donc les liens de l'entrepreneur avec un environnement local dynamique.

Même l'apprentissage du savoir qui fonde toute innovation est un processus collectif (Avenier, 2001). Pour nous en convaincre, il nous suffit de penser aux établissements financiers qui, loin de se limiter à décider s'ils prêteront ou non, doivent dépasser leur conservatisme traditionnel pour chercher plutôt à orienter les innovateurs vers les sources informationnelles et les ressources complémentaires qui leur permettront de dépasser les contraintes inhérentes à toute nouveauté.

Dans sa thèse de doctorat, Danielle Capt (1994) montre que le dynamisme qu'on observe aujourd'hui dans certains villages de montagne pyrénéens a suivi un processus en spirale. S'il a débuté par les productions déjà existantes, comme le fromage fermier et les saucissons de montagne, il a fallu par la suite qu'il intègre graduellement de multiples acteurs, comme les cuisiniers pour les tables champêtres aux menus régionaux, les propriétaires de gîtes du passant qui se sont entendus sur des critères de qualité communs, les guides de montagne pour la cueillette des champignons ou l'observation des oiseaux sinon des ruines romaines ou moyenâgeuses, les transporteurs et les quelques agences de voyage extérieures, et qu'il soutienne tout cela par

une recherche de la qualité allant jusqu'à l'appellation contrôlée. Ce système de réseautage intrarégional et extrarégional illustre à merveille que le succès ne peut reposer que sur la complémentarité ou des complicités multiples.

Michel Marchesnay (2001) fait de même avec le piment d'Espenette du pays basque français. Il montre que, au-delà d'une longue histoire remontant à la conquête de l'Amérique et mis à part le climat particulier, il fallait une réelle volonté collective et un esprit d'entreprise fort pour faire en sorte, d'abord, que ce piment se distingue, ensuite, qu'il soit reconnu et, enfin, que sa qualité et son développement soient protégés par une *appellation contrôlée*.

Ainsi, si les festivals ont de la difficulté à créer dans leur région un effet d'entraînement qui dépasse les limites de leur activité, c'est qu'ils se contentent trop souvent de ces quelques jours et d'activités liées à la fête. Pour augmenter leur impact, il leur faudrait au contraire offrir toutes sortes de productions associées, ce que font certains événements ou spectacles dont les revenus proviennent souvent plus des produits indirects<sup>23</sup>. Il en va de même pour les lieux touristiques qui ne peuvent se maintenir, malgré certaines activités fortes, que s'ils multiplient leurs lieux d'intérêt<sup>24</sup>.

Le réseautage et le capital social jouent donc un rôle central qui affecte les attitudes devant l'innovation et donc devant le risque, comme l'a rappelé Saxenian (1994) et comme nous l'avons montré à la figure 5.2. Dans ce capital social, les institutions de savoir, et leurs liens multiples avec d'autres universités ou collèges, peuvent, si elles sont proactives, jouer un rôle moteur, à condition qu'elles dépassent les barrières culturelles qui se dressent entre elles et les entreprises (Julien, 1993a), ce qu'elles doivent faire dans un environnement *innovateur*. Cet environnement doit permettre à la région de générer des mécanismes de *pollinisation* de l'innovation entre les diverses entreprises, bien sûr, mais aussi entre ces dernières et les autres acteurs socioéconomiques.

23. C'est le cas pour les grands festivals comme le Carnaval d'hiver de Québec, le Festival de jazz de Montréal, le Festival du théâtre d'Avignon, mais aussi pour des petits festivals comme ceux de Saint-Tite ou d'Inverness qui survivent grâce à des productions locales qui fonctionnent à l'année, comme les bottes de cow-boy ou les sculptures de bronze.

24. C'est ce que semblent avoir bien compris les gens des Îles-de-la-Madeleine, pourtant « à l'autre bout du monde », qui ont ajouté aux beautés de leurs îles et à la qualité des services de nombreux événements culturels de toutes sortes qui s'échelonnent sur toute la saison, sans compter l'importance de la fierté des habitants. Ce qui faisait dire au chroniqueur de voyages Normand Cazalais que « peu de régions peuvent prétendre à un tel dynamisme artistique » (*Le Devoir*, 15 juin 2003).

Cette pollinisation doit à son tour permettre de multiplier l'information nouvelle, source première de l'innovation, et faire en sorte finalement que toute la culture entrepreneuriale encourage à innover, à changer. C'est ce que nous verrons maintenant dans la quatrième partie.

## LES MÉCANISMES DU DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE

### Comment multiplier le dynamisme par contagion

**L**'entrepreneuriat endogène, c'est la multiplication par les entrepreneurs régionaux de nouvelles entreprises et la transformation de celles existantes en entreprises pro-actives sinon à forte croissance, complétées par l'arrivée d'autres entrepreneurs extérieurs attirés par le dynamisme territorial. Cette création et cette transformation sont soutenues activement par l'information de plus en plus riche générée par le milieu ou obtenue par des contacts répétés avec l'extérieur à travers les réseaux. Mais le dynamisme n'est pas automatique et ne se manifeste pas partout ni continuellement. Il faut des entrepreneurs

*décidés, des organisations apprenantes et innovantes, un tissu industriel varié, des institutions publiques actives dans l'échange de l'information riche, du capital social qui favorise des réseaux efficaces soutenant l'innovation, mais surtout une culture entrepreneuriale assise sur des conventions ou des croyances pour stimuler l'action des acteurs de manière que le territoire, plus ou moins étendu compte tenu de ses besoins complexes (et donc pouvant regrouper plusieurs régions peu denses), puisse se distinguer et se développer rapidement. En d'autres mots, le succès des entreprises, notamment des plus dynamiques telles les gazelles, est fonction des multiples synergies se développant sur le territoire pour produire un environnement stimulant qui accélère l'entrepreneuriat.*

*C'est la même chose du côté du crime. S'il est isolé, cela relève de comportements sociopsychologiques irréguliers de déviance. Mais s'il se généralise avec des gangs criminels, ceux-ci doivent non seulement être capables de réunir des petits et grands délinquants et de les organiser suivant des conventions strictes et un système d'encouragement pécuniaire, mais aussi de profiter d'une certaine permissivité ou d'une certaine tolérance dans la société<sup>1</sup> : s'il y a des criminels qui profitent du crime, il y a des participants sinon des victimes consentantes qui acceptent de payer, comme dans le cas de la prostitution ou de la drogue<sup>2</sup>.*

- 
1. Par exemple, le policier Wallander rappelle que les crimes dans un État totalitaire comme la Lettonie avant la chute de l'Union soviétique ne peuvent être compris que s'ils sont vus « dans la catégorie de *non-crime* qui imprègne la société tout entière » (H. Mankell, *Les chiens de Riga*, Paris, Seuil, 2003, p. 168).
  2. Il est toujours possible de diminuer l'influence des gangs criminels, à la condition cependant de chercher une solution autant sociale qu'individuelle. Ainsi, des communautés ont pu s'élever contre la présence ouverte des Hell's Angels près de leurs domiciles jusqu'à les forcer à déménager. Dans la région de Philadelphie, il était impossible, dans les années 1970, de lutter ouvertement contre les gangs des quartiers (les *tert* ou *territories*) qui exerçaient une pression pécuniaire telle sur les commerçants que ces derniers se retrouvaient obligés de fermer leurs portes. On a donc transféré le contrôle des commerces à ces gangs, ce qui

*Ainsi, pour comprendre l'entrepreneuriat, nous ne pouvons pas nous en tenir à la simple étude de l'entrepreneur et des entreprises, ce qui nous limiterait au premier niveau d'analyse, à la manière de Colombo. Pour atteindre le deuxième niveau, nous devons aussi considérer les interdépendances entre les firmes, comme Maigret étudie les relations entre le criminel, sa famille et son milieu et, finalement, sa victime. Mais il est important d'aller encore plus loin en tenant compte de la culture entrepreneuriale, de la façon de soutenir l'entrepreneuriat de multiples façons et donc des comportements collectifs du milieu. Lorsqu'il est particulièrement dynamique, ce fonctionnement collectif stimule la création et le développement des entreprises en invitant le plus grand nombre à y participer à divers titres et en faisant la promotion d'autres intérêts, comme le respect de l'environnement et un certain partage de la richesse. Contrairement aux trop fortes disparités des pays en développement et à l'exploitation de la pauvreté qui freinent systématiquement l'entrepreneuriat en excluant une bonne partie des forces du milieu qui demeurent ainsi passives.*

*L'exploitation de la main-d'œuvre peut être pour un temps un élément de compétitivité internationale pour des pays en développement, comme c'est le cas actuellement avec la Chine. Mais cela ne peut valoir à long terme, car cette exploitation finit inmanquablement par engendrer de nombreux coûts, telle la malfaçon, et de sourdes résistances au changement, comme nous l'avons vu avec le taylorisme par exemple dans l'industrie automobile des années 1950-1960. Elle entraîne toutes sortes d'inefficacité dans la chaîne de valeur externe, tant en amont chez les*

---

les a graduellement forcés à apprendre à gérer l'économie *au blanc*. On a en outre facilité l'échange des jeunes écoliers non encore soumis à la loi des *tert* entre les écoles de quartier, pour justement briser les frontières artificielles des territoires. Voir à ce propos la partie 3, sur la déviance, de F. Dumont, S. Langlois et Y. Martin (dir.), *Traité de problèmes sociaux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture (1994), notamment le chapitre 12 d'Alvaro Pires intitulé « La criminologie : enjeux épistémologiques, théoriques et éthiques ».

*fournisseurs ou les divers services aux entreprises, qu'en aval notamment chez les transporteurs et les distributeurs<sup>3</sup>. Adam Smith critiquait déjà en 1776 l'exploitation des travailleurs en rappelant l'inefficacité de cette méthode: « L'ouvrage fait par des hommes libres revient au bout de compte à meilleur marché que celui qui est fait par des esclaves. Cette remarque se vérifie à Boston même, à New York et à Philadelphie, où le salaire du travail est si haut<sup>4</sup>. »*

*Pour comprendre l'entrepreneuriat territorial, nous devons non seulement voir au-delà des entrepreneurs, des autres parties prenantes, des organisations avec leurs ressources et leur mode de fonctionnement et de l'ouverture vers l'extérieur, mais aussi regarder plus loin que les ressources matérielles et humaines locales et régionales. Nous devons nous intéresser aux comportements collectifs du milieu, à ses croyances et à ses conventions, et ainsi tenir compte de l'atmosphère industrielle, laquelle intègre les divers besoins de la société en matière d'emplois et d'environnement socioculturel, bref, de bien-être général. En nous ouvrant ainsi au collectif global, nous passons au troisième niveau de réflexion qui nous amène à nous pencher, à la manière de Guillaume de Baskerville, sur les croyances ou sur l'esprit entrepreneurial de la société locale, soit sur la politique dans son sens le plus noble (c'est-à-dire la gestion générale de la politikos, la cité, le lieu où l'on vit). En effet, cette politique devient un élément actif, une condition suffisante pour expliquer*

- 
3. On peut trouver cette inefficacité dans le secteur de l'habillement, où des boutiques font refaire systématiquement toutes les coutures des manteaux reçus de Chine pour satisfaire leur clientèle. En effet, cette dernière n'accepterait pas de payer un prix élevé pour des produits avec des coutures de si piètre qualité. Mais cette façon de faire ne règle pas le problème de la coupe dans le mauvais sens du fil du tissu ou la qualité de ce dernier, qui fait que, après un ou deux lavages, le vêtement tire de tous les côtés ou la laine *moutonne* très facilement.
  4. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Londres et Paris, traduction française chez Pierre J. Duplain, 1788, tome premier, p. 87. À noter que cette remarque de Smith conforte notre critique, notamment au chapitre 1, d'une concurrence basée uniquement sur les faibles coûts salariaux comme dans le cas de la Chine et de l'Inde.

*le dynamisme de certaines régions plutôt que d'autres. Pour Guillaume de Baskerville, les véritables causes derrière les haines individuelles et même derrière la guerre larvée entre le pape et l'empereur sont le contrôle des croyances, donc les freins à la recherche de la vérité et finalement à la liberté, laquelle est à l'origine de la créativité et de l'innovation.*

*Allant au-delà des créations dispersées et d'une modernisation qui se limite dans beaucoup de régions à quelques entreprises, nous nous intéressons par cette analyse à la création généralisée et à la stimulation systématique. Ces dernières passent généralement par sept grandes phases dans les régions au passé industriel en déclin, notamment celles dont le développement provenait avant tout de l'exploitation des ressources naturelles. Voici ces sept grandes phases :*

- 1. L'arrêt de la création de nouveaux emplois sinon la multiplication des mises à pied par les grandes entreprises.*
- 2. La conviction que cet arrêt ou ce déclin sera de courte durée et que de nouveaux investisseurs soutenus par l'État vont relancer le développement et ainsi la création d'emplois.*
- 3. Le découragement et l'exode vers des régions plus dynamiques ou vers la métropole à la recherche d'emplois.*
- 4. La prise de conscience, chez ceux qui sont restés et ceux qui sont revenus faute d'avoir trouvé du travail, qu'ils détiennent, du moins en partie, les clés du développement de leur région. Cette phase peut être particulièrement longue. Elle commence à s'accélérer lorsque les élites socioéconomiques locales acceptent de ne plus attendre le salut de l'extérieur, de changer ou de passer la main à une nouvelle élite.*
- 5. La mise en branle des premières forces locales au-delà des industries banales, le retroussage de manches de quelques entrepreneurs, suivis par d'autres, dans de nouvelles activités porteuses d'innovation et ainsi, graduellement, dans la distinction de la région pour lui faire sa place sur le marché national sinon international.*

6. *La phase d'accélération, où les entrepreneurs finissent par comprendre qu'ils ne sont pas seuls et que tout développement résulte de la mise en réseau des multiples ressources matérielles et immatérielles qui permettent de précipiter la modernisation des entreprises pour créer une certaine contagion qui en multiplie le nombre.*
7. *Enfin, une septième phase se greffe lentement à la sixième pour consolider les conventions, soutenir la réussite, multiplier les idées nouvelles et les ressources complémentaires, et générer ainsi un capital social particulièrement dynamique.*

*Pour les régions qui n'ont pas profité de l'apport de capitaux extérieurs, le développement ne passe que par les quatre dernières phases, qui peuvent se chevaucher et, bien évidemment, être plus complexes que ce que nous venons d'en dire. Mais la plus difficile et souvent la plus longue de ces phases est celle de cette prise de conscience que le développement passe par la volonté de tous, par un nouvel esprit gagnant graduellement toutes les élites socioéconomiques et ainsi par la multiplication des ressources et des idées venant du milieu et du tissu industriel en formation. Cette nouvelle atmosphère doit finalement entraîner la multiplication des réseaux internes et externes de développement, laquelle permet d'accroître le nombre de nouvelles entreprises.*

*Les phases peuvent être plus ou moins longues. Lorsque les grandes entreprises ne concentrent pas toutes les ressources, comme dans les secteurs à faible capitalisation ou offrant des conditions guère supérieures à celles des PME<sup>5</sup>, le redémarrage s'appuie sur l'expérience de ces dernières et est beaucoup plus*

---

5. Ou quand l'État a soutenu en parallèle ou a permis sous certaines conditions le développement de multiples PME à côté des immenses conglomerats publics, comme en Pologne ou en Tchécoslovaquie durant la période communiste, PME qui ont servi de base à la multiplication d'autres PME quand le régime a été renversé.

*rapide. En effet, ces PME forment déjà une base importante pour la création de nouvelles entreprises, car elles offrent des modèles et diverses ressources, comme des services de transport et de conseil. Et le tout s'accélère lorsque quelques gazelles ressortent de ces entreprises et exigent des services et des réseaux particulièrement dynamiques, qui se mettent à leur tour à stimuler d'autres entreprises nouvelles ou anciennes, appuyées par un capital social renouvelé, pour finalement transformer l'atmosphère industrielle.*

Situées de part et d'autre du fleuve, les deux régions québécoises du Centre-du-Québec et de la Mauricie, qui anciennement ne formaient qu'une seule région, illustrent bien comment les conditions de départ peuvent déterminer la forme que prendra le redémarrage d'un territoire. Ainsi, après la Seconde Guerre mondiale, l'économie du Centre-du-Québec, dans les villes de Victoriaville et de Drummondville et dans leurs environs, s'était spécialisée dans le textile, le vêtement et le meuble, avec plusieurs grandes entreprises dont les capitaux venaient de l'extérieur et qui offraient de faibles conditions salariales; ce qui n'a donc pas empêché un bon nombre de PME de toutes sortes de prospérer en parallèle, notamment pour desservir le marché de la métropole. Quand est arrivé le déclin de ces grandes entreprises dans les années 1970, l'expérience des PME et les réseaux existants ont permis la multiplication d'autres PME, ce qui a engendré une économie de plus en plus vigoureuse et dynamique, la part de PME à forte croissance approchant les 10 % dès 1996. De son côté, la Mauricie (Trois-Rivières, Shawinigan et Grand-Mère) de l'après-guerre avait, au contraire, édifié son économie, très prospère, essentiellement sur les grands investissements étrangers en chimie lourde et dans la transformation des matières premières comme l'aluminium et les pâtes et papiers, tirant ainsi parti de la présence de l'énergie à bon marché des grandes centrales hydroélectriques de la rivière Saint-Maurice. Quand, dans les années 1960, la chimie lourde fut progressivement abandonnée au profit de la chimie à base de pétrole, qui exige un port en eau profonde que la grande rivière aux multiples barrages ne pouvait offrir, et que les usines d'aluminium et de pâtes et papiers ont commencé à se moderniser et à diminuer considérablement les emplois, on assista au rapide déclin de la région. Comme aucune PME vigoureuse n'avait pu s'y installer, incapable notamment de concurrencer les très bonnes conditions salariales offertes par les grandes entreprises, il s'en trouva trop peu pour initier la reconversion. Cela explique pourquoi aucune municipalité régionale de comté située le long du Saint-Maurice n'avait une part de gazelles dépassant les 5,1 % avant 1996 (voir le tableau 2.6). Ce n'est que dans la deuxième moitié de la dernière décennie, après avoir traversé les phases d'attente, de découragement, de

prise de conscience et de retroussage des manches, que cette région a vu les choses commencer à changer et l'économie endogène s'accélérer pour atteindre des taux de 20 % pour le Haut-Saint-Maurice<sup>6</sup> (La Tuque), de 11,1 % pour le Centre-de-la-Mauricie (Shawinigan et Grand-Mère) et de près de 9 % pour la MRC de Francheville (Trois-Rivières).

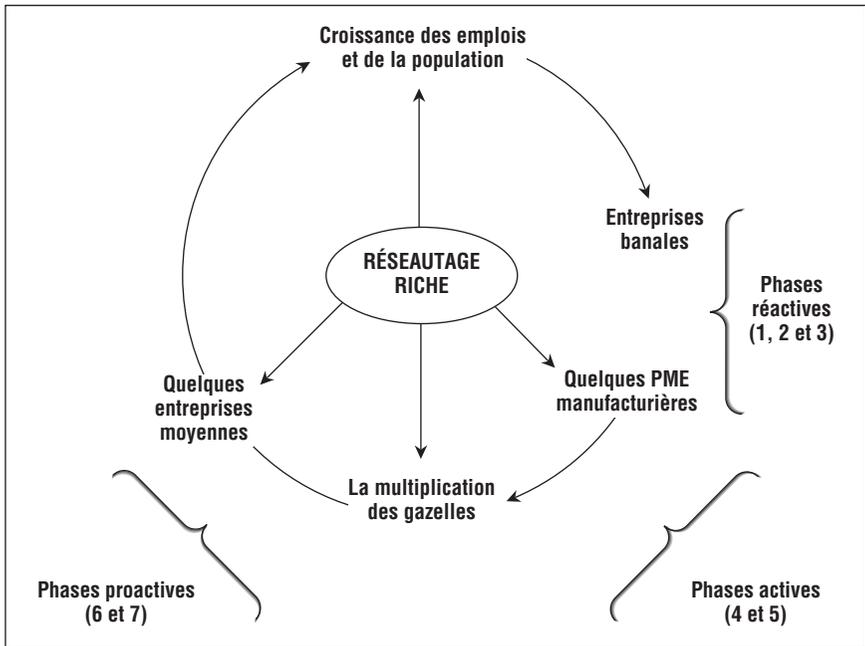
*Mais ces phases peuvent ne pas se succéder si la migration des jeunes plus mobiles et de la main-d'œuvre qualifiée s'accélère durant la phase de découragement, ce qui diminue les ressources disponibles, provoque l'étiollement du milieu et entraîne une décroissance graduelle de la population et même des institutions publiques. On en arrive alors à un cercle vicieux dans lequel la population vieillit rapidement, les firmes ferment ou émigrent et les réseaux s'appauvrissent.*

*Le réseautage offrant de l'information riche est donc une des pièces maîtresses, car il permet de mettre en commun toutes les ressources, de transformer les esprits et de créer ainsi une culture entrepreneuriale, pour multiplier le capital social dynamique, encourager systématiquement les entrepreneurs locaux à entreprendre malgré l'incertitude inhérente à l'économie, susciter la création de gazelles, et même d'une ou deux moyennes entreprises, et finalement faire croître les emplois et la population. Dans le schéma suivant, nous illustrons comment un réseautage riche permet au développement de suivre un cercle vertueux passant d'abord par trois phases considérées comme réactives (les phases 1, 2 et 3), puis par deux autres plus volontaires (les phases 4 et 5) et finalement par deux phases proactives (les phases 6 et 7).*

---

6. Cette MRC ne figure pas dans le tableau 2.6, parce qu'elle comptait moins de vingt-cinq PME de plus de dix employés en 2001.

*Dans cette dernière partie de notre ouvrage, nous allons porter une attention particulière aux éléments qui soutiennent le passage aux phases proactives. Plus précisément, nous nous intéresserons d'abord au mécanisme du réseautage dans le chapitre 9, puis au phénomène de contagion ou d'accélération de la création des entreprises et à celui de la transformation des esprits et donc de la culture entrepreneuriale dans le chapitre 10, ce qui nous permettra de boucler la boucle du fonctionnement de l'entrepreneuriat endogène dans l'économie de la connaissance.*





# Le réseautage de l'intelligence

## Le développement d'un tissu régional dynamique

*L'Espèce se multiplie dans un pays où l'abondance  
fournit aux enfants, sans rien diminuer de la subsistance  
des pères. L'égalité même des citoyens,  
qui produit ordinairement de l'égalité dans les fortunes,  
porte l'abondance et la vie dans toutes les parties  
du corps politique et la répand partout.*

MONTESQUIEU, CXXII<sup>e</sup> lettre persane

**C**omme nous l'avons indiqué dans le chapitre 6, les entreprises et les entrepreneurs ont toujours fonctionné en réseaux personnels et d'affaires. Si l'existence des réseaux personnels relève du besoin pour tous de partager ses idées avec d'autres, le premier

fondement des réseaux d'affaires peut remonter à la vieille théorie de la division du travail sinon à celle des avantages comparatifs qui lui est associée. Dans le premier cas, Adam Smith avait rappelé dès le xviii<sup>e</sup> siècle qu'il n'est pas avantageux pour quelque producteur que ce soit d'essayer de tout faire, mais préférable de travailler avec d'autres producteurs situés en amont et en aval pour mieux se concentrer sur ce qu'on fait de mieux. Dans le second, la théorie des avantages comparatifs de Ricardo ajoutait qu'il est bénéfique de restreindre même certaines activités dans lesquelles on peut être efficace pour se concentrer sur celles qui génèrent une plus grande valeur encore ou un plus grand profit. C'est l'idée même sur laquelle repose la théorie du retour sur le métier ou aux compétences centrales, c'est-à-dire là où l'on peut tirer le maximum de valeur de ses compétences, en laissant à d'autres firmes le soin de produire ce qui rapporte moins. C'est l'application parfaite du système de districts industriels dans lesquels les entreprises se concentrent chacune sur un élément de la chaîne de valeur pour finalement offrir ensemble un produit pouvant concurrencer des biens provenant d'autres entreprises concentrées mais soutenues par une bureaucratie coûteuse. C'est aussi la tendance des récentes décennies à l'externalisation d'une partie des productions, comme celle de l'automobile, pour créer un système de sous-traitance en cascade (Lamming, 1995). Dans le cas des industries matures à produits complexes et changeants, il n'est particulièrement pas avantageux d'essayer de tout faire soi-même, même si l'on peut être très productif. En se spécialisant, on diminue le poids de l'inertie de la grande taille et l'on augmente la flexibilité nécessaire dans une économie de plus en plus globale s'exprimant, par exemple, par un rythme élevé d'innovation partagée.

Mais ces deux théories complémentaires ne suffisent pas à expliquer pourquoi on devrait travailler avec des réseaux d'information avancée, notamment des réseaux à signaux faibles. Le deuxième fondement relève de l'économie de la connaissance et de l'approche basée sur les ressources et les compétences. Comme nous l'avons dit, dans cette théorie les avantages concurrentiels de la firme reposent non pas sur des ressources qui seraient rares et inimitables, mais sur une combinaison dynamique et donc difficilement imitable de compétences à la base des savoirs et de savoir-faire qui permettent à l'entreprise de répondre de façon spécifique à chaque client et de se distinguer ainsi de ses concurrents. Ces savoirs et savoir-faire gagnent énormément lorsqu'ils sont systématiquement enrichis et transformés dans des réseaux informationnels d'intelligence<sup>1</sup> pour multiplier les opportunités et l'innovation.

Dans ce chapitre, nous allons revenir sur ce besoin de travailler en réseaux pour ensuite parler de la façon d'améliorer le réseautage en région. Puis, nous décrirons les mécanismes qui permettent de mieux filtrer l'information fournie par le réseautage pour en tirer toute la saveur, ce qu'évoquait plus haut la métaphore de la percolation du café.

## 9.1. L'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT 9.1. AVEC LES PAIRS DANS DES RÉSEAUX

La myopie des chercheurs qui se sont contentés durant trop longtemps de voir l'entreprise isolément plutôt qu'en réseau s'explique en particulier par l'approche néoclassique qui considérait et considère encore l'entreprise comme un acteur isolé face à ses concurrents, au même titre que le consommateur se trouve seul face au marché. C'est l'individualisme de l'éthique protestante porté à son paroxysme. Or ni le consommateur ni l'entrepreneur ou l'entreprise n'agissent seuls, comme l'avait déjà rappelé John Maurice Clark en 1926<sup>2</sup>, en reprenant certains éléments du premier ouvrage d'Adam Smith paru en 1759 et portant sur une *théorie des sentiments moraux*. D'ailleurs, le réseautage est la meilleure façon de faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté grâce aux conventions communes. Par exemple, en proposant toutes sortes d'informations et en les filtrant comme un filet tendu, les réseaux informationnels fournissent diverses indications pour rassurer l'entrepreneur et soutenir ainsi son action. Pour leur part, les réseaux d'affaires procurent à ce dernier une certaine assurance qu'il sera soutenu dans la

- 
1. « Intelligence » dans les deux sens du terme, soit dans le sens anglo-saxon pour obtenir l'information même en pratiquant l'espionnage industriel, soit plus *intelligent* en permettant un meilleur accès et une meilleure appropriation de l'information, comme le définit d'ailleurs le Commissariat général français du Plan : « L'intelligence économique [...est] l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût » (Martre, 1994).
  2. Dans son ouvrage *Social Control of Business*, cité par Pirou (1946).

réussite de ses affaires puisque tous les partenaires y gagneront<sup>3</sup>. Dans ses *Principles of Economics*, Marshall ajoute que le réseau d'affaires permet de mieux absorber les chocs extérieurs en reportant une partie plus ou moins importante de leur impact sur tous ses membres. Mais surtout, le réseautage est un mécanisme d'apprentissage en commun particulièrement efficace pour affronter l'incertitude future.

Le réseautage stimule en particulier quatre leviers d'apprentissage (Jacob *et al.*, 1997).

1. Il accélère la circulation de l'information entre les membres, d'autant plus que la confiance mutuelle est grande, et leur permet donc de gagner systématiquement du temps pour l'analyse.
2. Il pousse les organisations à se comparer: les dissonances cognitives créées par les perceptions différentes d'une personne à l'autre tendent à stimuler les firmes et les forcent à démontrer continuellement leur capacité concurrentielle pour accroître leur compétitivité individuelle au sein du groupe; la rétroaction entre les firmes et leur environnement les amène à augmenter leur degré de compétitivité et à soutenir l'apprentissage en continu, pour sans cesse dépasser les limites de leur capacité en la matière.
3. Il offre de l'information non routinière et nouvelle, et en facilite la multiplication et l'échange au sein du groupe suivant une structure comportant peu ou pas d'ambiguïté; l'observation des autres, souvent semblables à soi, et la condensation des informations venant de multiples sources favorisent la quête active de nouvelles informations (notamment des informations tacites, complétées par l'information explicite mise en commun) et multiplient les idées nouvelles propres à l'innovation.
4. Enfin, chaque fois que c'est utile, il transforme les rapports de compétition entre les firmes membres du réseau en rapports de coopération, sans nier pour autant les pressions des concurrents.

---

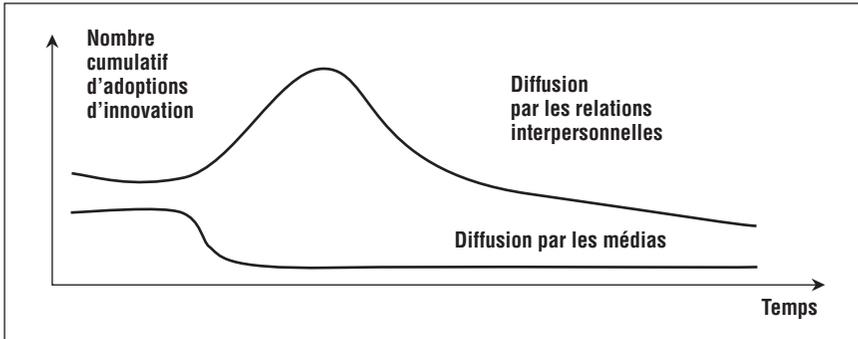
3. Ce n'est toutefois pas toujours le cas. Dernièrement, un industriel me racontait qu'avec l'arrivée massive de la Chine sur le marché des matières premières et la hausse des prix qui s'est ensuivi, son principal fournisseur lui a dit qu'il ne pouvait plus lui garantir quoi que ce soit, au point qu'il était libre d'aller ailleurs sans que cela lui cause du souci. Mais comme on sait que cette situation est momentanée, en attendant que la propre production de ces matières se développe en Chine, l'industriel l'assurait qu'il aurait la mémoire longue!

Depuis longtemps, ce sont les *fidèles* plus que les *prêtres* qui favorisent les *nouvelles conversions* (Kartz et Lazarfeld, 1955), comme le changement et la diffusion des nouvelles technologies et de l'innovation suivent avant tout *l'exemple des pairs* (par des comportements dits *homophilis*, par pairage). Pour convaincre un entrepreneur d'innover ou de mieux s'organiser pour innover (en augmentant ses capacités d'absorption de l'information par exemple), il est toujours plus efficace de passer par d'autres entrepreneurs ou acteurs proches. Il acceptera d'autant plus facilement les changements nécessaires que ses pairs le mettront en contact avec différentes ressources par l'intermédiaire des réseaux. En recourant ainsi à des personnes qui lui ont été recommandées, l'entrepreneur aura plus facilement accès aux renseignements complémentaires dont il a besoin, notamment à de l'information tacite, et pourra mieux les comprendre. La confiance ne se limite pas aux rapports entre les acteurs économiques, mais s'inscrit dans une dimension sociale territoriale évidente (Michelsons, 1990) qui imprègne à la fois les comportements des membres et les conventions sur lesquelles ils se sont entendus. Elle vient aussi de ce que les entrepreneurs partagent souvent les mêmes expériences, qu'ils connaissent l'histoire et la réputation des uns et des autres, ce qui n'est pas le cas de l'entrepreneur qui vient d'arriver ou qui refuse de s'intégrer, comme le font trop souvent les grandes entreprises.

Rogers (1995) explique que la diffusion par les pairs est particulièrement efficace parce que cela permet à l'information d'emprunter de multiples chemins dans les réseaux de communication, selon le degré d'attention de l'auditeur, de passer par des moments d'arrêt, de relance, puis d'accélération, pour fournir des exemples d'application ou d'utilisateur et renvoyer si nécessaire à des sources informationnelles complémentaires, etc. Cela permet aussi des questions et réponses et des retours sur les questions. Ces chemins sont d'autant plus efficaces lorsqu'un ou quelques pairs sont reconnus et acceptés comme chefs de file, et deviennent en quelque sorte des exemples à suivre pour accélérer le changement. C'est ce qu'a observé Bass en étudiant la diffusion, dans les années 1930, du maïs hybride chez les agriculteurs. Son analyse montre que les relations interpersonnelles, en face à face, ont permis une pénétration de cette innovation beaucoup plus rapide et surtout plus généralisée que celle que les médias auraient suscitée. Ainsi, si l'influence que ces derniers peuvent avoir sur l'adoption d'une innovation est d'abord favorable, elle s'estompe rapidement parce qu'elle est impersonnelle; alors que celle des pairs est non seulement beaucoup plus forte mais dure au moins deux fois plus longtemps (voir la figure 9.1).

FIGURE 9.1

### Diffusion de l'innovation par les relations interpersonnelles ou par les médias



Adapté de E.V. Rogers (1995), *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press, p. 80.

Mais l'efficacité du réseautage relève aussi d'un mécanisme que Habermas (1981) a bien décrit, soit l'agir intercommunicationnel, mécanisme par lequel l'information change la représentation mentale de celui qui la reçoit et prépare le plus souvent l'action. Ce philosophe explique que l'intercommunication ne fait pas que transmettre des données, mais enclenche déjà l'action qu'elle doit provoquer, et cela tant chez l'informateur que chez l'informé, en les aidant à voir par avance son application possible. En d'autres mots, l'action est déjà amorcée dans l'idée échangée et se précise dans les explications complémentaires.

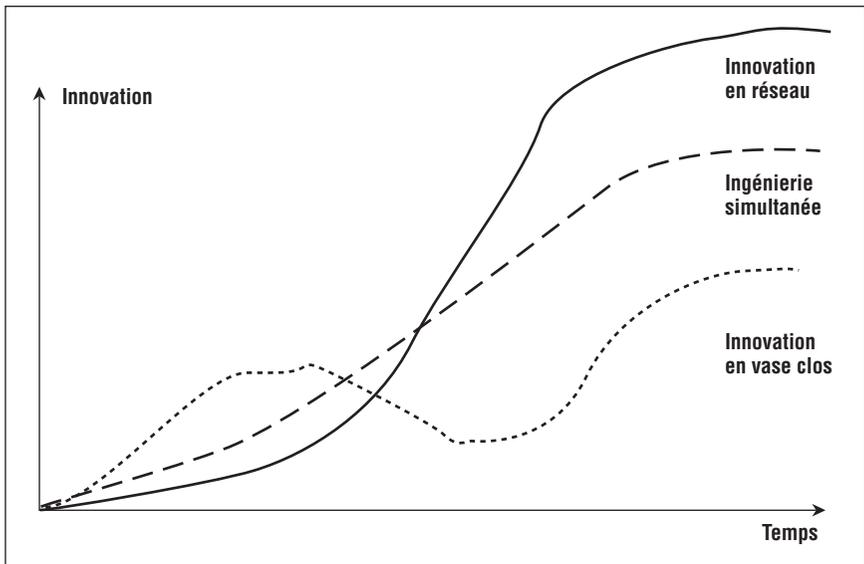
Nous avons suivi à tour de rôle des firmes manufacturières pendant près de cinq mois pour les aider à mettre en place un plan d'amélioration continue qui leur permette d'atteindre un niveau de fonctionnement *de classe mondiale* (avec le support de divers outils d'audit pour *caractériser* tant leur système de production que leur organisation et leur fonctionnement). Lorsque nous avons discuté des résultats de notre analyse avec le personnel clé de la firme, nous avons constaté qu'environ 40 % des recommandations que nous allions leur faire étaient déjà en cours d'application. Cela montre bien que ces recommandations étaient déjà en germe dans les questions que nous posions sur les problèmes d'organisation et de production, et qu'elles prenaient forme à mesure que l'enquête progressait (Julien *et al.*, 2003b).

L'information fournie par des gens que l'on connaît et en qui l'on a confiance accélère le changement et donc l'innovation d'adaptation, puisqu'elle agit sur les esprits : « Si untel est capable d'adopter cette

nouvelle technologie, pourquoi pas moi!» Le partage de l'information peut même aller plus loin en suscitant un enthousiasme chez celui qui la reçoit, comme, par exemple, se lancer dans l'exportation malgré les difficultés que cela peut représenter, et cela d'autant plus que l'information *potentielle* que fournissent les réseaux réduit l'incertitude face à une telle opération. En effet, les réseaux diffusent non seulement l'information *effective* qui permet d'agir, mais aussi l'information *potentielle* lorsque l'opération réclame plus d'information pour obtenir des ressources complémentaires. Cela ne veut pas dire que seul le réseautage permet l'innovation, puisque cette dernière relève de l'intuition des individus, mais qu'il est un complément nécessaire qui soutient et stimule les mécanismes cognitifs complexes et encourage ce faisant l'entrepreneur à se lancer dans une innovation plus importante que s'il avait été seul.

FIGURE 9.2

### Effets de l'intégration de partenaires externes ou de l'ingénierie simultanée dans le processus d'innovation



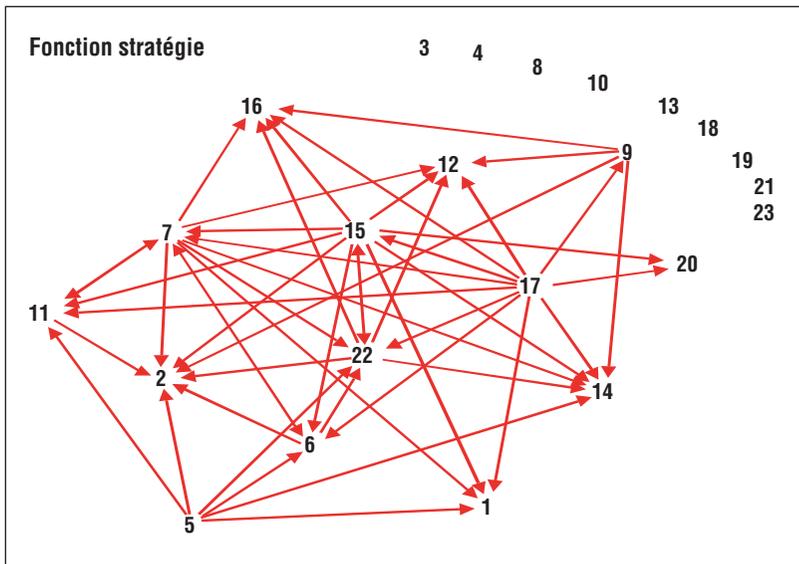
Dans la figure 9.2, nous illustrons comment le fait d'intégrer des partenaires externes dans le processus d'innovation ou de se lancer à plusieurs simultanément dans le même processus peut favoriser ce dernier. La courbe pointillée montre bien que, si l'innovation en vase clos, même celle entreprise par une équipe aguerrie, est d'abord plus

rapide, elle fait face rapidement à toutes sortes de problèmes que les membres du projet n'avaient pas prévus à cause de leur méconnaissance, par exemple, des capacités du marché à absorber cette innovation ou des contraintes liées à sa production mal préparée. D'où la chute de la courbe. Ce n'est qu'après avoir résolu ces problèmes que le processus d'innovation peut reprendre, mais il atteindra vite un plateau à cause des capacités d'apprentissage limitées de l'équipe (Sørensen et Stuart, 2000). Au contraire, la courbe en tirets montre que, comme elle intègre dès le début du projet des membres des services du marketing et de la production et même d'autres départements comme les ressources humaines, l'ingénierie simultanée permet d'évaluer le plus rapidement possible les problèmes qui pourraient survenir. Ainsi, si le processus d'innovation y est d'abord plus lent parce qu'il oblige les membres du personnel, moins habitués à réfléchir sur l'innovation potentielle, à s'entendre sur un langage et des objectifs communs à toute l'équipe pour créer une synergie efficace: d'une part, il n'y a plus de phase de repli pour résoudre les problèmes imprévus et, d'autre part, l'équipe élargie apporte des idées nouvelles et trouve, si nécessaire, de meilleures solutions à ceux qui se présentent. Ce qui se traduit, dans la figure, par une montée, en fin de parcours, de la courbe en tirets bien au-dessus de la courbe pointillée. Enfin, la troisième courbe, en continu, illustre le processus d'innovation diffuse qui intègre à l'équipe de recherche des membres extérieurs, comme des sous-traitants des pièces ou équipements qui feront partie du nouveau produit ou procédé. Ici, l'ajustement des objectifs et des langages ralentit encore plus les débuts du processus, mais la multiplication des expériences et des idées l'accélère par la suite au point où il dépasse le plus souvent de beaucoup les deux autres (Bala et Goyal, 1998).

Mais le réseautage plus ou moins dense fait plus que fournir de l'information nouvelle: il suscite notamment dans les nouvelles firmes un sentiment qui les pousse à agir. Comme le rappelle Velts (2002, p. 88): « Faire partie d'un réseau, d'un tissu dynamique, permet d'être dans le coup, de savoir ce qui n'est écrit nulle part, même dans la presse spécialisée, de connaître les réputations des fournisseurs et des clients. Pour un chef d'entreprise, la capacité de jugement, de séparation du positif et du négatif, de pesée qualitative des risques, est fondamentale. Or ce jugement est infiniment plus difficile pour l'entrepreneur isolé, débutant, socialement enclavé que pour l'entrepreneur bien inséré dans un milieu. » Plus particulièrement, comme le groupe social le fait pour les individus, le réseau rassure les initiateurs et innovateurs précoces en leur procurant le sentiment de ne pas être les seuls à *tenter la chance* (Miles et Snow, 1995).

La mise en relation d'entreprises concurrentes à l'intérieur d'un réseau présente souvent des problèmes. Cependant, les résultats de l'analyse qui suit montrent que les entreprises concurrentes peuvent participer et même trouver leur compte par le truchement d'autres entreprises disposées à transiger avec elles. Ainsi, dans un questionnaire soumis aux membres de la Chaire Bombardier (Julien et Lachance, 1999), nous demandions aux dirigeants avec quelles autres entreprises ils désiraient *transmettre, obtenir et/ou échanger* de l'information sur plusieurs sujets (p. ex., stratégie, R-D, production, GRH). Les répondants pouvaient aussi indiquer avec quelles entreprises ils ne voulaient pas transiger. La figure ci-dessous illustre ces liens, et aussi que plusieurs entreprises (en haut, à droite) n'ont pas de liens entre elles.

### Entreprises qui désirent transmettre, obtenir et/ou échanger entre elles de l'information relative à la stratégie

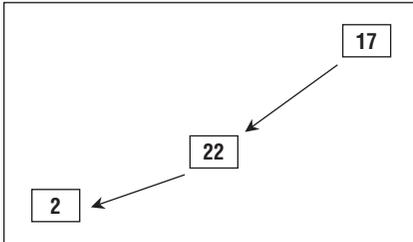


Dans le cas des informations du sujet *stratégie*, deux entreprises (portant les numéros 2 et 17) se sont *rejetées* mutuellement. Cependant, en procédant à une analyse typologique hiérarchique du flot maximum des liens (*débranchement* progressif du réseau, dans le tableau ci-dessous), nous avons constaté que, bien qu'elles aient exprimé leur désir de ne pas transiger directement entre elles, elles se réservaient la possibilité de bénéficier de contacts indirects, grâce aux liens d'ouverture qu'elles avaient établis avec d'autres entreprises.

		Analyse typologique hiérarchique																							
niveau		3	4	8	0	3	8	9	1	9	5	0	1	5	6	1	7	2	4	6	2	7	2	3	
6		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXX	.
5		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXX	.	
4		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	.	
3		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	.	
2		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	.	
1		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	.	
0		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	

Nous voyons ainsi qu’au dernier niveau de l’analyse (niveau 6) les deux dernières entreprises qui restent en contact sont ces entreprises 2 et 17, qui sont des concurrents directs ayant clairement indiqué ne pas vouloir transiger ensemble. La figure ci-dessous montre bien qu’elles sont pourtant reliées par l’entremise de l’entreprise 22 avec laquelle l’entreprise 17 a manifesté le désir de transiger, mais qui, elle, voulait le faire avec l’entreprise 2.

**Concurrence et possibilité d’échanges**



Bref, plus le réseautage est riche sur un territoire et plus les entreprises sont donc branchées sur des sources innovatrices (réseautage de l’intelligence), plus elles ont tendance à croître rapidement (Baudry et Breschi, 2000).

## 9.2. LE RÉSEAUTAGE DE L’INTELLIGENCE

Dans le monde des affaires, la coopération est la norme, alors que le fonctionnement hiérarchique pur ou le recours au seul marché (tout acheter) constituent les cas les plus rares. Même les réseaux denses existent depuis très longtemps, tels les réseaux dans l’industrie de la construction, avec des entrepreneurs appelés justement *généraux*

et qui engagent plombiers, électriciens, plâtriers, peintres, etc., pour se réserver le gros œuvre et la planification générale, ou encore les cultivateurs qui se regroupent en coopératives pour distribuer leurs produits sur des marchés lointains ou pour mieux faire face aux grands acheteurs. En Europe, un bon nombre de districts industriels actuels remontent à plusieurs centaines d'années, ce que Braudel (1979) a bien rappelé en parlant, notamment, du district de la *guenille* (du vêtement) de Prato, en Italie, qui existait déjà à la Renaissance. C'est aussi vrai en Amérique du Nord où, par exemple, le district de la fourrure de Montréal date de l'époque de la traite des fourrures avec les Amérindiens. Certains chercheurs vont même jusqu'à considérer ces districts comme les résidus de l'ancien capitalisme du XVIII<sup>e</sup> ou du XIX<sup>e</sup> siècle (Pyke et Sengenberger, 1992).

Le réseautage diffère toutefois d'une entreprise à l'autre, selon l'expérience et l'implication de l'entrepreneur aussi bien que de son organisation et des réseaux de son personnel. Ainsi, un jeune entrepreneur, notamment celui qui n'est pas issu d'une famille entrepreneuriale, aura un réseautage peu développé qu'il devra enrichir s'il veut grandir. Au contraire, un entrepreneur innovateur et évoluant dans un secteur requérant beaucoup de technologies nouvelles se joindra rapidement à d'autres, développera un réseautage complexe qui lui permettra d'avoir l'information avant ses compétiteurs et profitera en outre des réseaux de son personnel (Julien, Lachance et Morin, 2004). Dans les régions bien fournies en entrepreneurs dynamiques, les réseaux sont bien développés et reliés à des réseaux externes. Ces entrepreneurs encouragent la complexification des réseaux en en créant d'autres, ce qui dynamise le milieu pour en faire un tissu<sup>4</sup> industriel complexe doté d'un capital social fort et d'une culture entrepreneuriale propre à soutenir la création de nouvelles entreprises.

Après avoir lancé sa propre entreprise dans un domaine différent de celui de l'entreprise de sa famille et développé ses propres réseaux, une entrepreneure suédoise a dû s'adapter à nouveau à toute une série de réseaux quand elle a accepté de reprendre l'entreprise familiale. Toutefois, ses anciens réseaux lui ont permis de montrer ses capacités et de soutenir les activités de sa firme pour se faire plus facilement une place à elle et en finir avec l'image de la fille de l'ancien entrepreneur (Tidåsen, 2001).

4. Le mot « tissu » renvoie ici à un ensemble formé d'un entrelacement complexe et illustre bien cette idée de réseaux interconnectés et se chevauchant sous différentes formes et niveaux.

Dans les régions, les réseaux sont finalement aussi sinon plus importants que la quantité de ressources distribuées dans les entreprises, surtout s'ils transcendent les secteurs industriels pour atteindre les filières. Un tissu de réseaux coexistants peut toutefois prendre différentes formes et se composer et se recomposer continuellement en différents enchevêtrements. D'où la difficulté pour les chercheurs de bien les comprendre, d'en représenter la structure et d'en mesurer l'impact.

La mise sur pied d'un système minimal de réseaux d'innovation repose sur l'enchevêtrement de liens institutionnels, notamment en éducation, en amont, des entreprises, en aval, et enfin de l'ensemble des activités économiques capables de soutenir l'esprit entrepreneurial et de favoriser une culture d'affaires ouverte. Par exemple, les institutions éducationnelles forment le personnel qui pourra soutenir les innovations possibles dans le domaine dans lequel il a étudié. Mais la proximité peut être plus ou moins grande entre les institutions financières, les entreprises et les autres institutions génératrices de connaissances et de main-d'œuvre efficace. Quand cette proximité est grande, l'évaluation des projets innovateurs est rapide, car on connaît bien leurs promoteurs et l'on sait que leurs réseaux pourront les soutenir quels que soient les obstacles. Par contre, quand la proximité est petite, les critères restent financiers, c'est-à-dire le plus souvent conservateurs et donc peu propices aux nouvelles entreprises ou au changement (revoir la figure 5.2). Cela vaut aussi pour d'autres ressources; la proximité peut en effet permettre, par exemple, le partage de la main-d'œuvre selon les saisons<sup>5</sup> ou encore celui de diverses infrastructures dans des incubateurs industriels ou des parcs technologiques.

Toutes les régions suffisamment grandes peuvent toutefois compter sur un réseautage minimal plus ou moins dynamique pour fournir aux entreprises les ressources de base (main-d'œuvre plus ou moins qualifiée, équipements neufs ou usagés, services d'entretien, etc.) et les services (transport, finance, distribution) ou encore leur offrir les différents programmes d'aide des institutions publiques (qui peuvent proposer le concours de leurs experts ou encore s'engager dans un certain partenariat). Ces réseaux sont complétés par différents groupes intermédiaires (chambres de commerce, clubs sociaux, associations

---

5. Pour le partage de la main-d'œuvre selon les saisons, voir l'exemple de Rhino Food que présentent Hitt et Reed (2000).

patronales, etc.) rassemblant de nombreux entrepreneurs qui facilitent l'échange de l'information. Bhérer et Désaulniers (1998) ont montré que non seulement chaque région peut compter sur un grand nombre de ces groupes intermédiaires, pour offrir différents services et relier les gens d'affaires entre eux et aussi avec divers partenaires, mais que le rapport entre leur nombre, celui des habitants de la région et le niveau de développement était relativement constant, compte tenu des besoins très variés selon les industries et le cycle de vie des entreprises. Évidemment, le dynamisme de ces groupes varie considérablement. Par exemple, si, en France, les chambres de commerce jouent un rôle majeur dans le développement territorial en contrôlant les Bourses locales ou les ports sur les rivières et en soutenant la conciliation en affaires par les prud'hommes, en Amérique du Nord, elles se limitent souvent à tenir un rôle surtout social en exerçant si nécessaire quelques pressions auprès des autorités et en fournissant aux entrepreneurs un lieu d'échange informationnel.

Dans la Mauricie de l'après-guerre, les forces entrepreneuriales qui existent partout ne pouvaient pas vraiment se manifester ou étaient freinées par la place considérable qu'occupaient les grandes entreprises dans les décisions économiques (voir l'encadré à la page 269). Elles se sont donc rassemblées dans des clubs sociaux de toutes sortes, si bien que, dans les années 1960-1970, la région comptait *per capita* un des plus grands nombres de clubs sociaux : Kiwanis, Lion, Richelieu, Optimistes, Chevaliers de Colomb, etc. Encore aujourd'hui, cela n'a pas vraiment changé : cette région est une des rares qui n'ont pas de club du Groupement des chefs d'entreprise du Québec, l'organisation d'entrepreneurs en PME au Québec la plus dynamique.

Le nombre de réseaux ne dit rien toutefois ni du dynamisme ou de la capacité qu'ils peuvent avoir à être liées à d'autres réseaux informationnels nationaux et internationaux, ni de la richesse et de l'opportunité de l'information qu'ils procurent. Une région dynamique a besoin d'un réseautage proactif, donc capable de développer et de combiner de la nouvelle connaissance comme de soutenir la diffusion des nouvelles technologies et de l'innovation (Lawson et Lorenz, 1999). Ces réseaux peuvent même faciliter diverses formes d'alliance ou encore la création de réseaux denses. Certains doivent être reliés à des réseaux à signaux faibles pour que la région puisse attirer des entreprises de technologie de pointe (Keeble et Wilkinson, 1999).

Le réseautage proactif relève d'abord de quelques pionniers ou de catalyseurs régionaux<sup>6</sup>. Ce sont eux qui créent localement des réseaux riches, d'abord informels puis de mieux en mieux organisés, et qui invitent d'autres entrepreneurs dynamiques à en faire partie. Ces premiers réseaux peuvent continuer à être limités si ces agents de changement ne sont pas représentatifs ou sont considérés comme des êtres à part qui ne savent pas entraîner les autres. Rogers (1995, p. 272-274) précise quelques caractéristiques de ces pionniers : ils ont de l'empathie (capacité de se mettre dans la peau d'un autre), ils sont peu dogmatiques, ils savent bien jouer avec des abstractions, ils sont curieux des changements que les développements de la science permettent, ils sont peu fatalistes mais capables de gérer l'incertitude, enfin ils ont de fortes aspirations. Nous pourrions ajouter d'autres qualités : ils sont très sociables, à l'aise dans les communications interpersonnelles, bien branchés sur l'information nouvelle, ils ont une vision cosmopolite, etc. Ces caractéristiques sont toutefois discutables, au même titre que celles définies par l'école des traits ; elles peuvent être plus ou moins importantes et compensées par d'autres, et surtout évoluer rapidement selon les circonstances et les besoins.

À ces pionniers, il faut que se joignent des chefs de file capables d'être des champions du changement. Ces derniers sont généralement plus instruits et ont un esprit particulièrement ouvert à toutes sortes de questions nouvelles ; ils sont reconnus pour leur expérience, souvent acquise dans des institutions privées ou publiques importantes et reconnues dans la région ; ils ont un statut social plus élevé que la moyenne et une plus grande mobilité d'ascension sociale ; ils sont très altruistes et tiennent à ce que leurs divers messages ne semblent pas intéressés ou du moins fournissent autant d'information riche qu'ils peuvent eux-mêmes en retirer de leurs relations ; enfin, ils sont capables de mettre les gens en relation avec de nouvelles sources d'information complémentaire (Sparrowe et Liden, 1997). Ces leaders peuvent être parmi les premiers à adopter les changements pour initier leur diffusion dans la région ou du moins à les prôner s'ils ne s'appliquent pas à leur domaine d'action. Plus ils sont membres de réseaux dynamiques et sont acceptés par leurs pairs, plus ils préconisent le changement, plus la région bouge.

---

6. Pour reprendre l'image des catalyseurs informationnels que l'on peut retrouver dans les entreprises et dont nous avons parlé dans le chapitre 6.

Comme chefs de file, on connaît bien maintenant au Québec l'origine de ce qu'on a appelé le miracle beauceron des années 1950-1970, qui a permis à la région de la Beauce de passer d'une économie basée à peu près uniquement sur l'agriculture et l'exploitation forestière à une économie soutenue par des centaines de PME notamment dans les secteurs de l'acier et du plastique. Au tout début, il y a eu les Lacroix, les Dionne et les Dutil, tous fils de la région, qui ont démarré graduellement des entreprises manufacturières. Devenus riches, ils sont restés très impliqués dans diverses œuvres sociales, ce qui était prévisible, mais aussi vis-à-vis des jeunes et moins jeunes entrepreneurs qu'ils ont soutenus tant par leurs conseils que par du financement, ce qui a favorisé la multiplication des entreprises dans la région. Mais il ne faut pas oublier l'ancien maire de Drummondville, monsieur Lampron, puis la mairesse actuelle, Mme Ruest Jutras, qui ont développé un commissariat industriel particulièrement dynamique pour inciter les gens d'affaires à mieux travailler ensemble et à multiplier les entreprises à forte croissance tout en servant eux-mêmes de courtiers en information pour stimuler le réseautage. Dans Bellechasse ou dans Bagot, les frères Métivier ou encore les frères Lacasse qui ont d'abord fondé leur entreprise et ensuite multiplié l'essaimage pour toutes les productions qui les éloignaient de leur métier principal, ce qui a stimulé considérablement leur région.

Il en va de même dans d'autres régions, comme autour d'Oxford, en Angleterre. Lawton Smith *et al.* (2003) ont montré que, dans ce cas, plusieurs leaders scientifiques et d'affaires, tels les Wood, Hirsh, Bradstock, Cary, etc., avaient joué un grand rôle dans l'accélération du développement basé sur la technologie de pointe, ce qui ne diminue en rien, bien évidemment, l'importance de tous les autres chercheurs et entrepreneurs. De tels chefs de file sont aussi à l'origine du développement des parcs technologiques de la région de Grenoble, de Sofia-Antipolis près de Nice ou d'ailleurs, même s'il est vrai qu'ils n'auraient pas pu avoir autant d'influence s'ils n'avaient pas été précédés de peu, appuyés ou suivis d'un très grand nombre d'acteurs moins connus.

Le tissu industriel que crée le réseautage doit finalement générer de plus en plus de capital social varié, d'abord du capital financier de proximité pour le démarrage et par la suite du capital de risque notamment pour les firmes technologiques. Mais il doit aussi soutenir un certain capital psychologique, notamment l'intérêt marqué de tous et chacun pour le changement et l'innovation, donc une culture entrepreneuriale du changement. Le réseautage peut cependant se limiter à des structures sans grandes forces si le partage de l'information n'est pas assez avancé. Saxenian (1994) a montré que c'est par sa culture plus

ouverte, moins conservatrice et plus coopérative que la Silicon Valley a su damer le pion aux très nombreuses entreprises de technologie de pointe installées sur la route 128 en Nouvelle-Angleterre.

Pour que le tissu industriel soit particulièrement porteur d'idées nouvelles et d'innovations, le réseautage doit remplir au moins quatre conditions. Il faut qu'il soit :

1. capable de multiplier les idées en les adaptant selon les réseaux aux besoins des entreprises, à leur capacité à innover, qu'il s'agisse de précurseurs ou d'entrepreneurs de la majorité tardive ;
2. compatible avec les valeurs et les normes de fonctionnement des membres actuels et futurs, tout en étant novateur pour aider ces valeurs à évoluer ;
3. simple d'utilisation pour les membres qui veulent y participer, partager et apprendre, donc des réseaux conviviaux ou du moins adaptés au degré d'éducation ou d'instruction des membres qui doivent pouvoir y trouver aussi une certaine part de détente ;
4. lié de plus en plus solidement à d'autres réseaux hors région et à signaux faibles, pour augmenter la richesse et la variété de l'information qu'il offre et aider les entrepreneurs à joindre des réseaux beaucoup plus complexes.

## 9.3. LE MÉCANISME DE RÉSEAUTAGE

Le réseautage qui se développe pour créer un tissu de plus en plus riche dans les régions suit six étapes : 1) la percolation de l'information riche ; 2) l'effet d'entraînement par les leaders d'opinion ; 3) la multiplication des réseaux ; 4) leur complexification ; 5) leur contribution à l'augmentation du nombre de *gazelles* ; et finalement 6) l'évaluation du tissu résilient par les responsables du développement régional.

1. Le mécanisme de percolation, dont nous avons déjà parlé au chapitre 5, constitue une métaphore aidant à comprendre le premier effet du réseautage, soit de multiplier les sources et de filtrer l'information nouvelle, tout en l'adaptant aux besoins des entreprises et en aidant celles-ci à la partager de façon à susciter par intercommunication le changement ; comme la percolation permet de tirer toute la saveur du café sans subir l'amertume des grains. Il en

va de même de l'information brute qui, souvent indigeste, passe difficilement par manque d'adaptation, mais aussi d'attention, de temps, de capacité sinon d'intérêt de celui qui la reçoit. Elle doit donc être reprise sous différents angles, se répéter partiellement et s'adapter à la capacité de réception des entreprises en leur fournissant les éléments complémentaires que sont la confiance entre l'informateur et l'informé et les clés qui permettront de lever toute ambiguïté.

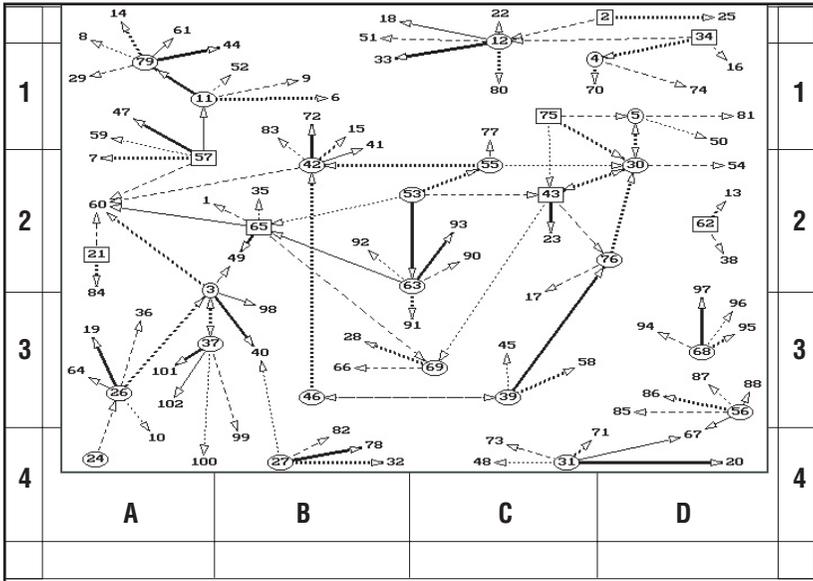
2. L'effet d'entraînement vient de ce que un ou quelques leaders d'opinion reconnus comme tels par les membres du réseau aident ces derniers à accepter l'information, par un certain mimétisme, et finalement à agir et à changer. L'efficacité des réseaux dépend donc de la qualité des membres et de l'information nouvelle qui y circule, mais d'abord de quelques entrepreneurs reconnus comme des chefs de file et qui incitent les autres à imiter leur dynamisme. Tout réseau énergique suppose quelques membres agissant comme agents de changement ; sans eux, les autres membres seraient plutôt réactifs sinon passifs. Comme le milieu ou les réseaux peuvent être aussi bien des stimulateurs de l'innovation que des freins à celle-ci, il leur faut pouvoir compter sur ces leaders d'opinion reconnus par leurs pairs pour vaincre le conservatisme et favoriser le changement.

D'après Rogers (1995), ces acteurs sont généralement les individus les plus exposés aux médias, les plus cosmopolites et les plus engagés socialement. Ils auraient aussi la plupart du temps un statut social élevé. Leur influence leur viendrait toutefois du fait qu'ils occupent une position de *nœud* dans le réseau, au confluent d'un grand nombre de liens, et jouant ainsi un rôle important. Ils doivent donc avoir de l'influence sur les autres membres et pouvoir être sur la même longueur d'onde qu'eux. Pour la région, ces acteurs du changement doivent de plus se situer dans les réseaux clés, sinon leur impact demeure limité.

3. De la même façon que toute entreprise ou tout entrepreneur est relié à divers réseaux, toute région peut compter plusieurs réseaux plus ou moins liés les uns aux autres ou qui se chevauchent. Si certains d'entre eux se ramifient à l'échelle nationale, d'autres le font à l'échelle internationale. En effet, que ce soit pour des raisons relevant du secteur dans lequel œuvre son entreprise, de la stratégie qu'elle a retenue ou de son niveau de développement, informationnel notamment, l'entrepreneur doit pouvoir sortir de sa région et même souvent aller voir ce qui se fait dans d'autres pays.

Dans le réseau Bombardier, certaines firmes, qui ne sont pourtant pas membres de la Chaire, occupent une position clé pour stimuler le changement entre plusieurs sous-réseaux. Par exemple, dans la figure suivante, l'entreprise 60 (A2), un important donneur d'ordres, est reliée au réseau global par les firmes 57 (A2), 42 (B2), 65 (B2), 3 (A3) et 21 (A3), elles-mêmes reliées à plusieurs autres firmes.

**Sous-réseaux des firmes sous-traitantes membres de la Chaire Bombardier**



**Légende :**

Les numéros encadrés indiquent les firmes membres de la Chaire depuis plusieurs années ; les numéros encadrés, les firmes devenues membres récemment ; et les numéros seuls, les entreprises qui ne sont pas membres du réseau de la Chaire. L'intensité des liens est exprimée par l'importance des lignes, la ligne continue large indiquant les liens les plus forts.

Source : P.-A. Julien et R. Lachance, 1999.

Quant aux firmes membres *centrales*, parce qu'elles échangent systématiquement produits et information avec plusieurs autres, comme l'entreprise 30 (D2), elles constituent trois cliques<sup>7</sup> à trois composantes formées, en plus de l'entreprise 30, des entreprises 5 (D1) et 75 (C1) ; 75 (C1) et 43 (C2)

7. Dans le sens de la théorie sociologique des réseaux. Voir à ce propos Degenne et Forsé, 1994.

ainsi que 43 (C2) et 76 (D3). Dans le réseau Bombardier et ailleurs, parmi les influences des chefs de file, nous avons constaté que des firmes exportatrices professionnelles ont incité d'autres firmes à se lancer elles aussi dans l'exportation (Julien et Morin, 1996). Leur succès et leurs façons de faire servent d'exemple aux autres entreprises plus réactives. Nous voyons jouer encore ici l'idée de modèle que suivent autant les jeunes entrepreneurs que les dirigeants plus aguerris.

Nous distinguons en outre des sous-réseaux qui ne sont reliés au réseau global que par la grande firme pivot (non représentée dans la figure), comme les sous-réseaux regroupés autour de la firme 12 (C1), les deux petits réseaux 31 et 56 (C4 et D4) reliés par la firme 67 (D4) et enfin l'entreprise 68 (D3) et l'entreprise 62 (D2). Ici, les entreprises membres de la Chaire sont des sous-traitants d'intelligence et plusieurs de leurs principaux partenaires sont des donneurs d'ordres importants souvent situés à l'extérieur du Québec.

Même les firmes localisées dans un parc technologique sont reliées à plusieurs réseaux extérieurs, parce que ce parc technologique ne peut pas fournir toutes les réponses recherchées (Storey et Strange, 1990; Westhead et Batstone, 1999). Ces réseaux sont le plus souvent locaux pour les ressources de base comme la main-d'œuvre, une partie du financement et les professionnels tels les experts-comptables.

Les réseaux sont donc de différentes tailles selon les besoins. Ils reposent sur les habitudes, la confiance et la réputation de leurs membres. Pour ne pas péricliter, ils se développent et se transforment suivant l'évolution de cette confiance, de ces habitudes et des besoins des membres.

La structure résiliaire diffère selon les régions, leur culture et leur population. Ainsi, Putnam (1995) explique que les liaisons basées sur la confiance seraient responsables des différences démocratiques entre l'Italie du Nord et celle du Sud. Les liaisons des Italiens du Nord seraient plutôt horizontales, reposant sur toutes sortes d'associations volontaires, notamment sportives et culturelles. Ces liaisons favoriseraient la proximité et le développement de réseaux efficaces pour soutenir la démocratie. Alors que les liaisons des Italiens du Sud seraient plutôt verticales, du local à la région proche et à la très grande région, comme la Sicile ou tout le Mezzogiorno, ce qui limite les liens entre les citoyens et accentue le poids de l'autorité, qu'elle soit politique ou criminelle.

Nous nous sommes intéressé plus particulièrement à deux réseaux observés dans le Centre-du-Québec, qui correspondent aux lieux où les entrepreneurs vont généralement se restaurer. Le premier, que nous avons appelé le *réseau*

*des jeunes loups*, regroupe des jeunes entrepreneurs œuvrant plutôt dans les domaines technologiques et qui se rencontrent le plus souvent pour manger et discuter à *La cage au sport*, une chaîne de restauration bien connue, à la décoration parfois extravagante, où l'on offre des plats relevés à la mexicaine. Le second comprend plutôt les entrepreneurs plus traditionnels et plus âgés, se réunissant généralement au *Dauphin*, un restaurant qui propose une cuisine plus traditionnelle de haut de gamme. Évidemment, il existe beaucoup d'autres réseaux qui se chevauchent plus ou moins. Tous ces réseaux s'épaulent pour obtenir des projets majeurs pour la région, comme la création d'un centre universitaire de recherche et de formation pour l'ensemble des entreprises grâce à l'apport financier des gouvernements et même de plusieurs des PME les plus importantes.

4. Les réseaux doivent aussi se complexifier, car ils peuvent se retrouver incapables d'apporter de nouvelles idées lorsqu'un ralentissement vient frapper des secteurs clés de leur région, ce qui s'est produit plusieurs fois dans les districts industriels (Conti et Julien, 1991). Sans compter qu'il est rare que le dynamisme soit constant. Même la Silicon Valley a souffert d'un fort ralentissement depuis l'éclatement de la bulle boursière des technologies de l'information et des communications à la fin de 2000. Quatre ans plus tard, elle avait toujours des difficultés à trouver un second souffle<sup>8</sup>. Pour pouvoir offrir de nouvelles idées, les réseaux doivent donc être complexes tant dans la variété des personnes-ressources qui en font partie que dans leurs liens avec des réseaux à signaux faibles à l'échelle nationale et internationale. Les liens faibles doivent être renouvelés ou élargis, sinon ils s'enlisent dans des routines empêchant toute inventivité. Pour tirer tout son potentiel du processus de percolation, les réseaux doivent passer directement ou indirectement du réseautage local au réseautage national ou international et créer des liens non seulement avec les centres de recherche, malgré les difficultés qu'il peut y avoir à concilier les besoins des entrepreneurs avec les modes de fonctionnement

---

8. Ajoutons que, contrairement à ce que plusieurs pensent, la Silicon Valley n'est pas constituée uniquement de firmes recourant à de la main-d'œuvre très spécialisée ou scientifique. Un dossier du *Mercury News/Silicon Valley* révélait qu'il y a, surtout dans la région de San Jose, beaucoup d'industries sous-traitantes qui font l'assemblage de pièces d'équipement pour des firmes plus connues, et que ces sous-traitantes engagent des travailleurs immigrants, notamment asiatiques, en faisant fi de toutes les lois du travail, de la fiscalité et des normes de sécurité (Martineau et Trépanier, 1999).

des chercheurs, mais aussi avec des réseaux d'autres dimensions, comme les réseaux socioculturels qui aident les gens d'affaires à se détendre et à se sentir bien dans la région (Coleman, 1990). Par exemple, les jeunes travailleurs restent d'autant plus en région, plutôt que de s'expatrier dans la métropole, qu'ils ont accès à des réseaux socioculturels leur offrant une vitrine sur la « richesse du monde » ; la seule présence d'emplois disponibles ne suffit donc pas à les retenir (voir Leclerc et Béland, 2003). Ajoutons que ces jeunes aiment relever des défis dans un environnement stimulant qui leur permet d'utiliser toutes leurs capacités à vivre en société, un milieu entrepreneurial qui fait donc une place au socioculturel.

Florida (2001) reconnaît l'importance des liens résiliants multifonctionnels, comme ceux qui existent entre les réseaux proprement d'affaires et les réseaux répondant à d'autres fonctions sociétales comme la culture. Ainsi, il montre l'adéquation qu'il y a entre une culture dynamique, offrant toutes sortes d'activités comme le théâtre, le cinéma, les festivals, etc., et une région à forte croissance, la culture permettant d'absorber la nouveauté et de se l'approprier. Il propose son *indice bohémien* pour parler de la mesure de cette interdépendance entre le dynamisme économique et le développement des arts et loisirs dans les sociétés. Johannisson (2003) dit pour sa part des réseaux culturels qu'ils sont *attracteurs*, car ils permettent à leurs membres de multiplier les contacts riches et de les compléter avec des échanges d'affaires. L'innovation ne relève-t-elle pas du domaine du rêve et de la confrontation d'idées de toutes sortes, y compris par des contacts avec des gens différents, notamment des immigrants, fournissant des signaux faibles porteurs de nouvelles idées ?

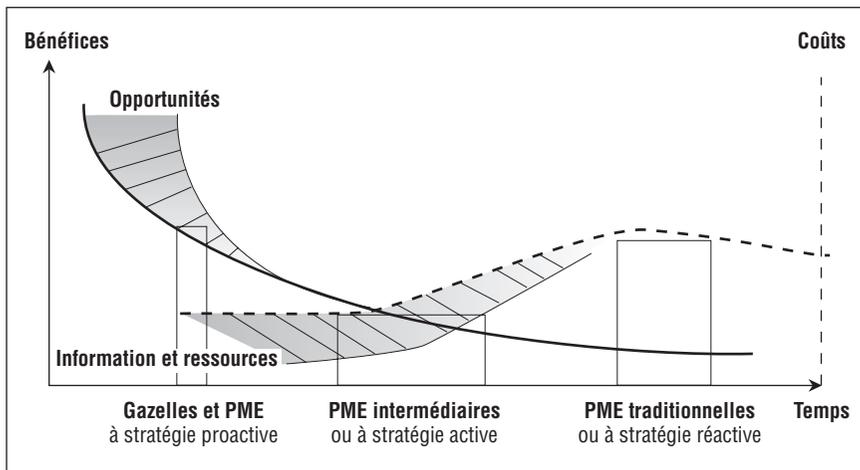
5. Les réseaux doivent aussi contribuer à faire augmenter le nombre d'entreprises proactives, et notamment les *gazelles*. La figure 9.3, toute simplifiée qu'elle soit, illustre, par un schéma en deux dimensions, comment un réseautage dynamique peut faciliter la multiplication de ces firmes. La première courbe représente les diverses opportunités d'affaires et la seconde, les ressources qu'elles nécessitent, notamment les ressources informationnelles pour évaluer leurs avantages-coûts.

La première courbe indique bien qu'il est généralement très payant d'être le premier à saisir les nouvelles opportunités de marché ou celles qui découlent d'innovations. Mais les profits diminuent à mesure que d'autres entrepreneurs s'en saisissent à leur tour et les reproduisent, puisque la concurrence exerce une pression à la baisse sur les prix.

Cette courbe descend donc de gauche à droite. Par contre, ces nouvelles opportunités sont incertaines, car rien n'assure qu'elles répondent bien au marché, ni qu'on puisse rapidement leur ajouter les éléments complémentaires qui satisferaient ce dernier. Pour diminuer cette incertitude, l'entrepreneur doit donc recourir à des ressources d'appoint qui évalueront les avantages et les coûts de chacune de ces opportunités ou qui feront en sorte que les innovations se rendent jusqu'au marché. Par conséquent, si être le premier à vendre tel bien peut rapporter beaucoup, en contrepartie les risques de se tromper sont élevés. Pour limiter ce risque, il faut obtenir de l'information et s'assurer des ressources complémentaires, ce qui est coûteux. La seconde courbe commence donc par monter de gauche à droite, puis fléchit après un certain temps, quand les essais et erreurs d'un bon nombre d'entreprises imitatrices, celles de la majorité précoce, auront rendu l'information disponible. Toutefois, le fait que plus d'entrepreneurs imitent ces dernières crée une concurrence qui exerce une pression sur les ressources et augmente leur coût, ce qui empêche la courbe de redescendre complètement<sup>9</sup>.

FIGURE 9.3

**L'effet du réseautage sur les bénéfices et les coûts d'une opportunité ou d'une innovation, et sur la multiplication des entreprises proactives ou à forte croissance dans une région**



9. D'ailleurs, l'information continue à coûter quelque chose, ne serait-ce que pour faire faire des études afin de pouvoir mieux adapter l'innovation à son propre marché et ses propres ressources à cette nouvelle production.

Ces deux courbes nous permettent de distinguer trois grands types d'entreprises ou d'entrepreneurs, indiqués sur l'abscisse. Les premiers, à droite, sont les entrepreneurs d'imitation ou de reproduction ou encore les entreprises à stratégie réactive privilégiant la pérennité et l'indépendance plutôt que la croissance (PIC). Ces entrepreneurs préfèrent laisser d'autres entreprises être les premières à innover ou à saisir diverses occasions, mais aussi les premières à se tromper ou à faire plusieurs tentatives avant de réussir. Les deuxièmes, au milieu, sont les entrepreneurs de valorisation, les entreprises dont la stratégie est plus active et qui sont prêtes à suivre plus ou moins rapidement les initiateurs après leurs premiers succès. Ce sont les PME qui saisissent les opportunités avec un certain retard, mais en obtenant assez d'information pour réagir. Enfin, les troisièmes, à gauche, sont les entrepreneurs dits aventuriers ou du moins les entreprises ayant une stratégie proactive et les plus susceptibles de croître rapidement en saisissant rapidement les opportunités et en innovant régulièrement. Ce dernier type comprend les *gazelles* qui se développent en relevant rapidement les défis.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres 3 et 4, les régions comptent généralement moins de 10 % de ces entreprises proactives, environ 20 % d'entreprises actives et près de 70 % d'entreprises réactives (ou *défensives*, selon la typologie de Miles et Snow ; Hambrick, 1982). Les premières risquent évidemment beaucoup en agissant souvent de façon plus ou moins intuitive, avec peu d'information. Elles font en quelque sorte un pari sur le futur, en espérant gagner au moins deux fois sur trois, le deuxième gain compensant la perte. Ce sont des entreprises qui font passer l'esprit d'aventure avant la prudence et les longues analyses. Les secondes tentent de saisir les occasions assez tôt pour en tirer des bénéfices supérieurs, mais s'accordent le temps de trouver assez d'information pour moins se tromper et diminuer le risque qu'elle prenne. Enfin, les dernières essaient de gagner à chaque coup, en n'adoptant une innovation que lorsqu'elle a fait ses preuves, quitte à en retirer des gains moins importants que ceux des premières et des secondes. Nous l'avons déjà dit, c'est le fait qu'il y ait beaucoup d'entreprises proactives, donc de *gazelles*, qui explique le mieux le dynamisme régional. Mais comment le réseautage en région peut-il faciliter leur multiplication ?

La réponse peut se trouver dans l'élargissement des deux courbes à leur origine, espace qui diminue graduellement en allant vers la droite. Dans la courbe des opportunités, c'est le réseautage, notamment celui de réseaux à signaux faibles, qui fait que la courbe est plus haute, parce qu'il multiplie l'information sur de nouvelles opportunités pour les

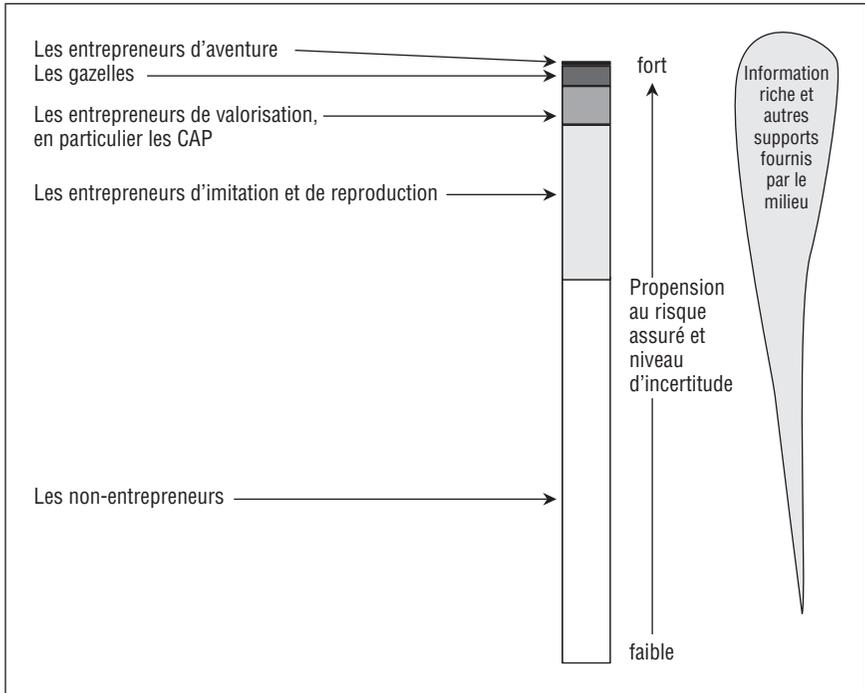
entreprises aux aguets et innovantes. Mais ces réseaux fournissent aussi à moindre coût toutes sortes d'informations sur les meilleures façons de mieux saisir ces opportunités ou de mieux adapter l'innovation au marché, en offrant au besoin diverses ressources à peu de frais grâce au capital social disponible. C'est ce qu'indique l'élargissement tramé de la courbe d'information et de ressources.

Ainsi, le réseautage a pour effet général, premièrement, d'aider les firmes proactives à courir encore plus de chances (ou de risques) avec le marché. En les approvisionnant généreusement en idées, en information et en ressources, il permet à ces entreprises de faire trois bons coups sur quatre, si ce n'est quatre bons coups sur cinq. Avec le concours du milieu, il encourage donc les firmes à aller encore plus vite, à devenir des *gazelles*. Ce support, tant dans la multiplication des idées que dans l'augmentation de l'information pour mieux les appliquer, pousse aussi les entreprises actives à passer du côté gauche de la figure, ce qui augmente d'autant le nombre de *gazelles*. Si bien que certaines régions comptent jusqu'à 15 à 20 % de ces entreprises, ce qui transforme tout le dynamisme territorial. Les réseaux permettent ainsi la création de ce que Bruyat (2001) appelle des *configurations chaudes* qui facilitent l'engagement des entrepreneurs et des autres acteurs régionaux pour la création d'entreprises et l'innovation.

Pour bien saisir cette relation entre le réseautage régional dynamique et le type d'entreprises dans les régions, nous pouvons aussi utiliser l'approche quelque peu différente de l'OCDE qui classe ces dernières ou les différents types d'entrepreneurs en fonction du risque assumé et du degré d'incertitude. Ainsi, dans la figure 9.4, nous voyons clairement que plus le risque est élevé, moins il y a d'entrepreneurs de valorisation, de *gazelles* et d'entrepreneurs aventuriers. Mais si ce risque est diminué par le support complexe fourni par les réseaux, le nombre d'entreprises à forte croissance se multipliera, plus d'entreprises particulièrement innovatrices verront le jour, ce qui permettra à la région de se distinguer encore plus. Comme cette figure l'illustre, le milieu dynamique agit à la manière d'un ballon d'hélium, car il permet aux entrepreneurs de gérer un haut degré d'incertitude et de chercher ainsi à atteindre les sommets non seulement en montant plus vite, mais aussi en tenant le coup plus longtemps.

FIGURE 9.4

### Répartition des différents types d'entrepreneurs et effet du milieu sur la multiplication des entrepreneurs d'aventure et des gazelles



Les cinq étapes du réseautage que nous venons de décrire en détail peuvent se chevaucher ou encore suivre un ordre différent selon les régions et la période. Nous les présentons succinctement dans le tableau 9.1

Grâce à un bon réseautage, la région peut donc compter sur un environnement stratégique, qui facilite les échanges de toutes sortes, stimule l'innovation et augmente sa compétitivité et celle de ses entreprises. Soutenues par des réseaux riches, ces interactions diverses créent un mouvement en spirale, observable notamment dans certains districts industriels italiens (Paniccia, 2002). Avec toutes les ressources et les idées qui y circulent, les milieux dynamiques deviennent essentiels, non seulement pour stimuler les entrepreneurs, mais aussi pour multiplier leur nombre. Cela crée un entrepreneuriat collectif dans lequel le fait même de partager de l'information à travers les réseaux encourage la diffusion encore plus large de cette information et des ressources, diffusion qui nourrit à son tour l'enthousiasme du milieu. Ce fut le cas

au XIX<sup>e</sup> siècle pour la région des hauts fourneaux anglais (Allen, 1983), qui a facilité la modernisation et le développement des marchés. Bref, un réseautage dynamique soutient la formation d'un cercle vertueux qui favorise le dynamisme territorial, en partant des ressources collectives et des expériences régionales pour s'approprier l'information riche et la transformer en entreprises et finalement en emplois.

TABLEAU 9.1

### Les étapes du réseautage dynamique en région

<i>Étapes du réseautage en région</i>	<i>Objet</i>	<i>Conditions</i>	<i>Effets à court terme</i>	<i>Effets à long terme</i>
La percolation	Filtrer, triturer, adapter l'information nouvelle.	La capacité des réseaux à faire circuler de l'information riche.	Enrichir l'information effective pour les entrepreneurs.	Stimuler le changement technologique.
L'entraînement	Favoriser les effets de mimétisme.	La qualité et le dynamisme des membres.	Faire comme les autres en se modernisant.	Accélérer l'innovation graduelle.
La multiplication	Adapter les réseaux aux besoins différents.	La qualité des passerelles informationnelles dans les entreprises.	Ouvrir les entrepreneurs à la coopération.	Accélérer l'apprentissage collectif.
La complexification	Multiplier les signaux faibles dans la région avec de l'information non traditionnelle.	Le développement de la confiance envers des sources comme les centres de recherche et les universités.	Critiquer les réponses toutes faites et satisfaire les marchés traditionnels.	Favoriser de l'innovation plus radicale et augmenter les opportunités.
La multiplication de PME proactives ( <i>gazelles</i> , ME, etc.)	Multiplier les modèles de firmes dynamiques.	Développer des liens à l'extérieur de la région, en particulier les liens internationaux.	Multiplier les emplois qualifiés.	Complexifier les services proactifs et finalement les filières.

## Contagion entrepreneuriale et appropriation de la connaissance

*Veux-tu que, dans une armée de cent mille hommes,  
il ne puisse pas y avoir un seul homme timide?  
Crois-tu que le découragement de celui-ci ne puisse pas pro-  
duire le découragement d'un autre; que le second,  
qui quitte un troisième, ne lui fasse pas bientôt abandonner un  
quatrième? Il n'en faut pas davantage  
pour que le désespoir de vaincre saisisse soudain  
toute une armée et la saisisse d'autant plus facilement  
qu'elle se trouve plus nombreuse.*

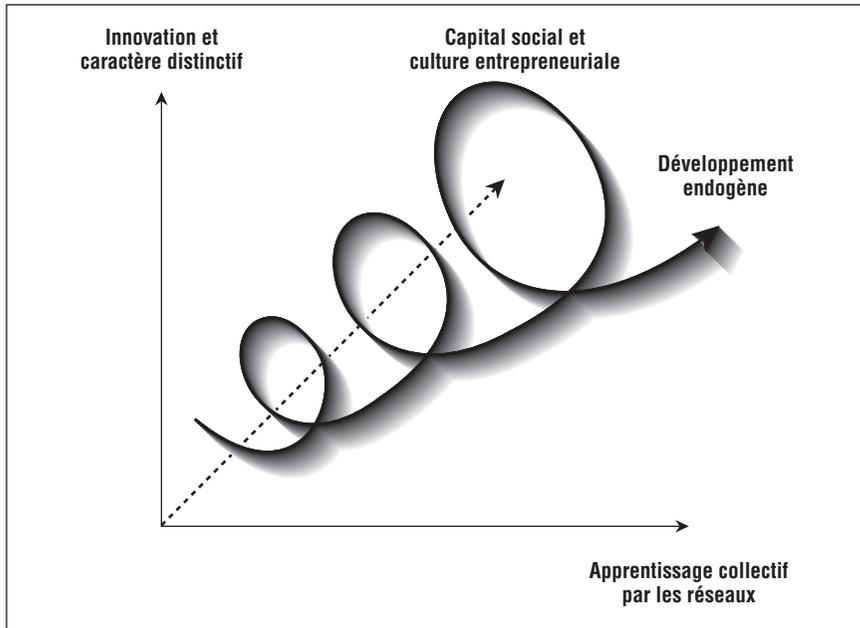
MONTESQUIEU, *CXLIII<sup>e</sup> lettre persane*

**L**e déclin territorial relève de la fermeture de quelques entreprises ou du départ d'une entreprise clé, mais avant tout du découragement de quelques-uns qui se transmet de place en place, atteint les chefs de file, pour finalement entraîner toute la région, comme le rappelle Montesquieu. Dans le même esprit, mais en sens contraire,

le dynamisme dépend d'abord de la volonté de quelques-uns, puis de la synergie développée avec d'autres acteurs apprenant à surmonter les obstacles et à mieux faire face à l'incertitude. Ces acteurs finissent par agir en réseaux pour accélérer cet apprentissage collectif, s'appropriant l'information riche en vue d'innover et de faciliter l'obtention des ressources nécessaires pour l'action. L'innovation permet non seulement aux firmes mais aussi à la région de se distinguer, ce qui facilite les productions pour différents marchés et donc la création d'emplois. On passe ainsi du pessimisme ou de la résignation à l'optimisme collectif, au *monde de l'imagination*, comme nous le verrons à nouveau avec Montesquieu dans la conclusion, et à l'action, selon une trajectoire plus ou moins en spirale faite de reculs mais surtout de succès cumulatifs, ce que nous illustrons dans la figure 10.1.

FIGURE 10.1

### Comment l'apprentissage par les réseaux, la disponibilité du capital social et l'innovation concourent à dynamiser la région



Cet apprentissage collectif et cette appropriation de l'information riche par le réseautage finissent par créer une atmosphère propice aux affaires qui permet de *dépasser* l'incertitude et l'ambiguïté tout en générant du capital social et une culture entrepreneuriale qui entretiennent à leur tour cette atmosphère et font finalement la différence entre

le défaitisme ou l'attentisme et l'action. Une culture entrepreneuriale vigoureuse est donc la condition suffisante pour stimuler la création d'entreprises au-delà de ce que les entrepreneurs potentiels auraient pu vouloir et encore plus pour soutenir le changement dans les entreprises clés de la région, favoriser leur compétitivité, entraîner la transformation des firmes de soutien et, finalement, multiplier l'innovation dans les autres entreprises imitatrices. L'innovation explique l'insertion des PME et finalement de toute la région dans l'économie de la connaissance. L'importance du capital social, de la culture entrepreneuriale et de l'innovation est donc capitale pour renforcer le caractère distinctif des entreprises et des régions et permettre leur développement.

Le capital social est ce sur quoi se fonde l'*encastrement* territorial et donc les transactions touchant les ressources à moindre coût ou plus facilement disponibles et l'information pour le démarrage et le développement des entreprises. Il offre des modèles d'entreprises, de l'information potentielle, de la confiance, de la réputation notamment pour le financement et des supports à l'innovation, donc des actifs réels et virtuels distinguant la région (Storper, 1996).

Prenons un exemple contraire à cet *encastrement*, telle l'arrivée des chaînes commerciales ou des magasins à grande surface dans une région. Ces derniers, il est vrai, créent de l'emploi direct et indirect, mais entraînent plusieurs licenciements sinon la fermeture des petits commerces concurrents, sans qu'on sache toujours si le bilan total est favorable ou négatif. Mais trop souvent ils achètent peu sinon rien dans la région, du fait peut-être de la non-compétitivité des firmes régionales, mais surtout parce qu'ils connaissent mal les productions offertes et les capacités de ces dernières à s'adapter à leur demande. Obligés ou poussés par le siège social qui ne connaît pas la région, leurs acheteurs recourent le plus souvent aux produits et services nationaux sinon internationaux<sup>1</sup>. De même, si leurs gérants font partie de quelques clubs sociaux régionaux, ils sont moins portés à soutenir d'autres activités sociales par méconnaissance ou plus simplement par manque d'intérêt. Finalement, une partie grandissante du tissu industriel territorial s'étiole, ce qui freine le développement régional plutôt

---

1. C'est souvent le cas des commerçants membres de bannières ou de groupements d'achats, qui sont limités à un certain pourcentage d'achats régionaux pour justement conserver la force compétitive des achats groupés. Mais au moins ils peuvent, contrairement aux membres des grandes chaînes, faire pression pour acheter plus de produits régionaux.

que de le favoriser. Au contraire, les échanges entre les entrepreneurs locaux sont là pour soutenir ce tissu capable de favoriser le décollage de l'économie régionale, à la condition, évidemment, qu'ils deviennent rapidement compétitifs.

Certes, les chaînes commerciales et les centres commerciaux augmentent la concurrence et multiplient la variété des produits offerts aux consommateurs. De toute façon, ils s'inscrivent dans le mouvement de la mondialisation et suivent l'exemple du commerce international. Mais trop de dépendance extérieure finit par avoir des effets pervers, comme nous l'avons vu dans le cas des grandes entreprises, car elle limite l'entrepreneuriat régional. Au point que certains pourraient être tentés d'appliquer la théorie de List, économiste allemand du XIX<sup>e</sup> siècle, qui prônait une protection temporaire pour développer des échanges minimaux régionaux; ce qu'ont d'ailleurs fait les Britanniques avant leur révolution industrielle ou les Japonais avant 1980 (voir à ce sujet Maurice Allais, 1993)<sup>2</sup>. Aussi, les autorités régionales n'ont-elles pas intérêt à favoriser par toutes sortes d'aides directes et indirectes la venue de ces centres commerciaux.

Le fait qu'il y ait beaucoup d'échanges régionaux n'explique pas toutefois comment le démarrage ou l'accélération du développement se font et permettent de dépasser ces solidarités. Aussi, dans ce dernier chapitre, nous allons d'abord décrire les mécanismes ou les étapes de la multiplication des entreprises jusqu'à la constitution d'une masse critique capable d'entraîner le développement de la région par une certaine contagion entrepreneuriale. Nous parlerons ensuite du rôle des gouvernements dans ce démarrage et la croissance régionale. Puis nous verrons que l'objectif est de rendre la région apprenante et innovante au même titre que les entreprises dans une économie de la connaissance. Enfin, nous résumerons le tout en proposant une figure qui illustre les mécanismes de l'entrepreneuriat endogène et les différentes étapes par lesquelles celui-ci passe le plus souvent, de la stagnation ou la dépendance à la prise en main du développement et au dynamisme.

---

2. Premier Prix Nobel d'économie français. Voir aussi à ce propos Carmignac et Ratel (2002).

## 10.1. LES ÉTAPES DE LA CONTAGION ENTREPRENEURIALE

Tout démarrage ou redémarrage de l'économie territoriale repose le plus souvent sur quelques entrepreneurs de valorisation (sinon d'aventure), initiateurs de nouvelles productions habituellement dans l'industrie manufacturière de moyen ou de haut savoir. Ces entrepreneurs doivent être reconnus ou finir par avoir un poids sur l'opinion des gens d'affaires, à la chambre de commerce ou dans les organisations liées au développement économique. Ces initiateurs doivent pouvoir compter sur un capital social de départ minimal, notamment quelques bons employés pouvant partager leur enthousiasme, des moyens de transport et de distribution pour leurs futurs produits et des services d'entretien pour leurs équipements. Ils peuvent aussi avoir besoin d'aides gouvernementales de démarrage pour assurer leur succès.

Ces premières expériences remarquables (et *remarquées* dans la région) devraient faire évoluer les mentalités, susciter un certain optimisme et servir de modèles à d'autres entrepreneurs potentiels : « On devrait être aussi capables que lui ! » Elles permettent d'établir les premières conventions de confiance et divers supports socioculturels qui vont propager l'optimisme dans le milieu et favoriser l'encastrement des gens d'affaires dans la région et, graduellement, la multiplication de nouvelles ressources.

La consolidation de cette étape se manifeste par la complexification des réseaux en place et le développement de nouveaux réseaux reliés à l'extérieur (certains à signaux faibles) pour recevoir des idées nouvelles, de l'information sur les concurrents nationaux ou mondiaux et des ressources plus complexes, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Lorsqu'ils sont capables de susciter un fort intérêt pour les techniques modernes de gestion et les systèmes avancés de production, tels l'aménagement cellulaire ou la production synchrone si nécessaire, les réseaux deviennent de réels moteurs du changement.

Le réseautage doit faciliter la multiplication des suiveurs précoces influencés par les comportements de ces initiateurs. Puis, par influence de proche en proche, il se produit une accélération et ainsi de la *contagion* entrepreneuriale dans différents secteurs économiques, ce qui constitue peu à peu la masse critique d'entreprises nécessaire pour transformer le tissu industriel (Uzzi, 1997). Suivent les firmes de services, filiales d'entreprises de la métropole ou nouvelles firmes locales, qui facilitent la distribution (le transport, les entrepôts, le commerce

de gros, etc.) et la modernisation des entreprises de la région (par la formation, la décentralisation et l'implantation de techniques comme les *Kaisen*).

Toutefois, les chercheurs ne s'entendent pas au sujet de cette contagion. Doit-elle favoriser la diversification ou au contraire la concentration dans un seul ou très peu de secteurs industriels? La diversification permet de pallier les fluctuations d'un seul secteur dont le ralentissement conjoncturel sinon structurel peut affecter toute la dynamique régionale. Mais la concentration crée plus rapidement une masse critique pour attirer divers services spécialisés capables d'aider les entreprises à mieux se développer. Il reste que cette question est mal posée, car elle trahit une simplification de la notion sectorielle: il est rare en effet que l'on trouve plusieurs firmes œuvrant à la fois dans le même secteur et le même marché. Par exemple, les districts industriels italiens ou l'Arc jurassien suisse, pourtant spécialisés dans certains secteurs, comptent des parts importantes d'entreprises qui travaillent dans d'autres secteurs et des dizaines de milliers de métiers différents (Maillat, Quévit et Senn, 1993). L'important, c'est qu'il y ait multiplication des activités complémentaires pour créer des filières complexes<sup>3</sup>, avec possiblement un secteur plus important qui soutienne des services plus spécialisés, mais qui puisse aussi intervenir dans les entreprises des autres secteurs. Il faut aussi que le développement d'une certaine masse critique d'entreprises manufacturières et de services moteurs puisse soutenir un minimum de réseaux informationnels riches capables de dynamiser le capital social et d'augmenter ainsi les synergies dans la région (Best, 1990).

Le capital social permet d'accélérer la création de nouvelles entreprises non seulement parce que les ressources matérielles sont plus disponibles et moins coûteuses, mais parce que la bonne réputation des entrepreneurs de la région stimule les échanges, les coopérations et les transactions en toute confiance. Il joue aussi un autre rôle majeur en aidant à changer les mentalités ou l'esprit de conformisme et les autres réticences avouées ou non à l'endroit du changement. En agissant sur les normes et les conventions, il peut aider à limiter les comportements opportunistes (Knack et Keefer, 1997), comme la spéculation sur un

---

3. Voir à ce propos Rey et Mattheis (2000).

terrain où une firme cherche à s'établir ou les restrictions à l'implantation de services moteurs là où la gestion harmonieuse du territoire est pourtant bien protégée<sup>4</sup>.

Comme l'a montré Giddens (1984), les obstacles viennent souvent du désir de certaines élites traditionnelles, y compris certains gens d'affaires, de conserver leur pouvoir, légalement ou non, par des conventions conservatrices (sinon une structure industrielle fermée ou à contrôle restreint) ou de limiter le nombre de leurs concurrents, y compris dans des systèmes de sous-traitance de capacité. Mais ces obstacles s'amplifient quand le tissu industriel local a de la difficulté ou bien à transformer l'information de façon à dépasser l'incertitude et l'ambiguïté pour agir, ou bien à fournir des ressources ou du capital social.

Plusieurs grandes villes nord-américaines offrent bien malheureusement un exemple patent de cette fermeture en développant des quartiers fermés et surprotégés dont certains vont jusqu'à exiger la décoration uniforme des maisons en imposant, notamment, d'installer aux fenêtres des rideaux de même type et de même couleur. Cela ne peut que finir par freiner toute imagination et toute innovation, et imprégner l'esprit des futurs entrepreneurs et des cadres qui y habitent. On n'est pas loin des anciennes villes fermées des compagnies au début du xx<sup>e</sup> siècle, qui avaient justement pour but de bloquer toute initiative pouvant s'opposer aux intérêts de la firme<sup>5</sup>.

Un capital social dynamique accélère la formation des ressources, notamment des ressources humaines, et le partage des idées nouvelles. Il finit aussi par attirer des entrepreneurs extérieurs qui veulent profiter de ces ressources complexes, dont le coût est plus bas que dans la métropole, et des coopérations multiples entre les entreprises de toutes sortes. Il multiplie ainsi les opportunités et l'innovation dans la région (Burt, 1987).

- 
4. Tout changement n'est pas nécessairement bon. On peut très bien vouloir protéger l'environnement ou le patrimoine naturel ou historique. On peut toutefois essayer de faire l'un ou l'autre, comme en France où les plans de montagne ont réussi à protéger la vie des villages en dehors de la saison de ski et pendant celle-ci, malgré les énormes investissements. Mais cela n'est pas toujours facile ni possible.
  5. Ces villes *fermées* des régions minières dans lesquelles la grande entreprise contrôlait jusqu'à la vie sociale et politique fonctionnaient parce que ces milieux baignaient littéralement dans le conservatisme. Des pressions en faveur d'une plus grande démocratisation du territoire ont néanmoins réussi à forcer l'ouverture des esprits, bien que certains aient conservé leurs vieilles habitudes de *pouvoir*, notamment dans des pays en développement.

En multipliant la qualité et la variété de l'information, y compris l'information tacite, ce qui permet de générer des idées nouvelles et des ressources de toutes sortes, et en diminuant les réticences ici ou là, le capital social et les réseaux facilitent la transformation des entreprises existantes en *gazelles*. Les liens établis grâce à ces mécanismes synergiques augmentent le nombre des entrepreneurs convaincus d'agir tout en les aidant à être différents, distincts. Ils accélèrent le fonctionnement de l'agir intercommunicationnel, donc la préaction et, ce faisant, le mouvement. Ils stimulent la pénétration de nouvelles productions selon une courbe en S (voir la deuxième courbe de la figure 8.2). La région se trouve graduellement transformée par la multiplication des *gazelles*, qui doivent nécessairement exporter, non seulement hors de la région, mais le plus souvent à l'échelle internationale.

Finalement, les emplois mais aussi l'enthousiasme du milieu gardent les ressources en région, notamment les jeunes, en créant un environnement socioculturel tel qu'elles n'ont pas le goût de déménager dans la métropole. Cela accélère la *spirale vertueuse* du développement et stimule la multiplication de firmes proactives et des entreprises de services motrices, les unes et les autres s'entraînant pour évoluer et consolider ainsi le tissu industriel (voir la figure 10.1).

## 10.2. LE RÔLE COMPLÉMENTAIRE DE L'ÉTAT

L'État joue un rôle très important dans cette contagion entrepreneuriale, que ce soit par l'entremise de ses antennes territoriales, qui connaissent mieux les besoins locaux, ou de son organisation centrale, pour les opérations plus structurantes telles que le développement d'institutions de formation de la main-d'œuvre et la mise en place d'infrastructures efficaces. Ce rôle peut se résumer par cinq verbes : cibler, relier, soutenir, stimuler et faciliter.

*CIBLER.* Le premier rôle de l'État est d'abord de reconnaître (par diverses études *détaillées* sur la structure industrielle régionale<sup>6</sup>) et ensuite de bien cibler les entrepreneurs, leurs entreprises et les autres

---

6. Ces études ne se limitent pas à connaître le nombre, la répartition sectorielle et la taille des entreprises sur un territoire, mais cherchent à avoir une connaissance précise de la structure de chacune des entreprises composant ce tissu industriel, et même de l'évolution des principales d'entre elles, de leur croissance dans les dernières années, de leurs marchés, de leur

acteurs de changement avec qui ils œuvrent et qui peuvent aider fortement la région et sa production à se distinguer. Politiquement, c'est souvent plus difficile, car les demandes peuvent être nombreuses et diverses. Comme nous l'avons déjà dit, nous ne pouvons pas a priori ranger les entrepreneurs dans des catégories selon des caractéristiques générales ou des traits; d'ailleurs, ce n'est pas l'entrepreneur ni l'entreprise seule qui nous intéresse, mais des parties du tissu industriel. Il faut donc orienter nos choix vers des entrepreneurs des secteurs manufacturiers et de services avancés. La qualité des projets et la formation, l'expérience et les liens des entrepreneurs avec les réseaux externes sont de bonnes indications complémentaires pour décider des premières firmes à soutenir directement ou indirectement. Johannisson (2003) rappelle toutefois qu'il est difficile de préciser à l'avance tous les critères et qu'il faut savoir improviser. En effet, s'il a des règles trop strictes, un programme de soutien peut se voir obligé de rejeter un projet au très bon potentiel parce qu'il ne s'y conforme pas et tenu d'en soutenir d'autres qui sont sans avenir mais qui les respectent. C'est là qu'entre en jeu la compétence du fonctionnaire: tel un champion dans une entreprise, il doit être capable de défendre un projet qu'il considère comme porteur, en s'appuyant sur d'autres acteurs du milieu pour compléter son évaluation<sup>7</sup>.

Durant la forte récession du début des années 1990, l'Ordre des ingénieurs du Québec a lancé auprès des PME une campagne pour les inciter à embaucher de jeunes ingénieurs frais sortis des universités et qui avaient de plus en plus de difficulté à trouver de l'emploi. Comme cette campagne donnait peu de résultats, nous avons aidé l'Ordre à mieux cibler les firmes. Pour être retenues, ces dernières devaient: 1) avoir au moins quarante employés et donc une infrastructure minimale pour pouvoir utiliser efficacement les

---

niveau technologique, de leurs relations principales, etc. Les instituts nationaux de statistiques fournissent rarement ces données; il faut donc procéder à des enquêtes approfondies auprès des entreprises mêmes et recueillir auprès des intervenants qui les connaissent des informations complémentaires sur leurs forces et leurs faiblesses.

7. Nous en revenons toujours ainsi aux personnes. Chicha (1981) a montré, il y a longtemps, que le même programme étatique de formation des nouveaux entrepreneurs fonctionnait très bien dans certaines régions alors qu'il était un échec dans d'autres pourtant de même taille et à peu près de même dynamisme. Tout dépend de la qualité des intervenants dans la région et de leur expérience; le fait qu'ils soient souvent remplacés limite nécessairement la connaissance qu'ils peuvent avoir des acteurs locaux.

services d'un ingénieur ; 2) produire des biens complexes (*d'ingénierie*) ou du moins des biens à grande valeur ajoutée qui témoignent de leur capacité d'innovation de produits systématique ; et 3) exporter hors région. Toutes ces données étaient accessibles dans la banque du ministère de l'Industrie et du Commerce. Les responsables de cette opération de l'Ordre devaient ensuite s'intéresser plus particulièrement aux changements récents ou en cours dans l'entreprise, car si ces changements étaient importants, il leur serait plus facile de convaincre l'entrepreneur de l'utilité d'engager un ingénieur pour mieux les soutenir. Ces caractéristiques ont permis à la campagne de voir son taux de succès passer de moins de 10 % des entreprises rencontrées par l'équipe de démarchage à plus de 30 % (Julien et Lachance, 1992).

*RELIER.* Le deuxième rôle est d'aider à développer les réseaux complexes, au-delà des réseaux traditionnels, et de mieux relier les entrepreneurs à ces derniers. Un des moyens est de fournir des ressources techniques et scientifiques aux entreprises, sous forme de plateformes informationnelles ou de relais informationnels avancés favorisant les échanges d'information technologiques. Il suffit de penser aux Réseaux de recherche et d'innovation technologique (RRIT) en France, aux Instituts Fraunhofer en Allemagne, aux Centres Kohsetsushi au Japon ou aux Centres collégiaux de transfert technologique au Québec (CCTT)<sup>8</sup>. On peut aussi soutenir la création d'incubateurs ou de pépinières d'entreprises et de parcs technologiques pour favoriser l'essaimage de projets porteurs. De façon générale, les organismes d'interface ou de courtage informationnel doivent permettre de relier ceux qui ont des besoins en information riche et ceux qui la produisent, telles les universités. Dans les régions, ce sont les chefs de file qui effectuent ce courtage, mais aussi les fonctionnaires et les permanents de diverses organisations d'entrepreneurs, en contact avec du capital de proximité, des firmes avancées de formation et de conseils et des centres de recherche et de valorisation. Ces courtiers doivent pouvoir à la fois compter sur différentes sources informationnelles, comme les sources à signaux faibles, connaître le comportement des informateurs et leur langage, et reconnaître les besoins complexes et changeants des entrepreneurs. Ils doivent dépasser leur propre champ d'intérêt,

---

8. Ces réseaux semblent particulièrement efficaces pour développer de nouveaux produits complexes, car ils mettent en relation des laboratoires publics et des entreprises de différentes tailles travaillant sur des thèmes clairement établis. Voir à ce propos MIFE (2001), pour la France, et Trépanier *et al.* (2003) pour le Québec.

leur spécialisation, pour ouvrir de nouvelles portes et relier les entrepreneurs à des informateurs capables de répondre à leurs besoins du moment pour leur permettre d'aller plus vite et plus loin<sup>9</sup>.

Comme nos études à l'OCDE l'ont montré (Julien, 1993), le problème des réseaux à signaux faibles est que les relations entre chercheurs et gens d'affaires ne vont pas de soi à cause de langages, d'objectifs et de façons de fonctionner très différents, sans compter leur dispersion géographique. Il faut donc des *entremetteurs* pour relier les entrepreneurs et les informateurs spécialisés d'où qu'ils viennent<sup>10</sup> de façon qu'ils puissent, graduellement *s'appriivoiser* pour former des réseaux encore plus efficaces. Pour multiplier l'innovation, il peut donc se révéler très profitable de transformer les intervenants locaux en courtiers informationnels qui mettent en relation les entrepreneurs à la recherche d'information spécialisée et des chercheurs ou des spécialistes possédant cette information ou connaissant quelqu'un *qui sait*.

Mais pour être véritablement efficaces, ces courtiers ne doivent pas être laissés à eux-mêmes, car leurs contacts sont nécessairement limités. Quelles que soient leurs questions, ils doivent pouvoir consulter une banque de données la plus à jour possible qui recense les recherches et les expériences en cours dans la région et le pays. Mise à jour régulièrement, cette banque proactive doit relever du gouvernement national, car les informations qu'elle recueille ne peuvent pas se limiter à la région.

*SOUTENIR*. Le troisième rôle est de soutenir les firmes ou les groupes de firmes les plus distinctifs ou proactifs de la région par diverses aides complémentaires, tels le financement de risque (qui s'ajoute, par exemple, au financement de proximité dans la région),

- 
9. De plus, ces courtiers comblent le besoin de *guichet unique* tant de fois exprimé par les entrepreneurs mais à peu près impossible à organiser, parce que les différents besoins socioéconomiques s'opposent parfois, comme dans le cas de la protection de l'environnement et du développement des ressources naturelles. Le *guichet unique*, c'est donc avant tout un fonctionnaire ou un consultant que les entrepreneurs connaissent et qui connaît leurs entreprises, et qui est capable d'ouvrir rapidement les bonnes portes, plutôt qu'être obligé de frapper à trop de portes avant de trouver la bonne au moment voulu.
  10. En effet, rien n'indique que le chercheur spécialisé dans le problème soulevé par un entrepreneur donné habite nécessairement la région de ce dernier. Il arrive souvent qu'il vive à l'étranger, mais qu'il soit connu par un chercheur proche qui a travaillé avec lui. Le réseautage est un système qui permet justement aux liens de se multiplier par des sauts, de l'intermédiaire le plus proche au plus lointain.

l'engagement de personnel technique comme des designers ou des ingénieurs ou encore la modernisation des équipements. En d'autres mots, lorsque le potentiel semble très grand et que l'incertitude l'est tout autant, le support de l'État est le complément nécessaire pour faire démarrer une nouvelle industrie ou créer une masse critique de production dans une région (Laperche et Uzunidis, 2003). Dans ce cas, il faut toutefois que les entrepreneurs assument leur part de risque et privilégient la croissance à la satisfaction des besoins d'autonomie et de pérennité. Il ne sert à rien d'aider des entreprises réactives et conservatrices ou de nouveaux entrepreneurs d'imitation, sauf peut-être dans une période de récession intense où le soutien à l'emploi, que recommandent les politiques keynésiennes, peut devenir primordial pour freiner ou essayer d'inverser la tendance. Ce soutien doit notamment viser les entreprises qui restructurent ou font évoluer le tissu industriel manufacturier de la région, ou encore les parcs technologiques par le financement de ressources et d'activités de recherche. Il doit aussi aider, dans les services, les agents de changement qui sont capables de stimuler les échanges hors région sinon internationaux.

*STIMULER.* L'État a également pour rôle de stimuler le tissu industriel en encourageant systématiquement l'innovation globale dans toute la chaîne de valeur ou la logistique des entreprises, à l'interne comme à l'externe, en multipliant les lieux de soutien et de développement de la R-D et en facilitant les liens entre ceux-ci et les entreprises. Le courtage entre les lieux de valorisation et de recherche et les entreprises, au besoin en mettant sur pied des antennes régionales de centres de recherche hors région, est un bon moyen de stimuler l'innovation. Permettre aux jeunes entrepreneurs de visiter des firmes particulièrement modernes ou de participer à des foires industrielles, pilotées par les autorités en place, peut favoriser, par l'effet de pairage, les nouvelles idées et façons de faire et même le développement de marchés potentiels hors région. Si cette aide vise d'abord les firmes du secteur manufacturier et des services moteurs, elle peut s'étendre graduellement à d'autres firmes en permettant, par exemple, à des petites firmes de transport de se regrouper pour augmenter leur efficacité et leurs services. Elle peut même encourager des entreprises de restauration de qualité pour que le personnel technique ou de direction se sente bien dans la région. Dans ce dernier cas, l'État peut soutenir des activités saisonnières touchant l'hébergement et la restauration ainsi que des événements culturels importants, en étendant, d'une part, la recherche de qualité totale à tous ces services et en facilitant, d'autre part, l'offre de forfaits, ce qui favorise le tourisme et fait aussi en sorte que les habitants de la région reconnaissent les avantages de leur coin

de pays et en sont encore plus fiers. L'optimisme territorial passe par toutes sortes d'activités et de changements qui finissent par rejaillir sur des opérations économiques plus importantes.

Ainsi, les festivals sur les thèmes les plus divers peuvent avoir un effet qui dépasse de loin les retombées économiques de la venue de très nombreux touristes proches ou lointains, s'ils servent à créer chez les citoyens le sentiment d'appartenance sinon de fierté qui favorise le partage des ressources locales, l'achat chez soi et surtout le maintien dans la région des travailleurs nécessaires au bon fonctionnement des entreprises.

Encore une fois, il faut faire en sorte que les leaders d'opinion ou les agents de changement participent à ces activités d'innovation, en leur expliquant les avantages importants du changement et même, si leurs réticences sont grandes, son caractère inévitable. Il faut ensuite atteindre les groupes qui pourront adopter le plus facilement ces changements et devenir par la suite des modèles. Il faut en même temps entretenir la motivation des autres groupes pour qu'ils suivent plus rapidement le mouvement. Enfin, quand le mouvement est bien enclenché, il faut décentraliser la campagne de stimulation des esprits en créant de nouveaux réseaux pour atteindre les nouveaux publics d'affaires. Cette opération pour stimuler l'innovation peut utiliser la structure hiérarchique des entreprises ou encore les donneurs d'ordres comme dans le cas des pratiques de qualité totale.

*FACILITER.* Enfin, l'État doit faciliter l'apprentissage des acteurs, des dirigeants et des employés, et soutenir le développement de liens de complicité entre les différents innovateurs, afin de mieux relier les ressources et les compétences et de multiplier les idées. Les relations entre les institutions d'enseignement et les entreprises sont particulièrement importantes. Par exemple, le fait que des gens d'affaires viennent dans les écoles rencontrer les élèves pour leur parler de leur expérience est particulièrement efficace pour susciter plus tard des vocations. En retour, ces contacts qu'ils ont avec les enseignants et les professeurs peuvent orienter la formation de façon qu'elle réponde mieux aux besoins de ces entrepreneurs, et aussi donner lieu à des échanges riches qui susciteront de nouvelles idées ou façons de faire<sup>11</sup>. Dans le tableau 10.1, nous avons résumé ces cinq rôles que l'État devrait remplir par ses interventions.

11. Dans ce rôle visant à *faciliter* l'entrepreneuriat, nous ne discutons pas du besoin de diminuer les différentes barrières bureaucratiques ou autres qui freinent le développement des entreprises, besoin qui a été tant de

Des entreprises du secteur des produits de plastique avaient beaucoup de difficulté à combler leurs besoins en main-d'œuvre. Elles ont donc non seulement conclu des ententes avec des écoles secondaires de la région afin que ces dernières adaptent leurs cours à leurs besoins, mais leur ont aussi offert du temps machine durant les heures creuses pour qu'une partie de cette formation se fasse sur les machines les plus modernes, pour réduire d'autant par la suite la période d'entraînement des nouveaux employés. Cette collaboration a fait des heureux des deux côtés : aujourd'hui, la plupart des élèves de ce programme savent où ils seront engagés à la fin de leurs études, et les entreprises combleront si facilement leurs besoins en main-d'œuvre que des firmes extérieures à cette région passent par elles pour répondre aux leurs.

Bref, l'État territorial doit non seulement participer au développement d'une atmosphère industrielle particulièrement dynamique et ouverte au changement, mais aussi soutenir diverses ressources et mobiliser les acteurs pour créer un cercle de plus en plus vertueux dans une région capable d'apprendre et d'innover.

---

fois exprimé ailleurs, notamment dans les travaux de l'OCDE. Signalons toutefois que plusieurs de ces barrières sont nécessaires pour répondre à d'autres besoins sociaux ou tout simplement pour protéger les PME des actions souvent anticoncurrentielles des grandes entreprises. De toute façon, comme le rappelle le « processus de Bologne » pour favoriser l'entrepreneuriat, « il n'y a pas d'environnement entrepreneurial idéal » ; chaque pays doit trouver un équilibre entre les différents besoins économiques et sociaux de court, mais aussi de long terme (OCDE, 2003, p. 310 ; voir aussi Stevenson et Lundström, 2001).

TABLEAU 10.1  
Le rôle complémentaire de l'État

<i>Rôle de l'État</i>	<i>Objectif</i>	<i>Condition</i>	<i>Acteurs complémentaires</i>	<i>Effets</i>
<b>Cibler</b>	Démarrer ou renforcer les filières à fort potentiel.	Obtenir de l'information complexe sur la structure industrielle.	Intervenants d'expérience et proactifs dans la région.	Augmenter les chances de survie et de développement des firmes.
<b>Relier</b>	Dynamiser les réseaux.	Du courtage s'appuyant sur une banque de sources complexes.	Les centres de recherche, les collègues et les universités.	Augmenter le partage des signaux faibles pour soutenir l'innovation.
<b>Soutenir</b>	Augmenter la pérennité et développer quelques <i>gazelles</i> .	L'aide ne peut être que multifonctionnelle complexe et adaptée.	Les intervenants d'expérience et autres agents de changement.	Augmenter l'exportation.
<b>Stimuler</b>	Compenser les carences importantes du tissu industriel.	Une connaissance fine de ce tissu, qui dépasse les simples données statistiques.	Les chefs de file des réseaux et les centres de transfert.	Rendre les services proactifs.
<b>Faciliter</b>	Augmenter les capacités d'apprentissage collectif.	Diminuer les barrières inutiles.	Les intervenants et les champions.	Augmenter le caractère distinctif de la région.

## 10.3. DES RÉGIONS APPRENANTES ET INNOVANTES

Plusieurs chercheurs ont étendu à la région la notion d'organisation apprenante développée au regard des gestionnaires, pour faire suite à l'idée d'économie de la connaissance et ainsi du besoin d'axer le développement sur le savoir et l'innovation (Florida, 1995; Morgan, 1997; Maskell *et al.*, 1998). Ils expliquent que les liens dynamiques qui existent entre des acteurs de toutes sortes dans une région, reliés à l'extérieur par du réseautage complexe porteur d'information riche, constituent un mécanisme collectif d'apprentissage très puissant pour stimuler la culture entrepreneuriale, multiplier le changement, soutenir la compétitivité des firmes et finalement dynamiser tout le territoire. Ils rappellent ainsi que l'encastrement de la plupart des entreprises et des différents acteurs dans leur coin de pays et, dans plusieurs cas,

les échanges systématiques d'information de toutes sortes entre les membres du milieu sont les meilleurs moyens de développer dans la région des compétences distinctives (des avantages comparatifs immatériels) qui lui permettent de mieux faire face à la concurrence internationale.

Selon les analyses de ces chercheurs, une région devrait remplir au moins les sept conditions suivantes pour devenir apprenante :

1. Une partie de sa base industrielle doit être manufacturière et ses productions doivent requérir de l'innovation et ainsi créer beaucoup de valeur ajoutée.
2. Elle doit appuyer son développement sur une main-d'œuvre instruite et donc formée dans de bonnes écoles, collèges et universités, en gardant par la suite des liens avec ces institutions d'enseignement et de recherche notamment par la formation continue.
3. Elle doit posséder de bonnes infrastructures, tant matérielles (routes, chemin de fer, ports, etc.) qu'immatérielles (des réseaux internet et extranet efficaces reliant fournisseurs, producteurs, clients, consultants, etc.), de façon à faciliter les échanges ; elle doit en outre avoir accès à de multiples lieux de rencontre et de détente, comme des cafés, des restaurants et des installations culturelles et sportives.
4. Elle doit pouvoir recourir relativement facilement à différentes sources pour du financement de risque, tel que le capital de proximité pour les nouvelles PME et d'autres capitaux patients lorsqu'elle entend faire de plus grands investissements.
5. Elle doit disposer d'un ensemble de conventions, de règles de comportement ouvertes et basées sur la confiance entre les firmes et d'autres acteurs privés et publics, qui s'ajoutent aux règles politiques de gouvernance existant dans la région. Ces différentes conventions doivent promouvoir dans les entreprises la décentralisation, la flexibilité, l'orientation client, la coopération-concurrence avec les fournisseurs et sous-traitants, mais surtout l'excellence ou les pratiques exemplaires et finalement une culture entrepreneuriale dynamique.
6. Elle doit s'appuyer sur la présence de réseaux informationnels riches reliés à d'autres réseaux à signaux faibles hors région qui multiplient les échanges techniques et technologiques et le soutien à diverses initiatives.
7. Enfin, tout cela doit favoriser l'apprentissage continu et donc le

changement à tous les niveaux, chez les dirigeants publics et les chefs d'entreprise comme chez les cadres et les employés. Cet apprentissage est stimulé par toutes les connaissances obtenues de l'étranger par divers branchements directs (liaisons en continu par le réseautage) et indirects (par la présence régulière dans les foires internationales et les liens entre les sources de R-D, comme ceux entre l'université locale et les universités étrangères).

La région apprenante doit baser systématiquement son développement sur la connaissance et l'intelligence humaine. Elle doit donc faire l'adéquation entre esprit entrepreneurial, ressources de qualité, compétences diverses et information riche. Cela doit lui permettre de *s'approprier*<sup>12</sup> la connaissance nouvelle et de profiter au besoin d'un bassin de sources informationnelles complémentaires (l'information *potentielle*), pour pouvoir mieux faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté, et innover sans cesse. Comme nous l'avons dit, l'innovation est adoptée d'autant plus rapidement que les canaux de communication en parlent et en montrent les avantages (avantages relatifs, compatibilité, complexité limitée, possibilité d'essayer et d'observer), que les champions ou agents de changement sont efficaces, mais aussi que les dirigeants, les cadres et les employés des entreprises sont instruits et ouverts à la nouveauté. Et cela doit se faire de façon flexible, par différents canaux permettant des cheminements obliques et même, si nécessaire, des retours en arrière pour dépasser les obstacles (Lawson et Lorenz, 1999).

Évidemment, dans une région apprenante et innovante, il faut des déclencheurs pour accélérer le changement, des individus ou des petits groupes d'individus capables de saisir rapidement les idées nouvelles, de les adapter et de les adopter. Mais il faut aussi ce que Atlan (1979) appelait de façon métaphorique, dans le cas des sciences sociales, des *pseudo-attracteurs*<sup>13</sup>, des mécanismes visibles et attrayants pour un grand nombre ou des individus attirant les regards, suscitant l'adhésion, favorisant les changements dans les entreprises et finalement l'auto-

---

12. C'est-à-dire rendre « propre à soi », faire en sorte que la connaissance devienne comme naturelle, comme une partie de soi-même.

13. Ces *pseudo-attracteurs* sont des virtualités signifiantes et donc entraînantées développées dans le mouvement même où elles s'actualisent et dont il est impossible de dire qu'elles étaient là avant l'action puisqu'elles s'expriment en même temps que celle-ci (Atlan, 1979).

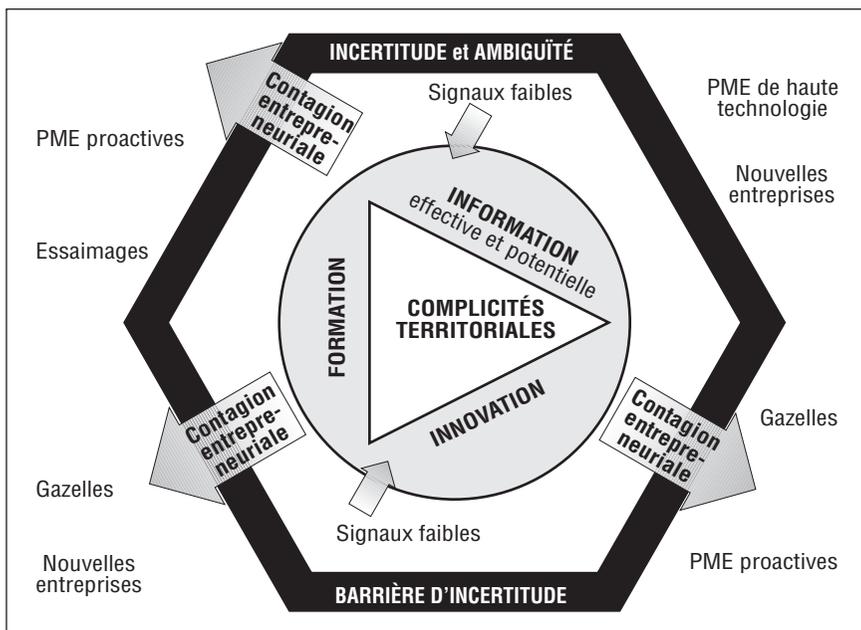
organisation et l'autodéveloppement (Johannisson, 2003). Ces pseudo-attracteurs doivent aider de façon continue les relations à se défaire et à se refaire en nouant des liens plus ou moins lâches qui encouragent l'apprentissage et permettent à la région de s'autotransformer pour s'adapter régulièrement à l'économie globale (Weick, 1976).

## 10.4. LE DÉPASSEMENT DE L'INCERTITUDE ET DE L'AMBIGUÏTÉ

Pour résumer, le développement territorial endogène repose sur le rôle crucial, d'abord, de l'information (effective et potentielle) partagée dans des réseaux complexes, ensuite, de la formation des ressources humaines capables d'absorber et de transformer celle-ci, et enfin de l'innovation et de la stratégie pour se distinguer, sans oublier les liens que l'on peut appeler des *complicités* lorsqu'ils sont particulièrement actifs pour soutenir le développement. C'est le triangle central de la figure 10.2. Le flux informationnel est continuellement entretenu par des antennes de veille que différents acteurs ont mises en place tant pour voir ou appréhender l'évolution des marchés et reconnaître les changements technologiques et concurrentiels que pour capter les signaux faibles favorisant l'innovation systématique. Les différentes complicités forment le milieu dynamique et suscitent le capital social capable de stimuler le développement des nouvelles entreprises et les changements dans les plus anciennes. C'est ce qui permet finalement de créer ce qu'on appelle des *économies de sphère* (ou *d'atmosphère*, selon Marshall), à l'image des économies d'échelle des grandes entreprises ou des économies d'agglomération des grandes métropoles, lesquelles diminuent les frais généraux et les coûts de transaction, et facilitent ainsi les affaires. Ces économies *de sphère* réduisent plus particulièrement les coûts de l'information et de la recherche de ressources, comme nous l'avons vu dans la figure illustrant les sous-réseaux des firmes sous-traitantes de la Chaire Bombardier (voir chapitre 9, p. 290). Le résultat est un aplanissement de l'obstacle majeur que représentent l'incertitude et l'ambiguïté, obstacle qui a tendance à bloquer l'action des entrepreneurs potentiels et, finalement, à empêcher la multiplication ou la *contagion* nécessaires pour créer ou développer des entreprises de toutes sortes, notamment les *gazelles* qui ont le plus d'impact sur l'entrepreneuriat endogène.

FIGURE 10.2

**Schéma du développement régional montrant comment dépasser l'incertitude et l'ambiguïté inhérentes à l'économie**



Si les régions peuvent toutes devenir apprenantes pour se distinguer des autres et être de plus en plus compétitives, le chemin qu'elles empruntent pour y arriver et les résultats qu'elles en retirent diffèrent toutefois le plus souvent, car les acteurs et les conditions ne sont jamais les mêmes. Rares sont les cas cependant où les régions partent pour ainsi dire de rien, comme la Beauce, dont nous avons parlé plus haut, et la région d'Alta-Vadisa en Italie, que Bagnasco et Trigilia ont étudiée (1988), dans lesquelles l'économie reposait essentiellement sur l'agriculture. Mais même les régions qui avaient tout misé sur leurs ressources naturelles ou leur main-d'œuvre abondante et bon marché n'ont pas toutes réagi de la même façon quand l'industrie venue en profiter a décidé de partir et a entraîné ce faisant leur effondrement. Les différences dans la reconversion des régions de Détroit, de Pittsburg et de Montréal (Conti, 1983; Lamonde et Martineau, 1992) ou encore de celles de Turin et Milan (Regini et Sabel, 1989) l'illustrent bien. Et les régions qui ont commencé à accélérer après une période de croissance très lente ont assis leur développement sur des industries fort différentes.

Même les rythmes ne sont pas semblables et suivent rarement le modèle linéaire à la Rostow. Certaines régions se spécialisent d'abord pour se diversifier ensuite, d'autres font carrément le contraire. Il n'y a pas de modèle unique et surtout pas de modèle reproductible n'importe où et n'importe quand. D'autant plus que tout modèle change en cours de route pour suivre l'évolution des diverses capacités régionales selon des trajectoires qu'il est impossible de prévoir. Tout développement prend des chemins particuliers, les régions s'ouvrant parfois très rapidement à l'exportation lointaine, parfois plus lentement quand elles veulent s'assurer de son effet à long terme. Les acteurs, les ressources, les règles, les conventions, mais aussi les opportunités des marchés nationaux ou internationaux finissent par entraîner des processus d'évolution fort différents et imprévisibles. Dans l'économie de la connaissance, pour mieux coller à une réalité complexe et dynamique, l'entrepreneuriat endogène ne peut que s'ajuster dans la mesure même de l'état de son évolution.

## Vers une nouvelle théorie de l'entrepreneuriat

*Dans une île près des Orcades, il naquit un enfant  
qui avait pour père Éole, Dieu des Vents,  
et pour mère une nymphe de Calédonie. [...] Il  
apprit dans ses voyages que, dans la Bétique,  
l'or reluisait de toutes parts [...] il s'avisa d'aller  
dans tous les carrefours, où il criait sans cesse  
d'une voix rauque : « Peuples de Bétique,  
vous croyez être riches parce que vous avez de l'or  
et de l'argent. Votre erreur me fait pitié.  
Croyez-moi, quittez le pays des vils métaux ;  
venez dans l'Empire de l'Imagination ; et je vous promets  
des richesses qui vous étonneront vous-mêmes. »*

MONTESQUIEU, *CXLII<sup>e</sup> lettre persane*

**L'**entrepreneuriat auto-adaptatif et porteur de nouvelles dynamiques est très loin à la fois du libéralisme économique à la Jérémie Bentham, qui ne voit que l'entrepreneur rationnel et égoïste ne recherchant que l'or et l'argent, et de l'entreprise seule face à la concurrence. L'entrepreneuriat endogène est d'abord une affaire

de connaissances diffuses et donc d'idées *dans l'air* ou, finalement, d'imagination répandue dans la région, comme le raconte l'enfant des Orcades<sup>1</sup>. Cette imagination touchant l'économie doit atteindre graduellement tout le milieu et venir s'ajouter à un capital social proactif et des ressources humaines complexes pour créer ensemble une culture entrepreneuriale stimulatrice. Bref, cet entrepreneuriat est une affaire de société qui ne peut se développer qu'en osmose avec un milieu innovateur, dans lequel les PME à forte croissance jouent un rôle central tant comme résultat que comme facteur de dynamisme. La présence de ces PME témoigne en effet de ce que le milieu est capable d'offrir en capital humain de qualité et de créer toutes sortes d'autres entreprises et d'acteurs complémentaires pour devenir un environnement particulièrement propice qui laisse néanmoins aux entrepreneurs le temps de consolider leurs assises.

Nous pouvons ici encore recourir aux romans policiers pour illustrer cette façon de concevoir l'entrepreneuriat comme quelque chose qui ne peut se développer que si un très grand nombre d'acteurs y participent dans différents rôles complémentaires. Ainsi, le docteur Watson<sup>2</sup>, le fidèle ami de Sherlock Holmes, nous montre justement, par sa description détaillée des étapes des enquêtes, que c'est un ensemble complexe de facteurs qui explique les succès du grand policier, dont la capacité extraordinaire d'observation et l'esprit de synthèse ne sont que deux des éléments. Ces facteurs nous font ainsi comprendre non seulement pourquoi la première révolution industrielle a vu le jour en Grande-Bretagne, mais aussi ce qui lui a permis de prospérer plus particulièrement à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle avec l'apparition de milliers d'entreprises de toutes sortes dans ses différentes régions. Ainsi, pour élucider un meurtre commis dans un village reculé de l'Angleterre, Holmes et Watson envoient sans aucune difficulté un ou deux télégrammes, font publier deux ou trois petites annonces dans les journaux paraissant quelques heures plus tard, retiennent deux places dans un train qui part et arrive à l'heure, sont attendus par un cocher qui les conduit dans une voiture confortable jusqu'à une petite auberge cossue qui leur offre une chambre assez luxueuse et une bonne table... En d'autres mots, Holmes, malgré son génie, n'aurait pu obtenir les succès

- 
1. Comme contre-exemple, pensons à l'Espagne des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, avec son or du Pérou ou du Mexique, qui a périclité avec l'épuisement des richesses américaines.
  2. Ou, évidemment, l'auteur Conan Doyle (1859-1930).

qui ont fait sa notoriété et qui attireraient même les princes d'autres pays sans ce support d'une économie, disons, aussi complexe et efficace que possible pour une époque pourtant vieille de plus de cent ans<sup>3</sup>.

De même, les entrepreneurs derrière cette révolution industrielle avaient d'autant plus de chances de réussir qu'ils pouvaient compter sur toutes sortes de services comme de bons moyens de transport et des entrepôts pour recevoir leurs matières premières ou expédier leurs produits, du financement de proximité et des banques sinon la Bourse pour soutenir leurs investissements, des intermédiaires comme des grossistes pour distribuer leurs produits, mais aussi toutes sortes d'autres acteurs et organismes pour conclure diverses transactions tant de production que de service sur le marché national ou international. Au contraire, bien qu'ils soient sûrement aussi capables que les entrepreneurs occidentaux, les meilleurs entrepreneurs des pays en développement se heurtent aujourd'hui à des difficultés si grandes qu'une bonne partie de leur énergie sert à essayer de surmonter des problèmes administratifs plutôt qu'à améliorer leur entreprise et à développer leur marché. Non seulement leur milieu ne leur apporte pas le support nécessaire qui les aiderait à réussir, mais il multiplie même les obstacles.

Cette organisation complexe qui s'est installée graduellement aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles pour soutenir systématiquement l'entrepreneuriat oblige les chercheurs à remettre sérieusement en question la façon qu'a eue Max Weber d'expliquer pourquoi la première révolution industrielle avait pris place en Angleterre plutôt qu'ailleurs. En effet, une bonne partie de son analyse repose sur l'impact de l'éthique protestante puritaine qui, d'après lui, pousserait les individus à travailler d'arrache-pied pour développer les affaires<sup>4</sup>. Mais si c'était là l'explication centrale, cette révolution aurait dû commencer en Suisse ou en Hollande où le puritanisme était encore plus développé, plutôt

---

3. Cette analogie m'a été suggérée par mon collègue et ami Francesc Sole Parellada du Politechnica de Barcelona.

4. Dans son petit livre intitulé *L'église protestante et l'esprit du capitalisme* de 1904. C'était l'application concrète que proposaient les plus puritains de la maxime bien connue : *La paresse est la mère de tous les vices*, dont le complément serait donc : *Le travail est la mère de toutes les vertus*. Ce qui aurait justifié finalement que ces grands travailleurs des plus vertueux se soient considérés comme des *élus* et aient exploité leurs ouvriers *paresseux* pour supposément les aider à *gagner leur ciel*. Braudel (1979, p. 506) précise toutefois que, contrairement à ce qu'en ont dit par la suite ses disciples, notamment Sombart, pour Weber, cette relation relevait plus d'une coïncidence que d'un fait avéré.

qu'en Angleterre où l'Église anglicane dominante poursuivait en bonne partie les enseignements de l'Église catholique. D'ailleurs, si l'on en croit les mémoires de Burnet (1824), évêque de Salisbury, les anglicans faisaient tout ce qu'ils pouvaient pour freiner le puritanisme que prônaient notamment les presbytériens d'Écosse. Il faut aussi se rappeler que ce sont les disciples de ces sectes puritaines, chassées par les persécutions de l'Église officielle, qui ont quitté l'Europe pour venir coloniser, du moins en bonne partie, ce qui allait devenir les États-Unis. Si le puritanisme avait été le fondement de la révolution industrielle anglaise, cette dernière aurait dû s'éteindre avec leur exil. Dans sa grande fresque de l'évolution socioéconomique des pays entre les xv<sup>e</sup> et xviii<sup>e</sup> siècles, Braudel montre au contraire que c'est l'effet cumulatif du développement des richesses, des technologies et des institutions publiques et parapubliques modernes, dont la plus grande partie avait pourtant été créée ailleurs<sup>5</sup>, qui a fait en sorte que cette révolution industrielle s'est d'abord faite en Angleterre plutôt qu'en Italie ou en Hollande, qui jouissaient pourtant d'une accumulation plus grande de richesses pour la première et de capitaux pour la seconde.

L'histoire de l'entrepreneuriat au Québec regorge d'exemples illustrant comment le manque de complexité industrielle peut expliquer les retards dans le développement. Ainsi, dans les années 1960, des chercheurs (notamment Taylor [1965], qui s'appuyait sur la théorie de Martin Offenhacher, élève de Max Weber<sup>6</sup>), ont invoqué des raisons culturelles pour expliquer la faible présence des francophones et des Noirs à la direction des grandes entreprises nord-américaines. Dans le cas des francophones, Toulouse (1977) a bien montré que, s'ils étaient effectivement sous-représentés dans l'industrie manufacturière et les services financiers, seuls secteurs qui avaient retenu l'attention de Taylor, ils étaient sur-représentés dans la plupart des autres

5. Une bonne partie des institutions et des pratiques commerciales ont vu le jour dans les pays du sud de l'Europe: la première banque connue serait la banque vénitienne du Rialto; la Bourse (baptisée ainsi du nom de M. van der Bourse à Bruges, en Belgique, dont le fronton de la maison était orné de trois bourses ou petits sacs) serait née au Portugal (première citation en 1294) et se serait épanouie d'abord à Lucques, à Pise, à Venise et à Barcelone, bien avant d'atteindre les pays du nord; la tenue de livre et la comptabilité ont d'abord été utilisées par les Arabes, qui les tenaient des Indiens, ensuite adoptées par les Italiens (la comptabilité en partie double est parfaitement décrite dans l'ouvrage de 1494 de Luca Pacioli) et enfin transmises aux Anglais par les Hollandais (Braudel, 1979, tome II).
6. *Ibid.*, p. 505.

industries. Par ailleurs, d'autres recherches, comme celles des historiens économistes Michel Brunet (1964) et Richard Desrosiers (1976), ont rappelé les difficultés des francophones à pénétrer les réseaux manufacturiers et financiers, notamment parce que les barrières culturelles érigées après la conquête anglaise de 1763 avaient permis aux représentants de la nouvelle métropole de les remplacer par des anglophones. Preuve que des explications trop simples comme celles de Taylor ne tiennent pas la route, dans les années 1970, ces mêmes francophones ont réussi non seulement à pénétrer plusieurs de ces réseaux, mais à développer leurs propres réseaux pour se tailler en moins de vingt ans une place enviable dans l'industrie manufacturière et financière. Dans ce dernier cas, il suffit de penser à l'importance des coopératives de crédit, devenues les premiers établissements financiers privés au Québec, suivies de près par la Banque Nationale qui appartient aussi à des francophones. Cet exemple montre à nouveau que l'entrepreneuriat n'est ni quelque chose qui apparaît automatiquement lorsque la demande s'en fait sentir ni le fruit spontané d'une conjoncture globale favorable. On ne peut le comprendre en se limitant à l'analyse d'entrepreneurs isolés.

Revenons à un autre exemple de notre métaphore pour mieux comprendre. Ainsi, Maigret dans ses *Mémoires*<sup>7</sup> explique que dans une véritable enquête s'ajoutent le plus souvent à ses inspecteurs du Quai des Orfèvres qui interrogent des centaines de témoins les policiers du commissariat du quartier qui visitent des milliers de logements, sans compter ceux dans les gares scrutant scrupuleusement les visages et même parfois la gendarmerie du pays entier recherchant divers indices, de même que les *indicateurs* et une partie du public fournissant diverses informations dont certaines peuvent être cruciales. Comme le dit Simenon, ces milliers d'intervenants et ces centaines de péripéties ne sauraient être décrits en détail dans un roman sans mêler le lecteur au point qu'il ne se retrouverait plus<sup>8</sup>. Mais dans le cas du succès d'une entreprise, on sait qu'il ne peut relever de son seul dirigeant mais provient d'un ensemble : les membres de son organisation,

- 
7. Évidemment, selon « Une confrontation ironique et affectueuse entre son créateur et son personnage », celles-ci ont été écrites par Simenon pour expliquer « les mécanismes de sa création et en dénoncer le caractère fictif ». Dans *Simenon. Romans*, tome II, Paris, Bibliothèque de la Pléiade, p. 1419-1420.
  8. C'est la même chose dans les innovations majeures dont la paternité est attribuée à un ou quelques inventeurs alors que la réalité est beaucoup plus complexe, comme nous l'avons rappelé au chapitre 8.

les entreprises partenaires en aval et en amont, le système d'information et de multiples acteurs de la région et hors région, sans compter la conjoncture sinon la chance.

Il faut donc délaisser les théories unitaires essayant d'expliquer avec tellement peu de succès l'entrepreneuriat endogène et adopter une approche plus complexe qui tient compte des capacités à surmonter l'incertitude et l'ambiguïté grandissante que créent la mondialisation des marchés et l'économie de la connaissance. Il faut passer de l'analyse de l'entreprise isolée et de l'entrepreneur aventurier plus ou moins exceptionnel à celle des entreprises liées à des réseaux plus ou moins complexes et plus ou moins imbriquées dans des systèmes de coopération et de concurrence facilitant le partage des idées et le dynamisme du milieu. Il est plus particulièrement nécessaire de tenir compte de variables sociologiques comme la confiance et les conventions relationnelles qui favorisent la pénétration technologique et l'innovation, et soutiennent ce faisant le dynamisme régional. Dans le tableau A, nous indiquons certaines des relations complexes qui existent entre quelques-unes des grandes phases du développement territorial discuté au chapitre 9, le réseautage, le type d'entreprises le plus fréquent et l'apport de l'État.

Mais comment justifier ce passage des théories simplificatrices à une approche plus complexe tenant compte des cinq acteurs que sont l'entrepreneur, l'organisation, le milieu, l'environnement et le temps de même que des trois facteurs de dynamisme que sont l'information, les réseaux et l'innovation ? Dans cette conclusion, nous allons montrer comment l'évolution des théories économiques et de gestion appuie notre approche transdisciplinaire. Nous allons ensuite décrire son fonctionnement à l'échelle macroéconomique en insistant sur l'instabilité qui ne peut manquer de découler des comportements innovateurs des entrepreneurs. Enfin, nous allons conclure en reprenant notre métaphore des romans policiers pour rappeler encore une fois que l'entrepreneuriat d'une région repose sur le développement au sein de celle-ci d'un modèle englobant les comportements sociaux des acteurs, donc d'une culture entrepreneuriale et collective soutenue par tout le potentiel de l'environnement

TABLEAU A  
**Quelques relations entre les phases du développement endogène (de la stagnation ou du déclin au développement rapide) et d'autres variables**

<i>Grandes phases du développement</i>	<i>Ampleur du réseautage</i>	<i>Entreprises les plus fréquentes</i>	<i>Apport de l'État</i>
<b>Dépendance</b>			
Ralentissement	Réseaux économiques extérieurs non reliés et réseaux sociaux	Quelques grandes entreprises dans des secteurs traditionnels et PME banales	Appui minimal de l'État, notamment dans les infrastructures, et interventions réactives purement financières
Attente			
Découragement ou résignation	Réseautage s'étiolant		
<b>Développement endogène</b>			
Prise de conscience du potentiel régional	Passage graduel d'un réseautage purement d'affaires à un réseautage informationnel riche	Quelques entrepreneurs de valorisation sinon d'aventure	Soutien divers au démarrage d'entreprises dans des secteurs nouveaux
Multiplication d'entreprises innovantes	Accélération du développement du capital social et de la confiance	Multiplication de PME manufacturières et du tertiaire moteur servant de modèles	Développement d'un courtage informationnel riche
Complexification du réseautage et des conventions stimulantes	Multiplication de réseaux reliés à l'international	Multiplication de gazelles et de PME exportatrices	Soutien aux firmes les plus entraînantes pour accélérer la pénétration technologique
Culture entrepreneuriale dynamique	Création de réseaux technologiques denses	Arrivée d'entrepreneurs exogènes qui viennent profiter du dynamisme régional	Stimulation systématique de l'innovation et des complicités qui soutiennent la compétitivité

# 1. L'ÉVOLUTION DES THÉORIES

Pour parler de l'évolution des théories soutenant *notre démarche* holistique, nous pouvons partir de la théorie économique néoclassique, bien antérieure à toutes les théories qui se sont par la suite penchées sur la gestion et sur le développement régional. Bien qu'elle ait remis en

cause plusieurs conclusions<sup>9</sup> des économistes classiques du XIX<sup>e</sup> siècle, notamment celles du Suisse Walras et de l'école de Vienne, cette théorie en a conservé les principaux fondements : la rationalité des agents économiques, leur recherche de leurs intérêts à tout prix ou leurs comportements purement égoïstes et, enfin, la capacité du marché à fournir toute l'information nécessaire. Beaucoup d'économistes défendent encore aujourd'hui cette théorie, dorénavant dite néolibérale, parce qu'elle est relativement simple, cohérente et surtout sécuritaire pour ses adeptes. Elle permet en effet à ces derniers de tout expliquer de façon rationnelle sans trop se poser de questions sur son réalisme<sup>10</sup> et surtout sur sa capacité d'intégrer le changement systématique et donc l'instabilité de l'environnement économique. Plutôt statique, cette théorie ne tient compte ni des comportements complexes des entrepreneurs ni du rôle de l'organisation, dont la connaissance relèverait d'autres sciences, comme le rappelaient McCloskey et Sandberg (1971). De même, elle ne voit aucun intérêt à pénétrer dans la boîte noire de l'entreprise, puisqu'elle considère que, de toute façon, cette dernière ne peut faire autrement que d'agir rationnellement et rechercher à tout prix le profit si elle veut survivre et se développer face à ses concurrents (Machlup, 1967). Au plus, l'entrepreneur serait une fonction résiduelle influençant à la marge le comportement des entreprises (Lucas, 1978), ce qui explique que l'entrepreneur comme l'organisation continuent à être absents de la plupart des manuels des cours de base en économie. Baumol (1968) déplorait d'ailleurs cette absence, en considérant qu'il s'agissait là d'une lacune aussi grande que si Shakespeare n'avait pas fait mention du Prince dans *Hamlet*. Pour poursuivre notre métaphore, comme si les auteurs de romans policiers essayaient de résoudre un crime sans faire intervenir de policiers, officiels ou non<sup>11</sup>.

- 
9. Par exemple, les mécanismes de la valeur et des prix axés sur le seul marché, la concurrence parfaite, l'information entièrement disponible, la monnaie neutre, etc.
  10. Milton Friedman, un des pères de l'approche néolibérale, affirmait, probablement en guise de boutade, que si la réalité ne peut être expliquée par la théorie, « c'est la réalité qui a tort ! ». Sur les raisons qu'invoquent plusieurs de ces économistes pour défendre la théorie néoclassique malgré son très faible réalisme, voir entre autres De Vroey (1986).
  11. Plusieurs auteurs de romans policiers mettent en scène un citoyen particulièrement perspicace, telle Miss Marple chez Agatha Christie, qui agit parallèlement au service de police pour résoudre les crimes. Le lecteur aura aussi noté que ni Sherlock Holmes ni Guillaume de Baskerville n'étaient officiellement policiers.

Ainsi, dans la partie la plus haute du quadrant nord-est de la figure A, présentée un peu plus loin, nous pouvons voir que la théorie a dû évoluer pour dépasser ces limites. Par exemple, Simon (1951) a remis en question l'idée de l'information parfaite ou de l'incertitude inexistante sinon très faible en rappelant que les agents ne pouvaient pas tout prévoir, ce qui les empêchait de conclure sur le marché des contrats *complets* qui pareraient à toutes les éventualités. Leurs comportements ne pouvaient donc qu'être au mieux *satisfaisants* et non pas *optimaux* bien qu'ils soient des plus rationnels. Mais les limites informationnelles sont encore plus grandes que ce qu'il en disait, puisque le jeu des agents sur le marché concurrentiel est de retenir le plus longtemps possible l'information sinon de la biaiser. Sans compter que, une fois qu'on a enfin réussi à la saisir, il faut savoir l'interpréter et qu'elle est rarement simple mais au contraire porteuse de beaucoup d'ambiguïté. Surtout, la connaissance est le plus souvent en retard sur la réalité qui change continuellement. Une autre critique de l'approche néoclassique vient des travaux de Coase en 1937, repris ensuite par Williamson (1985). Tous deux ont ajouté l'idée que le marché, formé de milliers de petites entreprises sinon de travailleurs autonomes en concurrence plus ou moins forte, ne règle pas tout et qu'aux prix tenant compte des coûts de production et de gestion il faut ajouter les coûts de recherche du bon offreur et de la vérification des suites de la transaction, notamment lorsque celle-ci est plus ou moins irrégulière. Lorsque ces derniers coûts sont trop élevés, il vaut mieux produire à l'intérieur d'un système hiérarchique, donc dans une grande entreprise qui utilise son autorité pour limiter tout comportement opportuniste, du moins chez les employés.

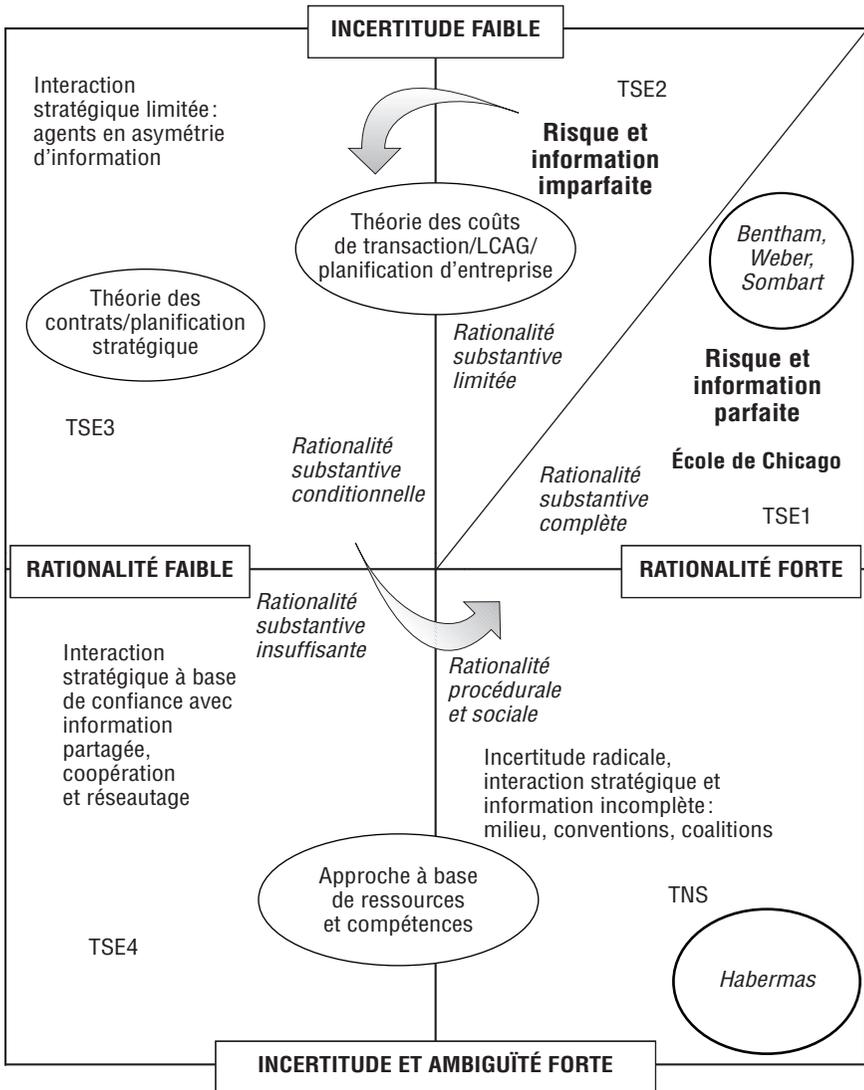
Dans la figure A, nous montrons que les théories ont évolué suivant deux axes. Évidemment, cette figure est très synthétique et ne peut contenir toute la richesse des théories et de leur évolution. Elle ne nous sert qu'à illustrer l'évolution de celles-ci vers une plus grande complexité, pour justifier notre approche holistique de l'entrepreneuriat endogène dans une économie de la connaissance. L'axe horizontal indique le passage de la rationalité forte (complète et substantive, c'est-à-dire basée sur une connaissance de la substance même des choses) des néoclassiques, à droite, à la rationalité faible suivant ce que les agents ou acteurs acceptent de fournir en information, à gauche. L'axe vertical représente quant à lui l'appréhension qu'ont les agents du niveau d'incertitude auquel ils font face. Dans la théorie néoclassique, la rationalité substantive est forte puisque les agents recherchent avant tout leur profit et vont, pour ce faire, respecter volontairement ou non les lois du

marché<sup>12</sup>; sans oublier que le marché fournira beaucoup d'information, ce qui affaiblira d'autant l'incertitude et donc le risque. Il s'agit là de la théorie mise de l'avant plus particulièrement par l'école de Chicago et que Favereau (1989) appelle le modèle standard élargi TSE1. C'est le modèle néoclassique hérité de la théorie classique des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles et donc de l'idée de Jérémy Bentham, Max Weber et son disciple Sombart voulant que les hommes agissent rationnellement et égoïstement. Simon et Coase, pour leur part, fondent le modèle TSE2 de la théorie standard élargie débordant graduellement sur le quadrant nord-ouest.

Mais, comme nous le reconnaissons maintenant, les agents n'agissent pas isolément face à leurs concurrents et ont même souvent tendance à se concerter. Certains chercheurs vont jusqu'à dire que, sur beaucoup de marchés, ce n'est pas la demande mais plutôt l'offre ou l'entreprise même, notamment celle en situation de monopole ou de cartel, avec l'appui des techniques de plus en plus complexes de publicité et de mise en marché, qui détermine les prix. On peut même voir que, dans beaucoup de cas, la concurrence n'est qu'à long terme et se fait très souvent entre des coalitions, intégrant des centaines sinon des milliers de firmes et formées de donneurs d'ordres, de fournisseurs, d'équipementiers, de sous-traitants, de distributeurs et même de l'État, avec des ramifications dépassant les frontières, comme nous le verrons dans les pages suivantes. On n'a qu'à penser pour cela à la concurrence entre Airbus et Boeing ou entre Bombardier Aéronautique et Embraer, concurrence qui dépasse largement les sièges sociaux de ces firmes. Les prix peuvent relever aussi des institutions publiques et parapubliques ou, dans le cas des entreprises isolées, d'une organisation efficace définie, par exemple, par le modèle LCAG<sup>13</sup>

- 
12. Rappelons qu'il n'existe pas ni en science économique ni en science de la gestion de *lois* à proprement parler, mais plutôt des inclinaisons ou des tendances lourdes. Même si, aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, de supposées *lois* furent définies par des économistes espérant être aussi *rationnels* que les chercheurs en sciences de la nature. Ces économistes considéraient en effet que, si la compréhension de la nature permettait d'expliquer les comportements des corps par des lois physiques, il devait aussi se trouver des *lois naturelles* pour expliquer le comportement des acteurs économiques. Ajoutons que même des scientifiques comme Buffon (notamment dans le tome V de son *Histoire naturelle* de 1769) ont dû se défendre pour avoir voulu expliquer certains comportements des hommes en avançant des *lois* contraires à l'enseignement de l'Église.
  13. Du nom de ses principaux auteurs, soit Learned, Christensen, Andrews et Guth, professeurs à Harvard. On parle aussi du modèle SWOT mettant en balance les forces (*strength*) et faiblesses (*weakness*) au sein de l'organisation, ainsi que les opportunités (*opportunity*) et les menaces (*threat*) détectables dans l'environnement.

FIGURE A  
L'évolution des fondements théoriques de l'entrepreneuriat endogène



de l'école de gestion de Harvard ou par la planification stratégique<sup>14</sup>. Cette rationalité est d'ailleurs conditionnelle à l'adoption de comportements non opportunistes par les agents qui profitent d'une information

14. *Corporate planning.*

privilegiée. Pour que ces agents acceptent de travailler ensemble sans chercher continuellement à tromper les autres, il faut que le marché ou les organisations prévoient des contrats spécifiant les coûts et les gains de chacun. Par exemple, au-delà de ses contrats d'achat avec ses fournisseurs et de vente avec ses distributeurs, une organisation peut être considérée comme un ensemble de contrats entre sa direction et ses employés qui acceptent, moyennant rémunération et avantages sociaux, de ne pas rechercher leur intérêt personnel. Ces contrats s'étendent à d'autres agents, comme les fournisseurs de différents services, du moins pour le temps de la prestation. Ce n'est donc pas la simple rationalité qui fait agir les agents; ou, du moins, celle-ci est-elle discutable et conditionnelle, car l'information est asymétrique, quelques-uns sachant plus ou mieux que d'autres, notamment ceux qui ont le pouvoir ou qui sont les premiers à innover. Finalement, comme l'ont expliqué Jensen et Meckling (1976), la firme peut être vue comme un système ou un nœud de contrats conclus avec un grand nombre de *parties prenantes* qu'elle invite à jouer le jeu en échange de gains bien définis.

Mais les contrats seuls ne suffisent pas. Les chercheurs sont ainsi revenus sur le rôle de l'organisation en expliquant que les agents ont aussi besoin de *l'autorité* pour agir, donc de la hiérarchie et de la planification stratégique imposées par le propriétaire ou les représentants des actionnaires. Rien n'assure en effet que les contrats seuls feront disparaître les comportements opportunistes, surtout que tout contrat ne peut être qu'incomplet compte tenu de l'opacité et de l'asymétrie de l'information économique<sup>15</sup>. Le désir de travailler ensemble dans une entreprise vient donc aussi des incitations à suivre les grandes orientations de la firme. Ce qui nous amène aux analyses de la planification stratégique et aux stratégies génériques qui, selon Porter (1981), permettent d'influencer sinon de contrôler le marché et de déterminer les conditions de la concurrence, du moins à court terme, par diverses barrières à l'entrée par exemple. La firme a finalement une bonne marge

---

15. Lorino (1989) précise que, à l'interne, « chaque homme de l'entreprise [...] dispose d'un quantum d'information qu'il ne communique que partiellement, parce qu'il ne *peut* pas (par manque de temps, par manque de capacité de formaliser) ou ne *veut* pas en faire connaître l'intégralité ». Bref, chacun dans l'entreprise protège de diverses façons ses intérêts. Foray (1990) ajoute que, à l'externe, la disponibilité de l'information est faible parce que les ressources tendent à être de plus en plus spécifiques. En d'autres mots, le *crieur public* de Walras est souvent absent ou sinon très peu efficace, parce qu'il empêche les acheteurs potentiels de se parler.

de manœuvre et le marché est moins contestable que ne le disent les néolibéraux, comme le rappelle Blaug (1982). Ce qui nous conduit au modèle standart élargi TSE3.

Cette marge de manœuvre dont dispose l'entreprise devant un imprévu permet à l'économiste de dépasser la théorie relativement simpliste des coûts de transaction pour tenir compte de situations intermédiaires ou hybrides entre la hiérarchie (l'organisation intégrée) et le marché, pour parler donc de coopération. Cette dernière peut s'exercer par le faire-faire (sous-traitance *de capacité*) ou encore par le faire-ensemble (sous-traitance *de spécialité* et surtout *d'intelligence* [Julien, 1994]), que ce soit de façon formelle (avec contrats plus ou moins stricts) ou informelle (sans contrats spécifiques). Ainsi, comme le rappelait Richardson (1972), la plupart des firmes fonctionnent plus ou moins en coopération sinon en coalition, soit en amont (avec leurs fournisseurs de matières premières, de services et d'équipements), soit en aval (avec leurs transporteurs, leurs distributeurs, mais aussi certains clients); et cette coopération va bien au-delà des contrats le plus souvent très imparfaits<sup>16</sup>. Cela permet aux entreprises non seulement de minimiser les coûts de transaction, mais aussi d'obtenir toutes sortes d'informations stratégiques lorsqu'elles se trouvent dans des situations chargées de beaucoup d'incertitude et d'ambiguïté. D'ailleurs plusieurs études (Powell, 1990; Conti, 2000) ont montré, comme nous l'avons fait ici, que le développement, et donc le succès des entreprises, n'est pas indépendant du support qu'elles obtiennent de la région, ne serait-ce que l'accès à du personnel qualifié et à divers services, ni des liens qu'elles tissent avec d'autres firmes. D'autres chercheurs ont mesuré les avantages de la proximité, par exemple dans l'innovation (Audretsch et Feldman, 1996), et se sont en cela opposés aux néoclassiques qui prétendent que l'information sur l'innovation est automatiquement disponible et qu'il n'y a donc aucune raison de concentrer les activités en certains lieux, comme les parcs technologiques, pour favoriser l'innovation. Pourtant, la coopération est souvent aussi bénéfique pour les firmes en amont que pour les firmes en aval, puisqu'un partenariat qui fonctionne bien accélère l'apprentissage de tous et facilite du même coup la multiplication des nouvelles informations et l'innovation, ce qui leur permet de demeurer compétitives.

---

16. Puisqu'un contrat qui essaie de tout prévoir limite le plus souvent le changement et empêche de saisir différentes opportunités. D'autant plus que des contrats complexes peuvent entraîner des contestations et donc des frais juridiques élevés.

Dans ce monde de coopération, la rationalité substantive est donc insuffisante et peut être sujette à toutes sortes de comportements tant logiques ou rationnels qu'impulsifs ou intuitifs lorsque les intérêts divergent ou les opportunités se présentent, comme le rappelle Mintzberg (1994). L'information est le plus souvent asymétrique, des entreprises sachant plus de choses que d'autres, notamment les donneurs d'ordres par rapport aux sous-traitants. L'incertitude et l'ambiguïté sont encore plus fortes pour les autres. C'est pourquoi il faut faire intervenir un autre mécanisme que les néoclassiques ne peuvent envisager, soit la confiance qui relève de la psychosociologie. Cette confiance, toute limitée qu'elle soit, selon les cas, s'ajoute aux éléments d'autorité et de propriété dans l'organisation et s'étend aux réseaux personnels, d'affaires et informationnels pour permettre à l'entreprise d'obtenir l'information tacite dont elle a besoin pour innover, se singulariser et soutenir sa gestion et sa production, bref pour s'engager (Karpik, 1996). La confiance diminue l'asymétrie d'information et limite fortement les comportements opportunistes. Cela nous amène à la troisième transformation de la théorie standard élargie, soit TSE4, dans le quadrant sud-ouest.

Cette transformation théorique dépasse l'école de la planification, planification à peu près impossible quand l'environnement change continuellement (Brown et Eisenhardt, 1998), et nous fait passer à l'approche basée sur les ressources et les compétences, approche qui permet à l'entreprise et ses partenaires de réagir rapidement ou de s'adapter régulièrement face à l'incertitude et donc à l'imprévisible, tout en apprenant collectivement par essais et erreurs<sup>17</sup> et par expérience, *chemin faisant* (Foss, 1999). Cette approche permet de dépasser l'idée de concurrence uniquement par les prix pour introduire la qualité et donc l'échange, dans les divers réseaux, de l'information sur celle-ci ainsi que sur la connaissance propre à l'organisation et aux institutions, y compris les normes et conventions. Le réseautage facilite l'échange de l'information tant pour les consommateurs que pour les organisations, ce qui augmente leur flexibilité puisqu'ils ne sont pas obligés de tout faire ni de tout savoir. Le réseautage devient un mode de coordination d'une partie des activités, notamment à l'échelle *régionale*. Le réseautage est à l'arrière-plan du mode de gouvernance du territoire pour structurer

---

17. Pascale (1981) donne l'exemple de Honda, qui a réussi à s'introduire sur le marché américain en apprenant de ses erreurs, pour montrer qu'une bonne façon de faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté est la flexibilité que procurent la qualité et la variété des ressources et compétences de l'entreprise et de ses partenaires.

une bonne partie des transactions des PME, notamment des nouvelles. Contrairement à ce que prétend la théorie néoclassique en affirmant que l'entreprise a le choix de n'importe quelle stratégie, l'inclusion dans des réseaux et la flexibilité que ces derniers permettent créent des *effets de sentier* (Nelson et Winter, 1982), soit des choix limités par les équipements, la connaissance développée antérieurement et les liens avec les partenaires. Certes, l'entreprise agit alors dans une incertitude et une ambiguïté fortes, mais elle peut mieux réagir à celles-ci en formant des coalitions actives, la première à l'interne avec du personnel impliqué et en confiance, la seconde à l'externe avec les réseaux d'affaires et informationnels qui ont aussi intérêt à ce que l'entreprise marche. Ce sentier n'est toutefois pas coercitif; il permet des ajustements sinon du changement et même des ruptures, selon la qualité de l'information obtenue, la flexibilité de l'entreprise avec ses partenaires et leur capacité d'innovation (Mathé, 2001; Desreumaux, 1998).

Le dernier pas est l'implication du milieu et ainsi du capital social qui, lorsqu'ils sont dynamiques, mobilisent et fournissent ressources et idées, réputation, confiance, mais aussi conventions et règles à base de coalitions diverses afin de mieux faire face à l'incertitude radicale et à la concurrence mondiale. Ces règles et conventions peuvent être générales ou particulières à quelques groupes ou coalitions. La rationalité n'est plus substantive mais procédurale et sociale: comme on ne peut pas de toute façon savoir si l'information obtenue est vraie ou valable à cause de cette grande incertitude appartenant à la nature même de l'économie, il vaut mieux travailler (délibérer et *procéder*) ensemble, ce qui permet d'agir *comme si c'était vrai*<sup>18</sup>, puisque les partenaires font de même: en agissant à plusieurs, on a la *conviction* que cela marchera et surtout on fait en sorte d'augmenter les chances que cela marche. En plus, cette façon de faire permet une action beaucoup plus efficace, puisqu'elle est appuyée par un consentement collectif qui facilite l'obtention de ressources et d'idées et nourrit l'enthousiasme. Les stratégies deviennent interactives et répondent au besoin qu'a *ce collectif* de partager et de saisir les idées *dans l'air*. Ce qui différencie l'entreprise, c'est la combinaison particulière qu'elle fait de ces idées provenant de ses réseaux, avec ses ressources et ses compétences propres et en tenant compte de celles de ses partenaires; cette combinaison interne et externe constitue la base de la compétitivité.

---

18. La rationalité procédurale, toute limitée qu'elle soit, tient compte de toute façon des processus de prise de décision et de la façon même d'appréhender le problème et d'apprendre par la suite. Voir à ce propos Quinet (1994).

Cette nouvelle approche adopte donc une rationalité d'un autre type, une rationalité « forte », mais cette fois-ci procédurale et sociale basée sur une vérité collective et circonstancielle à long terme. Puisque toute vérité ne peut que s'écrire dans le temps et l'espace : ce qui est vrai dans un pays ou une région et aujourd'hui n'est pas nécessairement vrai ailleurs ni plus tard. Nous passons donc d'une théorie économique standard élargie à une théorie non standard, TNS, et rejoignons ainsi des philosophes comme Habermas dans une rationalité collective qui s'oppose aux approches positivistes.

Dans la nouvelle théorie économique, cette rationalité collective se construit en passant par les sept étapes suivantes, plus ou moins simultanées, qui correspondent à autant d'aspects sous lesquels elle peut être appréhendée.

1. La rationalité individuelle, notamment occidentale, issue en particulier de Descartes, Hobbes, Rousseau, Comte ou Weber, affirmant qu'il y aurait une relation entre la rationalité individuelle et l'efficacité de l'économie (bien illustrée par la *main invisible* du capitalisme), avance une conception déformée de la réalité.
2. La rationalité (soit les inclinaisons et souhaits, les sentiments et humeurs, la compréhension du monde, la justification des actions, etc.) est éminemment *subjective* ; elle relève de l'atavisme, de la famille, des amis, de la formation initiale, des rencontres diverses et du vouloir, soit de l'inné, de l'acquis et du construit qui caractérisent l'entrepreneur dans son milieu. Elle est donc aussi fortement influencée par les besoins, les connaissances et les comportements de ceux qui l'entourent.
3. C'est à travers un *apprentissage collectif* que les individus effectuent cette rationalisation des images du monde, apprentissage qui sert à diminuer l'incertitude et l'ambiguïté, et à soutenir l'action, comme le rappelle Hodgson (1988) en se référant à Veblen. Cette rationalisation devient un *construit* social, ce qui confère à cette approche son aspect constructiviste.
4. Cet apprentissage collectif passe par des relations interpersonnelles (dans divers types de réseaux), soutenues par des normes techniques, des règles et conventions sociales (ou un langage commun) et l'intercommunication. Ces normes et règles viennent augmenter mais surtout dépasser la contrainte des contrats et les effets d'autorité (de pouvoir) pour réguler les conflits, entraîner l'adhésion et favoriser la coordination dans les organisations et les

institutions<sup>19</sup>. Elles évoluent (notamment les normes techniques soutenues par l'innovation, alors que les règles institutionnelles sont souvent inhibitrices) et imposent donc des ajustements soutenus par l'apprentissage collectif, ce qui explique le dynamisme des institutions, des organisations et finalement des territoires.

5. Comme ces règles et conventions dépendent des lieux et des époques, les modèles génériques de développement *bons pour tous* n'existent pas. Chaque modèle est particulier, même s'il peut être amélioré au contact des autres.
6. Le succès de l'action est par conséquent tributaire des actions des autres (la coopération entre les entreprises) et de l'échange d'information (l'intercommunication), lequel entretient la conviction que cela va marcher et permet donc de dépasser l'incertitude.
7. Enfin, l'intensité de l'entrepreneuriat dépend de la qualité et de l'intensité de la coopération et de l'intercommunication dans un milieu, de la capacité des normes et conventions à prôner le changement technologique et organisationnel, ainsi que d'un environnement propice fournissant du capital social systématique, des capacités particulières propres à soutenir l'innovation et une culture entrepreneuriale dynamique.

Dans le tableau B, nous avons résumé ces divers aspects et leurs effets sur l'entrepreneuriat.

---

19. Prises ici, comme ailleurs parfois, selon l'approche des économistes institutionnels, ce qui comprend les normes et conventions.

TABLEAU B  
**Rationalité collective et entrepreneuriat**

<i>Rationalité</i>	<i>Effet sur l'entrepreneur</i>	<i>Conséquences sur l'étude de l'entrepreneuriat</i>
La rationalité purement individuelle n'existe pas.	L'entrepreneur n'est pas un être exceptionnel ni à part.	On doit penser l'entrepreneuriat collectivement.
Elle est subjective et temporelle.	Il ou elle appartient à un milieu.	Le milieu agit sur l'entrepreneuriat.
Elle relève d'un apprentissage collectif.	Son apparition est stimulée par son milieu.	L'efficacité de l'apprentissage collectif distingue les régions dynamiques des autres.
Elle passe par des relations interpersonnelles, des règles et conventions.	Les entrepreneurs sont des gens de réseaux et leur succès s'explique par leurs liens et l'action de ces réseaux.	La qualité des réseaux est une des clés pour ralentir ou stimuler l'entrepreneuriat.
Les règles et conventions sont spécifiques aux lieux et aux époques.	Les règles et conventions conservatrices ou dynamiques permettent de distinguer le type d'entrepreneurs le plus courant dans la région.	L'entrepreneuriat dynamique doit s'appuyer sur des règles et conventions ouvertes et changeantes.
Le succès de l'action dépend donc de l'action des autres.	L'entrepreneur est dépendant du soutien et de l'action des autres entrepreneurs et acteurs.	La qualité de l'entrepreneuriat relève d'un ensemble d'acteurs plus ou moins dynamiques.
L'intensité de l'entrepreneuriat dépend du niveau de coopération et d'intercommunication dans un milieu.	L'entrepreneur doit voir les firmes avec qui il travaille comme des partenaires et intégrer des réseaux informationnels accélérant son apprentissage du changement technologique et de l'innovation.	Le dynamisme régional dépend de la qualité du capital social et ainsi de la présence d'une culture entrepreneuriale proactive.

Dans le quadrant sud-est, nous trouvons une théorie fondée sur la rationalité subjective, collective et circonstancielle que procure le partage systématique de l'information entre tous les intervenants qui travaillent avec l'entrepreneur et son organisation pour soutenir l'innovation. Ce qui nous éloigne définitivement de l'image de l'entreprise seule contre les autres et dont le fonctionnement ne dépend que de la direction. Même si l'entrepreneur tient à son indépendance, il ne peut réussir qu'en faisant appel à d'autres acteurs qui lui fournissent ressources mais aussi informations, idées et opportunités pour mieux

se développer. Ce qui explique que l'entrepreneuriat et les modèles de création d'entreprise soient différents dans le temps et l'espace : ce qui est vrai aujourd'hui et ici ne sera pas nécessairement vrai plus tard ni ailleurs.

En outre, même s'il se fie à l'ambiance générale pour agir, l'entrepreneur a toujours une certaine influence sur cette dernière, ne serait-ce que parce qu'il a décidé d'agir même s'il ne sait pas comment les autres vont interpréter la situation. La confiance ne peut jamais être totale et entière, non seulement parce que les comportements opportunistes sont toujours possibles, mais aussi parce que l'information est incomplète et que l'intérêt peut inciter certaines personnes à travailler avec d'autres acteurs plus intéressants. De plus, chaque fois que l'entrepreneur transforme sa nouvelle idée en innovation, il est en même temps poussé par le désir d'être le premier et confronté à la difficulté de s'en expliquer à ses partenaires, même si les choses ne sont pas encore toutes claires pour lui ; il espère donc que ces derniers comprendront les divers signes de cette transformation (l'achat d'un nouvel équipement, l'engagement d'un nouveau vendeur, des essais sur le marché, etc.) et s'y ajusteront.

C'est cet ajustement qui témoigne de la flexibilité, laquelle a néanmoins comme contrepartie d'augmenter l'incertitude. En effet, l'entrepreneur lui-même ne sait pas très bien ce qu'il fera demain, même s'il suivra généralement une certaine routine et le sentier de production et d'innovation que lui permettent ses ressources et compétences actuelles ainsi que l'expérience qu'il s'est forgée par un apprentissage constant. Et il sait encore moins comment ses partenaires plus ou moins proches réagiront et s'ajusteront, alors qu'il est probable que ces derniers ne le savent pas plus. Ainsi la rationalité procédurale et sociale implique que les différentes parties s'ajustent par tâtonnements sans savoir où cela les conduira, la procédure étant elle-même sujette au changement, comme les règles et conventions d'ailleurs. Nous nous trouvons donc bien loin de la tendance à l'équilibre entre l'offre et la demande, que cet équilibre soit partiel ou général, dans laquelle la *main invisible* pousserait tout le monde à rejoindre le prix minimal<sup>20</sup>.

---

20. Cette idée que les économistes classiques et néoclassiques se font de l'équilibre est elle aussi héritée de la recherche de la loi naturelle des physico-chimistes qui fonde leurs théories, loi que même ces derniers ont pourtant remise en question depuis longtemps (voir à ce propos Prigogine et Stengers, 1979).

## 2. ÉQUILIBRE OU INSTABILITÉ

L'économie se fonde sur les tensions dans et entre les entreprises, ainsi que sur les opportunités et les innovations favorisant la compétitivité, y compris des petites entreprises. Elle repose autant sur la concurrence à long terme que sur la coopération, le réseautage, le soutien du milieu, les comportements sociaux et donc les conventions faisant en sorte que l'entrepreneur n'est jamais seul. Elle est le lieu de coalitions formelles ou informelles, larges ou étroites, et de jeux de pouvoir, comme le rappelle l'économie institutionaliste de Commons ou de Veblen. Ces coalitions peuvent être vagues et se limiter à suivre les conventions et à entretenir la confiance, mais aussi aller plus loin et se transformer en cartels ou en alliances diverses s'adonnant au lobbying, sinon à la corruption, pour obtenir des avantages particuliers. Mais sans aller jusque-là, l'entrepreneuriat endogène en région a besoin du réseautage, du partenariat et de la confiance pour générer des *économies de sphère* et ainsi compenser de trop faibles économies d'échelle ou d'agglomération hors des grands centres et des grandes entreprises.

Si la concurrence fonctionnait automatiquement, la corruption et le lobbying seraient inutiles, y compris dans les pays en développement. La théorie de l'équilibre des économistes néoclassiques, voulant que la pression des concurrents pousse toute firme à trouver les meilleures façons de réduire les prix et d'améliorer la qualité, suppose un état de concurrence parfaite, qui existait peut-être jusqu'à un certain point du temps d'Adam Smith. Mais déjà le capitalisme sauvage des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles dédaignait cette recherche de l'équilibre pour fonctionner par coups de Jarnac sinon par meurtres et suicides déguisés, comme ce fut le cas dans l'industrie pétrolière américaine<sup>21</sup>. Même aujourd'hui, les firmes pharmaceutiques se préoccupent d'abord et avant tout d'entretenir leurs liens privilégiés avec les médecins plutôt que de chercher à réduire systématiquement les prix, comme l'explique Foucault (1994) et comme l'avait déjà montré la commission Kefauver (1965) aux États-Unis dans les années 1960. Cette commission avait bien décrit l'impact des pratiques monopolistiques et de lobbying dans diverses autres industries, comme celles de l'automobile, de l'acier, des

---

21. Déjà en 1964, Jacques Desrousseaux avait montré que si l'entreprise avait pour seul but le gain financier, il n'y aurait plus d'entrepreneurs depuis longtemps, car ils auraient été remplacés par des ingénieurs obnubilés par la mise en place d'une production au coût marginal.

armements et même des boulangeries. Et il suffit de lire les journaux pour constater que les choses n'ont pas beaucoup changé depuis: en France, Elf et son utilisation systématique des pots-de-vin; les scandales récents de la manipulation des bilans par Enron, Worldcom et Tyco aux États-Unis, par Hollinger et Nortel au Canada, par Adecco en Suisse et par Parmalat en Italie. À l'échelle mondiale, les comportements monopolistiques des grandes entreprises nationales sont monnaie courante, comme le rappelait Ricardo Petrella (1989), l'ancien directeur du programme FAST de la Communauté économique européenne. Ces entreprises demandent d'abord à leur gouvernement de les aider à atteindre une grande taille, généralement monopolistique, pour mieux se défendre à l'international, mais s'empressent ensuite, une fois qu'elles ont assuré leur position, de s'entendre avec leurs concurrents internationaux pour empêcher toute concurrence.

Le lobbying ne se limite pas à l'État. Une entreprise sous-traitante dans laquelle nous sommes intervenus s'était développée non seulement grâce à de l'information particulière que son propriétaire avait obtenue du temps qu'il travaillait chez le donneur d'ordres et aux contacts qu'il avait conservés chez ce dernier, mais aussi parce que son fils continuait à y travailler, et maintenait ainsi le flux d'information et d'influence. Ce n'est qu'après notre intervention que ce donneur d'ordres a réagi pour assurer plus d'équité dans l'attribution des contrats.

Certains restaurants chics exigent des membres de leur personnel qu'ils travaillent sans salaire et même parfois qu'ils paient pour avoir leur place, sous prétexte que les clients donnent des pourboires si élevés qu'ils suffisent largement comme rétribution. Par ailleurs, dans des périodes où la construction domiciliaire est au ralenti, il arrive que les employés à la pige offrent des cadeaux aux contremaîtres sinon aux entrepreneurs de construction, et même qu'ils acceptent de verser un pourcentage de leur salaire. Il est aussi de notoriété publique que trop de contrats de construction civile (ponts, routes, ports, etc.) sont accordés en échange de pots-de-vin substantiels. Et si cette corruption s'étend, c'est qu'il y a d'un côté des personnes qui corrompent et de l'autre des personnes qui acceptent d'être corrompues. S'il y a tant de corruption dans les pays en développement, c'est notamment parce que les entreprises occidentales la facilitent et en tirent profit.

D'ailleurs, même pour des phénomènes économiques beaucoup plus localisés, le modèle néoclassique de l'offre et de la demande qui entretient le mythe de l'équilibre ne peut expliquer le fonctionnement d'un bon nombre de marchés, ceux des voitures usagées ou des avocats par exemple. Dans le premier cas, Akerlof (1970) a montré que

le marché fonctionne à l'envers : ce sont les moins bonnes voitures qui se vendent le plus, les mauvaises voitures chassant les bonnes, comme si elles suivaient d'une certaine façon la *loi de Gresham*. Dans le second cas, Karpik (1989) a montré que le client choisit la plupart du temps un avocat qui lui a été recommandé par des gens faisant partie de son réseau de connaissances mais dont le jugement ne s'appuie que rarement sur des considérations rationnelles, ce qui conduit souvent à un choix non judicieux.

Ce n'est pas d'hier que la tendance, dite naturelle, à l'équilibre économique est critiquée. Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, Sismondi la contestait déjà, suivi, à la fin de ce même siècle, par Alfred Marshall qui soutenait que la dynamique d'une économie s'explique avant tout par les conditions structurelles héritées de l'histoire, notamment des techniques (le temps long), plutôt que par la tendance à l'équilibre (Lecoq, 1993). Dans les années 1960, Georgescu-Roegen (1971), un des premiers économistes à considérer l'écologie dans les calculs économiques, affirmait que cette idée de l'équilibre ne tenait pas compte de la loi de l'entropie ni donc des rendements décroissants, parce que l'économie libérale était incapable d'inclure les effets pervers comme la pollution dans le calcul de l'optimalité. D'autres critiques sont même venues d'économistes néoclassiques, tel Kaldor (1972) qui rappelait que la théorie de l'équilibre ne prend en considération que les fonctions allocatives et oublie les fonctions créatives comme celles de l'entrepreneuriat bouleversant l'équilibre économique<sup>22</sup>. Malheureusement, cette théorie continue à servir de référence parce qu'en changer obligerait les économistes néoclassiques à remettre en question non seulement leurs autres théories, mais aussi leur méthodologie et leur approche de la réalité.

Loin de favoriser l'équilibre, les grandes entreprises aussi bien que les petites le freinent en créant au contraire de *l'instabilité* lorsqu'elles adoptent des comportements visant à ralentir les concurrents, pour les premières, et à se singulariser pour s'assurer une clientèle en innovant systématiquement, pour les secondes. Dans le cas des grandes entreprises, les prix ont tendance à être toujours plus élevés que le prix d'équilibre. Pensons au comportement des firmes pétrolières, des firmes pharmaceutiques ou des grandes banques avec leurs énormes profits toujours en croissance. Dans le cas des PME, l'innovation systématique,

---

22. Voir à ce propos Anne Isla (1999).

grâce à des informations retransmises ensuite au compte-gouttes sur le marché, permet des quasi-rentes. Déjà, en 1917, John Maurice Clark expliquait que le marché fonctionne *par oscillations*. Les relations entre l'offre et la demande passent ainsi continuellement de l'explosion à l'implosion, freinées par le contrôle social des conventions, des normes et de la *co-évolution*, donc par le réseautage et l'apprentissage collectif qui fixent différentes bornes<sup>23</sup> à ne pas dépasser. Mais la tendance à l'équilibre n'est pas pour autant plus assurée que la tendance au déséquilibre, à moins bien évidemment qu'une crise ne favorise fortement l'une plutôt que l'autre (forte déflation ou inflation galopante). C'est pourquoi Cohendet (2003) parle de *déséquilibre permanent*. Même Adam Smith<sup>24</sup> expliquait que l'équilibre n'est jamais atteint mais que, au contraire, tout tend à l'empêcher d'advenir, notamment dans le prix du travail.

L'école de Vienne montre d'ailleurs que l'innovation suscite continuellement des déséquilibres (voir notamment les travaux de von Mises, 1949). Pour Kirzner (1982), le déséquilibre est la norme dans l'économie. Il est sans cesse entretenu par les comportements des entrepreneurs *aventuriers* ou *de valorisation* dont le but même est de contester l'ordre établi, d'empêcher d'atteindre l'équilibre par le contrôle d'informations exclusives ou partagées dans des cercles restreints. Ces entrepreneurs créent continuellement de l'information parcellaire et complexe par du changement ou de l'innovation, de sorte que lorsque les concurrents finissent par comprendre l'innovation et s'appêtent à s'y lancer eux aussi, la réalité a de nouveau changé (Milgrom et Roberts, 1997). La théorie économique néoclassique est une théorie de *régularité* par la concurrence (Fellner, 1983), alors que celle de l'entrepreneuriat est fondamentalement un système de distinction par la *co-évolution* de plusieurs entreprises et acteurs apprenant continuellement ensemble, anticipant le changement et générant systématiquement ce dernier pour se repositionner sur un marché lui-même en déséquilibre permanent.

Finalement, l'instabilité est de nos jours accélérée du fait que les capacités énormes de la connaissance peuvent conduire à des changements brutaux, tel le remplacement de toute une industrie par une autre, ce qu'ont vécu certaines régions avec le déclin d'un secteur

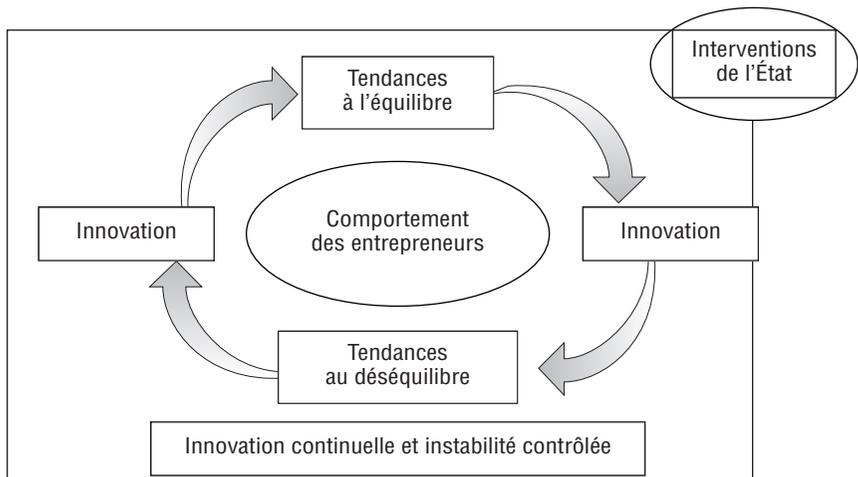
---

23. Par exemple, pour conserver la réputation nécessaire pour obtenir les ressources recherchées.

24. Voir en particulier le chapitre X de son livre I (*Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, traduction française de P.J. Duplain, Londres, 1788).

majeur. Mais cela a le mérite de forcer les systèmes locaux, tels les districts industriels, à se régénérer régulièrement, généralement à la suite de crises qui surviennent plus ou moins chaque décennie (Lazzaretti et Storai, 2001). Cette instabilité est particulièrement forte dans des systèmes de PME. Les grandes entreprises en sont moins touchées car elles peuvent compter sur leur bureaucratie pour contrôler ou stabiliser le marché et sur leurs énormes ressources pour obtenir l'information nouvelle en achetant les PME innovatrices si nécessaire<sup>25</sup>. Puis, d'autres entrepreneurs et d'autres PME prennent la place des entreprises achetées pour renouveler continuellement l'économie, détruisant l'ordre économique en introduisant systématiquement des nouveaux produits et de nouvelles façons de faire. Finalement, l'État intervient afin que tous ces mouvements n'entraînent pas de crise majeure. Par exemple, le grand crash boursier de 1987 a amené l'État à concevoir certains freins dits *automatiques* et à interdire les comportements les plus spéculatifs à la Bourse. Pourtant, cela n'a pas empêché la bulle financière des TIC de crever en 2000. Comme nous pouvons le voir dans la figure B, l'entrepreneuriat, c'est l'innovation et donc l'instabilité contrôlée en dehors des temps de crise.

FIGURE B  
**L'instabilité ou les tendances aussi bien à l'équilibre qu'au déséquilibre**



Adapté de S. Alvarez et J. Barney, « Entrepreneurial capabilities », dans Meyer et Heppard (2000), p. 63-81.

25. En ayant l'habitude d'étouffer par la suite l'esprit d'innovation qui les caractérisait, ce que nous avons constaté trop souvent.

En se limitant à une approche positiviste et donc linéaire et causale, en ne comprenant pas le rôle particulier des entrepreneurs soutenus par leur milieu et en ne voyant l'innovation que comme la réponse au marché ou à des besoins latents qui permet d'atteindre l'équilibre entre la demande et l'offre, la science économique même actuelle est toujours incapable de bien comprendre les véritables sources de développement et ses mécanismes. Or, les relations économiques ne peuvent être comprises sans tenir compte de leur contexte social, y compris le comportement des multinationales, dont la direction et donc la philosophie sont presque toujours nationales (américaine, japonaise, française ou autre), contrairement à ce qu'annonçait Polanyi (1944). Comme elle considère la connaissance comme le résultat des seules relations entre l'offre et la demande et ignore ce faisant le rôle qu'y joue la force imaginative de multiples individus et organisations souvent unis par des liens non marchands, la théorie économique néoclassique ne peut pas comprendre que, dans sa dimension individuelle (l'entrepreneur) aussi bien que collective (l'entreprise, le milieu et les réseaux), la nouvelle économie est un acte profondément humain, fait d'hommes en collectivité.

Pour pouvoir mesurer la valeur exacte à court et à long terme des informations qu'elle reçoit de son fournisseur principal de matières premières, une petite entreprise de produits chimiques entretient toujours des contacts avec le cadre aujourd'hui à la retraite qui était son principal lien avec cette multinationale américaine. Cette dernière a agi de façon cavalière lors de la mise à la retraite de ce cadre, après trente années de loyaux services, alors que la direction de la PME l'a toujours respecté avant et après le changement. La science économique est incapable de tenir compte de ces liens non marchands.

Il est dans la nature même de l'entrepreneuriat de créer de l'instabilité et d'entretenir par ses innovations un certain déséquilibre. Il crée systématiquement de l'information nouvelle souvent très complexe et donc difficile à saisir ou à décoder, information que les entreprises essaient de retenir par le secret et surtout par le changement continu, mais qui, une fois parvenue aux oreilles des concurrents, est déjà en train de changer, donc plus ou moins dépassée.

L'entrepreneuriat, et l'innovation qu'il crée, fonctionne en dépit de la science économique qui, sans l'apport des autres sciences sociales, est bien incapable de comprendre sa dynamique puisqu'elle exclut le plus souvent l'entrepreneur ou ne saisit ni son rôle ni ses liens privilégiés avec le milieu. Pour les économistes traditionnels, la grande

entreprise, notamment la multinationale a-localisée<sup>26</sup> et à forte inertie, continue à être à peu près la seule source de la richesse et du développement. Pour eux, l'imitation est encore plus importante que l'innovation, puisque toute innovation tend à être copiée, ce qui freine l'introduction de cette innovation en privant de leur rente ceux qui l'ont lancée, alors que, dans les faits, un grand nombre d'innovations ne sont pas imitées mais remplacées par d'autres. Si l'équilibre était la norme, il y aurait très peu de rente entrepreneuriale et donc très peu d'innovation, comme le rappelle Rumelt (1987).

Dernière limite de la science économique : elle a beaucoup de difficulté à comprendre l'espace entrepreneurial. En considérant que tout est global, elle ne voit pas l'importance du local. Au moins 95 % des entreprises sont d'abord locales, et cet enracinement leur est crucial pour trouver toutes les ressources de base dont elles ont besoin pour survivre et se développer. Curieux paradoxe où presque tout est local ou territorialisé quand l'économie est devenue globale, la concurrence, internationale et les réseaux, s'emboîtant les uns les autres, relie désormais les quatre coins de la planète (Conti, 2002).

### **3. L'APPROCHE TECHNIQUE OU HOLISTIQUE : Le crime, le gangstérisme et l'entrepreneuriat endogène**

La science économique est devenue tellement technique qu'elle ne comprend plus la réalité. En se refermant sur une théorie coupée du monde réel, elle se limite à des explications à la Colombo, en vertu desquelles la création d'entreprises en région ne dépendrait que de l'éloignement des grands centres et donc de problèmes de transports ou encore de besoins spécifiques. Quand le marché s'élargit, la firme peut alors croître et devenir graduellement une moyenne et puis une grande entreprise qui déménagera finalement dans un grand centre, devenir une filiale, ou au contraire disparaître parce qu'elle est incapable de subir la concurrence extérieure. Il en va de même des recherches unidisciplinaires en finance, en marketing ou en sociopsychologie, par exemple, qui limitent l'entrepreneuriat au résultat ou bien d'un financement facilement disponible, ou bien d'une demande nouvelle, si ce n'est de l'obligation d'une rupture sociale. Un peu comme si tout meurtre quel qu'il soit ne pouvait s'expliquer que par des mobiles clairs comme la

---

26. D'après eux.

soif de richesse ou la haine. La théorie économique néoclassique aime bien ce genre de raisonnement simple. D'ailleurs, leur hommage à l'individualisme ou au chacun-pour-soi (contre les autres) ne permet-il pas de *mieux diviser pour régner*, car nous savons tous très bien qu'une petite entreprise isolée est très facilement manipulable.

Du moins, le néolibéralisme qui en ressort ne peut pas nier les liens d'affaires qui unissent les firmes à leurs nombreuses parties prenantes et à d'autres acteurs, y compris dans des relations non marchandes ; au contraire, en se limitant à une simple analyse des comportements rationnels d'une firme donnée, il ne peut comprendre ses succès ou ses échecs. C'est ce que rappelle Sherlock Holmes en se préoccupant, non seulement du plus grand nombre d'indices possible sur les lieux du crime, mais aussi de l'emploi du temps de la victime les jours précédents et même de ses liens familiaux et sociaux. Surtout, son analyse de chaque indice est particulièrement fouillée. Les chercheurs diraient qu'il recourt à des analyses statistiques complexes, en interprétant ces dernières à la lumière de sa grande sensibilité à la réalité. Malheureusement, dans trop de revues scientifiques, des études parfaites au plan statistique oublient les subtilités de la réalité et se limitent à des différences faibles s'approchant de la moyenne<sup>27</sup>, ce qui ne peut finalement produire que des banalités.

Par exemple, l'histoire du succès ou de la faillite d'une entreprise s'explique rarement par les décisions prises durant sa dernière année d'existence. Il faut souvent remonter à ses choix lors du démarrage et aux premières stratégies qu'elle a suivies. Il faut même revenir, non seulement sur l'itinéraire de l'entrepreneur<sup>28</sup> et de ses employés clés, mais aussi sur les changements imprévus. Il faut comprendre les divers liens que l'entreprise a noués au cours de son histoire, s'intéresser aux réseaux qu'elle a fréquentés et connaître les innovations qu'elle a lancées, celles qui ont réussi comme celles qui ont échoué, etc. Nous nous situons ici dans la lignée de Maigret, qui tente patiemment de retrouver les fréquentations récentes et anciennes de la victime et essaie de se mettre dans sa peau pour mieux saisir les différents méandres de sa vie. Le personnage de Simenon ne se gêne pas d'ailleurs pour critiquer les policiers nouveau genre que l'administration publique impose

---

27. Par exemple, les résultats d'une enquête tirés de réponses à des questions semi-ouvertes, sur une échelle ordinale de 5 présentant des valeurs moyennes de 2,8 ou de 3,3, ne veulent pas dire grand-chose même si elles sont statistiquement discriminantes.

28. Y compris des échecs dans sa vie familiale.

et qui prétendent résoudre un crime en restant bien au chaud dans leur bureau et en se contentant de cumuler et de simplifier les informations que leurs adjoints leur rapportent. Dans le cas de l'entrepreneuriat, bien des concepts touchant la firme ou l'économie industrielle sont tout à fait artificiels, car ils ont été proposés par des chercheurs qui se sont contentés de triturer les statistiques trop limitées des instituts nationaux sans jamais mettre les pieds dans une entreprise, que cette dernière soit bien organisée ou *bordélique*, comme nous l'avons constaté à quelques reprises.

Une étude de Statistique Canada réalisée entre 1999 et 2002 prétend que les entreprises canadiennes de moins de 20 employés prennent du retard par rapport aux plus grandes entreprises pour ce qui est du recours aux nouvelles technologies. Mais ces résultats ne veulent rien dire : d'abord, un bon nombre de ces petites entreprises n'ont pas besoin de ces technologies ; ensuite, l'étude ne dit rien ni des relations particulières que ces PME entretiennent avec leur clientèle pour compenser leurs carences techniques ni des autres comportements qu'elles peuvent adopter pour tirer quelque avantage particulier. Par exemple, la production à façon exige souvent très peu de technologies de pointe et la proximité compense souvent le supposé retard technologique.

Finalement, le milieu et son environnement plus large jouent un rôle actif très important dans l'entrepreneuriat en créant une atmosphère propice au renforcement des entreprises existantes et au soutien des nouvelles entreprises. Nous dépassons ainsi l'entrepreneur et l'entreprise pour toucher au collectif qui non seulement soutient l'innovation diffuse, mais favorise aussi la contagion entrepreneuriale pour stimuler le développement de toute la région. Nous touchons ici au cœur de la compréhension de la pyramide entrepreneuriale avec non seulement ses éléments qui frappent à première vue dans tout développement régional, soit la qualité et la quantité d'entrepreneurs et de firmes, les types de secteurs industriels, le dynamisme des services privés et publics complémentaires, la qualité des infrastructures et des institutions, mais aussi les questions plus complexes comme la complexité du réseautage, la vitalité du milieu ou du capital social, l'ouverture vers l'extérieur et, finalement, les normes et conventions sociales qui fondent la culture entrepreneuriale. Pour bien comprendre les crimes, Guillaume de Baskerville tient compte de la situation politique et des croyances religieuses de son époque, ce qui lui permet de faire les liens nécessaires entre les différents indices qu'il trouve à l'intérieur et à l'extérieur de l'abbaye et les conflits latents dans une communauté qui, bien qu'elle ne soit en contact qu'avec d'autres abbayes, n'en reflète pas moins les conventions de toute la société occidentale.

Dans le tableau C, nous montrons de façon succincte les liens qui existent entre ces différents éléments et l'entrepreneuriat en reprenant, dans la deuxième colonne, les trois types de compréhension décrites dans le roman *Le Nom de la rose*, qui correspondent aux approches behavioriste, interprétationniste et enfin constructiviste, cette dernière dépassant l'analyse du crime individuel pour essayer d'expliquer pourquoi certaines sociétés seraient plus criminelles que d'autres. Par exemple, quiconque veut comprendre le gangstérisme (les réseaux criminels) ne peut pas s'en tenir à l'étude du seul comportement des criminels petits ou gros. Comme toute société est capable de créer des marginaux et des gens violents en plus ou moins grand nombre, il faut, pour expliquer la plus grande présence de criminels, tenir compte aussi des disparités et des exclusions sociales. Mais ne s'en tenir qu'à cela amènerait à penser que la criminalité *per capita* serait plus élevée, par exemple, en Inde, où le système religieux de castes favorise officiellement cette exclusion, qu'aux États-Unis, où elle est pourtant plus forte que dans tous les autres pays industrialisés<sup>29</sup>. Il faut donc passer au troisième type de compréhension et voir jusqu'à quel point la société est permissive<sup>30</sup> et encourage en quelque sorte une certaine délinquance sociale<sup>31</sup>. Par exemple, la Russie, qui a longtemps fermé les yeux sur l'existence, à côté de son système officiel extrêmement centralisé, d'une économie parallèle florissante faite de bakchichs et de dénonciations, a aujourd'hui beaucoup de difficulté à enrayer le gangstérisme.

- 
29. Par exemple, le ministère de la Justice américain admet que le nombre de personnes incarcérées *per capita* est le plus élevé au monde. Ainsi, en date du 30 juin 2003, les pénitenciers de ce pays accueilleraient 2 078 570 détenus, soit 49 % de plus qu'en 1991 ou 714 prisonniers sur 100 000 adultes contre 137 en Grande-Bretagne, 134 au Canada et 88 en France.
30. En empêchant, par exemple, de bloquer le libre commerce des armes à feu de toutes sortes, pour satisfaire les lobbies extrêmement puissants mais aussi un grand nombre d'Américains qui invoquent la philosophie libertaire de la conquête de l'Ouest pour faire valoir leur droit de porter ces armes sur eux.
31. Dans son histoire du roman policier, Dubois (2003) explique que cette délinquance permet de transgresser relativement facilement les barrières sociales. Mais cela ne veut pas dire que cette transgression est sans limites dans le monde des affaires. Par exemple, les fraudes fiscales peuvent être tolérées à la condition qu'elles ne dépassent pas un faible seuil. Il reste néanmoins que cette permissivité est dangereuse, car elle finit toujours par entraîner des abus plus graves, comme les manipulations financières des grandes entreprises dans les dernières années.

TABLEAU C

### Crimes, gangstérisme et entrepreneuriat endogène : les trois types d'approche

<i>Type d'approche</i>	<i>Le nom de la rose</i>	<i>Réseaux criminels</i>	<i>Entrepreneuriat endogène</i>
<b>Approche positiviste ou béhavioriste (Colombo)</b>	Crimes passionnels ou intéressés par les moines	Comportements criminels et gangstérisme	Les entrepreneurs et leur organisation
<b>Approche post-positiviste ou interprétationniste (Holmes et Maigret)</b>	Conflit entre le pape et l'empereur et leurs représentants (les bénédictins ou les franciscains)	Pauvreté et exclusion, richesse ostentatoire, etc.	Réseaux, complicités et milieux plus ou moins bien organisés et innovateurs
<b>Approche constructiviste (de Baskerville)</b>	Importance de la recherche de la vérité par les habitants	Permissivité et déliquescence sociale	Règles, conventions, esprit d'innovation, et finalement culture entrepreneuriale conservatrice ou dynamique

Une société comme celle des États-Unis, avec un président qui ne réagit trop souvent qu'à l'odeur du pétrole et dont le père et le grand-père étaient heureux de faire des affaires avec la famille de Ben Laden avant la catastrophe ou avec les nazis cinquante ans plus tôt (Fuentes, 2004), peut difficilement inciter ses enfants à se sacrifier pour sauver la démocratie. Les dernières guerres américaines ont donc reposé avant tout sur l'engagement de mercenaires ou des plus pauvres de ses citoyens qui n'arrivaient pas à trouver un emploi ailleurs. L'armée a en outre dû faire appel à des firmes privées pour accomplir diverses tâches, dont l'interrogation des prisonniers en Irak, avec les bavures qui s'ensuivent. Un pays comme le Canada, dont le premier ministre a envoyé sa fortune dans un paradis fiscal pour s'épargner l'impôt<sup>32</sup> et dont un grand nombre de citoyens acceptent de payer différents travaux au noir pour s'économiser les taxes, ne peut pas penser que tout le reste

32. Sans compter les scandales récents du programme des commandites qui, en voulant faire la promotion du Canada au Québec, a permis à des firmes de publicité amies du régime d'empocher 100 millions de dollars en frais d'intermédiaires sur un budget total de 250 millions. En France, l'ancien premier ministre Alain Juppé vient d'être condamné pour avoir trempé dans la distribution des logements publics aux amis lorsqu'il était à la Ville de Paris.

de la société sera honnête ni que les enfants qui voient les adultes agir ainsi seront choqués que quelqu'un leur offre de la drogue. Les nantis qui croient qu'il leur suffit de se protéger pour être en sécurité oublient que, de toute façon, ils en paieront un jour le gros prix, car leurs fraudes finissent toujours par peser sur les capacités concurrentielles et même par entraver fortement les affaires<sup>33</sup>. Tout se tient dans une société, comme le rappelle Lipovetsky (1992).

Saisir cette interdépendance entre les variables microéconomiques, macroéconomiques et sociologiques est indispensable pour comprendre l'entrepreneuriat endogène et réfléchir à la manière de susciter le dynamisme dans une région. On ne peut analyser les uns sans tenir compte des autres. Nous reprenons d'ailleurs dans la figure C les liens qui les unissent pour mieux illustrer encore cette complexité sous trois niveaux montrant que c'est finalement l'imagination, l'esprit d'initiative, le réseautage et l'innovation qui facilitent l'établissement de liens entre les entrepreneurs, les entreprises, le milieu, les réseaux et les normes ou la culture entrepreneuriale qui font émerger l'information riche, la distinction et, finalement, le développement régional. Rappelons, par ailleurs, qu'il n'y a pas de modèle générique pour promouvoir l'entrepreneuriat, puisque tous les éléments peuvent se recomposer à l'infini, un peu à la manière d'une recette que les grands cuisiniers réinventent chaque fois pour suivre l'évolution des goûts. Aussi, le modèle qu'on aura essayé d'implanter tel quel dans une autre région que celle qui l'a créé sera toujours mal adapté à ce nouvel environnement et, finalement, n'y fonctionnera pas.

D'ailleurs, faire comme les autres entraînera toujours une certaine *bâtardisation* qui empêchera d'être bon *comme ces autres*. Chaque région doit trouver son propre modèle et peut, pour ce faire, emprunter aux autres les éléments compatibles à la condition de les adapter. Cela va dans le sens de l'approche à base de ressources et de compétences en vertu de laquelle chaque région doit compter sur une combinaison particulière d'entrepreneurs, d'entreprises et d'acteurs de toutes sortes formant un milieu qui vise le développement, être capable d'apprendre et d'innover, établir pour cela des conventions

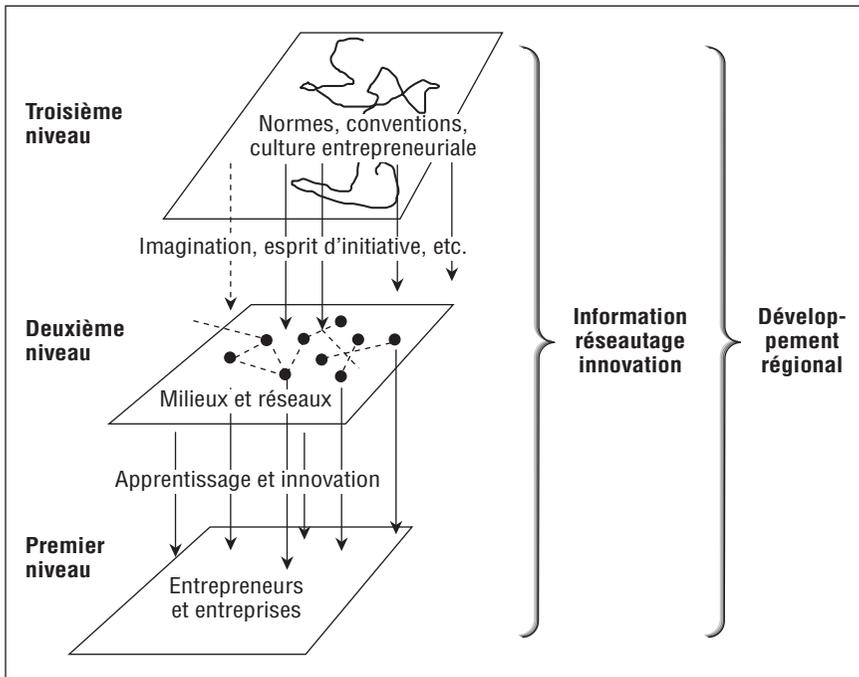
---

33. Par exemple, selon une enquête de la firme Ernst & Young, plus des deux tiers des firmes internationales déclarent avoir été victimes de fraudes graves, dont 30 % proviendraient des employés et 55 % de cadres de l'entreprise. Et ces taux auraient augmenté fortement depuis les premiers sondages réalisés par cette firme il y a seize ans ([http://www.ey.com/global/content.nsf/Canadaq\\_F/Media\\_-\\_2003Global](http://www.ey.com/global/content.nsf/Canadaq_F/Media_-_2003Global)).

et un réseau de complicité favorisant cette innovation, bref créer une véritable culture entrepreneuriale. Nous trouvons un bon exemple de cette combinaison particulière dans la capacité, différente d'une région à l'autre et suivant les époques, d'intégrer les immigrants, dont le taux d'entrepreneurs est généralement plus élevé que dans la population générale. Ainsi, si Marseille a très bien intégré les Piémontais dans la première partie du xx<sup>e</sup> siècle, elle semble avoir plus de difficulté à le faire aujourd'hui avec les Maghrébins.

FIGURE C

### Niveaux d'analyse du développement régional endogène



L'entrepreneuriat endogène est un projet collectif qui suppose une construction sociale particulière des ressources, des compétences et finalement des productions dans chaque région. Cette construction doit tenir compte des valeurs diffuses, des comportements dynamiques aussi bien que conservateurs et des institutions qui les encouragent. L'entrepreneuriat endogène repose donc sur la mobilisation sociale, lente au début durant le démarrage, puis accélérée lorsque l'identité locale et quelques acteurs dynamiques servant de moteurs se mettent

à entraîner les autres. Cette mobilisation se fait d'abord *dans les têtes*, par l'imagination, comme le rappelait Montesquieu. Il faut croire que c'est possible et propager graduellement cette croyance de cercle en cercle, de réseau en réseau, pour finalement *dépasser* l'incertitude et l'ambiguïté et multiplier les actions.

C'est finalement une création de valeurs collectives, reconnue d'abord par les autres parties prenantes qui acceptent de partager le défi, les risques de la *novation*, acceptée ensuite par le marché proche, donc par le milieu, et finalement par l'extérieur. Dans la nouvelle économie de la connaissance, le produit est encore plus œuvre humaine, notamment parce que la part du service et de l'immatériel, y compris en complément des biens offerts, y est de plus en plus importante. C'est fondamentalement un processus informationnel et donc collectif car, en facilitant le développement des opportunités et des liens avec les ressources, l'information permet à la région de se distinguer des autres.

Pour revenir une dernière fois sur notre métaphore, si les meilleurs romans policiers sont considérés comme tels, c'est le plus souvent parce qu'ils *dépassent* la question du crime pour s'arrêter aux relations humaines et se préoccuper des liens existant entre le criminel et la victime, et enfin remonter jusqu'à la société qui a soutenu, facilité ou contraint ces liens, comme le rappelle continuellement Simenon. Les grands romans policiers comme ceux de science-fiction sont des *fables modernes* qui, pour décrire la condition humaine, remplacent les animaux d'Ésope ou de La Fontaine, dans le premier cas par le crime, dans le second par la représentation de ce qui pourrait exister dans d'autres mondes habités. L'entrepreneuriat est lui aussi un acte fondamentalement humain, qui met en scène un entrepreneur individuel faisant partie d'un milieu et relié à des réseaux qui le soutiennent et le stimulent, donc un amalgame qui peut, lorsqu'il est encouragé, cumuler l'information et les ressources indispensables à l'accélération du développement territorial.

Comme tout processus de développement, l'entrepreneuriat est tout simplement l'histoire collective de l'homme (en tant qu'humanité distincte sur un territoire) qui part à la recherche de son identité propre pour se connaître (*naître avec*) d'abord et se faire reconnaître ensuite par son œuvre (le résultat noble de son travail par la création et l'innovation). Et l'homme partage cette expérience avec tous les membres de l'entreprise comme avec ceux de son réseau et de son milieu. Tant il est vrai que toute histoire individuelle appartient aussi à tous ceux

qui l'endossent et lui donnent sa valeur, comme reconnaissance, au-delà de toute valeur monétaire, de ce qui fait vraiment l'humanité et son pouvoir de changer le cours des choses.

*Il est dans la manière de penser des hommes,  
que l'on fasse plus de cas du courage,  
que de la timidité; de l'activité, que de la prudence;  
de la force, que des conseils.*

MONTESQUIEU, *De l'esprit des lois*, livre XI, chap. 6.

## *Bibliographie*

---

- ABDESSELAM, R., J. BONNET et N. LE PAPE (2000), « An explanation of the life span of new firms : an empirical analysis of French data », *Cahier de recherche du Gemma-Lere*, Université de Caen, décembre.
- ABDESSALAM, R., J. BONNET et N. LE PAPE (2002), « Le modèle de créateurs et de repreneurs et les facteurs de pérennité dans l'espace régional en France », communication au congrès de l'Association des sciences régionales de langue française, Trois-Rivières, 20-22 août.
- ABERNATHY, W. et J. UTTERBACK (1978), « Patterns of industrial innovation », *Technology Review*, n° 80, p. 41-47.
- ACS, J.Z. et D.B. AUDRETSCH (1990), *Innovation and Small Firms*, Cambridge, MIT Press.
- ADAM, M.C. et A. FARBER (1994), *Le financement de l'innovation technologique*, Paris, Presses universitaires de France.
- ADLER, P.S. et S.W. KWON (2002), « Social capital: prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, p. 17-40.
- AFXENTIOU, P. et A. SERLETIS (1998), « Convergence across Canadian provinces », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XXI, n° 1, p. 11-126.
- AGHION, P. et P. HOWITT (1998), *Endogenous Growth Theory*, Cambridge, MIT Press.
- AHUJA, G. (2000), « Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 3, p. 425-455.

- AKERLOF, G. (1970), «The market for lemons: quality, uncertainty and the market mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, p. 448-500.
- AKERLOF, G. (1997), «Social distance and social decision», *Econometrica*, vol. 65, n° 5, p. 1005-1027.
- AKRICH, M., M. CALLON et B. LATOUR (1988), «À quoi tient le succès des innovations? Premier épisode: l'art de l'intéressement», *Gérer et comprendre*, n° 11, p. 4-17.
- ALDRICH, H. et C. ZIMMER (1986), «Entrepreneurship through social networks», dans D. Sexton et R. Smilor (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge (MA), Ballinger, p. 3-23.
- ALIOUAT, B. (1996), *Les stratégies de coopération industrielle*, Paris, Economica.
- ALLAIS, M. (1993), «Le libre-échange, réalités et mythologies», *Le Figaro*, 5 mars.
- ALLEN, R. (1983), «Collective invention», *Journal of Economic and Organizational Behaviour*, vol. 1, n° 1, p. 1-24.
- ALLEN, J. (1997), «Economic of power and space», dans R. Lee et J. Wills (dir.), *Geographies of Economies*, Londres, Arnold Editor, p. 59-70.
- ALTER, N. (2003), «Innovation organisationnelle. Entre croyance et raison», dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 71-88.
- ALVAREZ, S. et J. BARNEY (2000), «Entrepreneurial capabilities», dans G.D. Meyer et K.A. Heppard (dir.), *Entrepreneurship as Strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 63-81.
- AMAR, A.D. (2001), «Leading for innovation through symbiosis», *European Journal of Innovation Management*, vol. 4, n° 3, p. 126-132.
- ANDERSON, A.R. et S.L. JACK (2002), «The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n° 3, p. 193-210.
- ANGLES D'AURIAC (1979), «Les organisations pour et contre l'individu», communication au congrès de l'AFCEC sur les «Petits groupes et grands systèmes», comptes rendus, Paris, Éditions Hommes et techniques.
- ANSOFF, H.I. (1975), «Managing strategic surprise by response to weak signals», *California Management Review*, vol. 18, n° 2, p. 21-33.

- ARGYRIS, C. et D.A. SCHÖN (1978), *Organizational Learning*, Reading, Addison-Wesley.
- ARON, R. (1964), *La lutte des classes. Nouvelles leçons sur les sociétés industrielles*, Paris, Gallimard.
- ARRÈGLE, I.L. (1996), « Analyse resource-based et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 25-36.
- ARROW, K. (1962), « The economic implications of learning by doing », *Review of Economic Studies*, vol. 29, n° 2, p. 155-173.
- ARROW, K. (1994), « Methodological individualism and social knowledge », *American Economic Review*, vol. 84, n° 1, p. 1-9.
- ASHCROFT, B. et J. LOVE (1995), « Employment change and new firm formation in UK counties, 1981-89 », dans M. Danson (dir.), *Small Firm Formation and Regional Development*, Londres, Routledge.
- ASHCROFT, B., J.H. LOVE et E. MALLOY (1991), « New firm formation in the British counties with special reference to Scotland », *Regional Studies*, vol. 25, n° 5, p. 395-409.
- ATHREYE, S. et D. KEEBLE (2002), « Sources of increasing returns and regional innovation in U.K. », *Regional Studies*, vol. 36, n° 4, p. 345-357.
- ATKINSON, R., R.H. COURT et J.M. WARD (1999), *The State New Economy Index*, Progressive Research Institute, Washington, juillet.
- ATLAN, H. (1979), *Entre le cristal et la fumée*, Paris, Seuil.
- AUBERT, B.A. et B. L. KELSEY (2000), « The illusion of trust and performance », *Cahier de recherche de CIRANO*, n° 13.03, Université de Montréal.
- AUDET, J. et P.-A. JULIEN (2003), *Les facteurs de succès du démarrage et de la gestion subséquente d'une entreprise CFER*, Rapport de recherche effectuée pour l'Association des CFER, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, décembre.
- AUDRETSCH, D.B. et J.A. ELSTON (1995), « Le financement de la Mittelstand allemande », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 8, n° 3-4, p. 121-147.
- AUDRETSCH, D. et M. FELDMAN (1996), « R&D spillovers and the geography of innovation and production », *American Economic Review*, vol. 86, n° 3, p. 630-640.
- AUDRETSCH, D. et M. FRITSCH (1994), « The geography of firm births in Germany », *Regional Studies*, vol. 28, n° 4, p. 359-365.

- AVENIER, M.J. (dir.) (2001), *Ingénierie des pratiques collectives*, Paris, L'Harmattan.
- AYDALOT, P. (1976), *Dynamique spatiale et développement intégral*, Paris, Economica.
- BAGNASCO, A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale del sviluppo italiano*, Bologne, Il Mulino.
- BAGNASCO, A. (1999), « Teoria del capitale sociale e political economy comparata », *Stato e Mercato*, n° 3, p. 351-372.
- BAGNASCO, A. et C. TRIGILIA (1988), *Società e politica nelle aree di piccola impresa. Il caso de l'Alta Valdaisa*, Milan, Franco Angeli.
- BAILLY, A. et J.M. HURIOT (dir.) (1999), *Villes et croissance. Théorie, modèles, perspectives*, Paris, Anthropos.
- BAIROCH, P. (1999), « Villes et développement économique dans une perspective historique », dans A. Bailly et J.M. Huriot, *Villes et croissance. Théorie, modèles, perspectives*, Paris, Anthropos, p. 9-48.
- BAKSTRAM, L. et R. CROSS (2001), « Knowledge sharing within the social networks of a highly successful, high technology organization », communication au Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suède, 14 juin.
- BALA, V. et S. GOYAL (1998), « Learning from neighbours », *Review of Economics Studies*, vol. 65, n° 4, p. 595-621.
- BALDWIN, J.R., C. CHANDLER et T. PAPAILLIADIS (1994), *Stratégies pour le succès. Le profil des PME en forte croissance au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, n° 61-523ER.
- BALDWIN, J. et G. GELLATLY (2003), *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*, Cheltenham, Edward Edgar.
- BARAN, P. (1957), *Économie politique de la croissance*, Traduction en 1970, Paris, Maspero.
- BARNEY, J. (1986), « Strategic factors markets: expectations, lucks, and business strategy », *Management Science*, vol. 32, p. 1231-1241.
- BARNEY, J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, n° 17, p. 99-120.
- BARRET, F.J. (1998), « Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning », *Organization Science*, numéro spécial sur la métaphore du jazz et l'organisation, vol. 9, n° 5, p. 605-622.

- BARREYRE, P.Y. (1975), *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites industries*, Paris, Éditions Hommes et techniques.
- BARTH, H. (2003), « Fit among strategy, administrative mechanism, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries », *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 2, p. 133-147.
- BAUDRY, C. et S. BRESCHI (2000), « Does clustering really help firms' innovative activities? », *Cahier de recherche du CESPRI*, n° 111, Université de Bocconi, Milan.
- BAUMARD P. (1996), « Competitive advantage from tacit knowledge: bringing some empirical evidence », *Cahier de recherche* n° 96.09, IRG, Université Paris XII – Val-de-Marne.
- BAUMOL, W.J. (1968), « Entrepreneurship in economic theory », *American Economic Review*, vol. 58, n° 2, p. 64-71.
- BAUMOL, W.J. (1986), « Entrepreneurship and a century of growth », Éditorial, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 2, p. 141-149.
- BAUMOL, W.J. (1990), « Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 9, p. 893-921.
- BECCATINI, G. (1989), « Rifflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico », *Stato e Mercato*, n° 25, p. 111-128.
- BENKO, G. et A. LIPIETZ (dir.) (1992), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France.
- BERGER, P. et T. LUCKMAN (1986), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridien.
- BERNOUX, P. (1983), *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil.
- BEST, M. (1990), *The New Competition*, Cambridge, Polity Press.
- BETTIS, R.A. et C.K. PRALAHAD (1995), « The dominant logic: retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 1, p. 5-14.
- BHÉRER, H. et L. DÉSAULNIERS (1998), *Les groupes intermédiaires et l'organisation des services aux entreprises*, Rapport de recherche, DEC, Montréal, mars.
- BIANCHI, R. (1996), « Pour une lecture politico-institutionnelle du modèle industriel italien et en particulier de la forte présence de P.M.E », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 9, n° 2, p. 103-123.

- BIDAULT, F., P.Y. GOMEZ et G. MARION (dir.) (1995), *Confiance, entreprise et sociétés*, Paris, Eska.
- BIRCH, D., A. HAGGERTY et W. PARSONS (1997), *Corporate Almanac*, Cognitic Inc., Cambridge (Mass).
- BIRD, B. (1988), « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, p. 442-453.
- BIRLEY, S. (1985), « The role of networks in the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 107-119.
- BIRLEY, S., S. CROMIE et A. MYERS (1991), « Entrepreneurial networks : their emergence in Ireland and overseas », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 4, p. 56-74.
- BLAUG, M. (1982), *La méthodologie économique*, Paris, Economica.
- BOSCHMA, R.A., J.G. LAMBOOY et V. SCHUTJENS (2002), « Embeddedness and innovation », dans M. Taylor et S. Leonard (dir.), *Embedded Enterprise and Social Capital*, Adelshot, Ashgate, p. 19-37.
- BOSMA, N., S. WENNEKERS et G. DE WIT (2001), « Explaining and forecasting the number of business owners : the case of Netherlands », communication au Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suède, 14 juin.
- BOURDIEU, P. (1980a), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, p. 8-19
- BOURDIEU, P. (1980b), *Le sens pratique*, Paris, Minuit.
- BOURDIEU, P. (1984), « Réponse aux économistes », *Économie et société*, vol. XVIII, p. 23-32.
- BOURDIEU, P. (1987), *Choses dites*. Paris, Minuit
- BOUTILLIER, S. et UZUNIDIS (1999), *L'entrepreneur*, Paris, Economica.
- BRANBANDERE de, L. (1998), *Le management des idées : de la créativité à l'innovation*, Paris, Dunod.
- BRAUDEL, F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle*, Paris, Armand Colin, 3 volumes.
- BROWN, S.L. et K.M. EISENHARDT (1998), *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Boston, Harvard Business School Press.

- BRUNÅKER, S. (1999), « Understanding the succession process in family businesses », dans B. Johannisson et H. Landström, *Images of Entrepreneurship and Small Business. Emerging Swedish Contributions to Academic Research*, Student Litterature, SIRE, Université de Växjö.
- BRUNET, L. et A. SAVOIE (2003), *La face cachée de l'organisation. Groupes, cliques et clans*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- BRUNET, M. (1964), *La présence anglaise et les Canadiens*, Montréal, Beauchemin.
- BRUYAT, C. (2001), « Créer ou ne pas créer? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p. 25-42.
- BRUYAT, C. et P.-A. JULIEN (2001), « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, p. 17-27.
- BULL, I. et G.E. WILLARD (1993), « Toward a theory of entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 3, p. 183-195.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (2003), « Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir », Conférence internationale du travail, 91<sup>e</sup> session, Genève, BIT.
- BURNET (1824), *Histoire de mon temps*, Paris, Béchét Ainé.
- BURT, R.S. (1982), *Toward a Structural Theory of Action*, New York, Academic Press.
- BURT, R. (1987), « Social contagion and innovation : cohesion versus structural equivalence », *American Journal of Sociology*, n° 92, p. 1287-1335.
- BURT, R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- BYGRAVE, W.D. (1989), « The entrepreneurship paradigm (I) : a philosophical look at its research methodologies », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 14, n° 1 p. 7-26.
- BYGRAVE, W.D. et C.W. HOFER (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 16, n° 1 p. 13-22.
- CALLON, M. (1995), « L'innovation technologique et ses mythes », dans *La recherche sur l'innovation, une boîte de Pandore?*, Montréal, Les cahiers scientifiques de l'ACFAS.
- CAMAGNI, R. (1991), « Development scenarios and policy guideline for the lagging regions in the 1990s », *Regional Studies*, vol. 26, n° 4, p. 361-374.

- CAPT, D. (1994), *Demande de biens différenciés, comportements spatiaux et diversification de l'activité des exploitations agricoles*, Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté (Dijon), 13 décembre.
- CARMIGNAC, C. et J. RATEL (2002), « L'ouverture à la globalisation commerciale et financière comme source de développement : un modèle autarcique est-il encore possible ? », *Cahiers de recherche*, n° 02-105, l'École de commerce supérieure de Paris.
- CARRIER, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CARRIER, M. (1992), *Structuration d'un système industriel de PME*, Thèse de doctorat, Québec, Université Laval, mai.
- CASSON, M. (1991), *L'entrepreneur*, Paris, Economica. Traduction de *The Entrepreneur*, Oxford, Basic Blackwell, 1982.
- CATIN, M. (1991), « Économies d'agglomération et gains de productivité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 5, p. 565-598.
- CERISIER, C. et A. LUBOT (1992), « L'inertie de la firme », *Cahier de recherche* n° 01-92, ESCP-EAP, Paris.
- CHALMER, A.F. (1994), *What is This Thing Called Science ?*. Réimprimé à partir de la deuxième édition de 1982, St-Lucie, University of Queensland Press.
- CHANDLER, A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.
- CHANDLER, A. (1988), *La main visible des managers : une analyse historique*, traduction, Paris, Economica,
- CHELL, E. (2001), *Entrepreneurship : Globalization, Innovation and Development*, Londres, Thompson Learning.
- CHELL, E. et S. BAINES (2000), « Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, n° 3, p. 195-215.
- CHICHA, J. (1981), « Impact de certaines politiques horizontales sur les stratégies des PME », *Cahier de recherche du GREPME*, n° 81-11, Université du Québec à Trois-Rivières.
- CHICHA, J. et P.-A. JULIEN (1979), « Les stratégies des PME et leur adaptation aux changements », *Cahiers de recherche du GREPME*, n° 79-06, Université du Québec à Trois-Rivières.

- CHOO, C.W. (1998), *The Knowing Organization – How Organization Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision*, New York, Oxford University Press.
- CLARK, J.M. (1926), *Social Control of Business*, cité par Girou (1939), *Théorie économique aux États-Unis: l'économie institutionnelle*, tome II, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Donnat-Montchestiers.
- COFFEY, W. et M. POLÈSE (1984), « The concept of local development : a stage model of endogenous regional growth », *Papers of Regional Science Association*, n° 55, p. 1-12.
- COHEN, S.S. et S. FIELDS (1999), « Social capital and capital gains in Silicon Valley », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 108-130.
- COHEN, W. et D. LEVINTHAL (1990), « Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- COHENDET, P. (2003), « Innovation et théorie de la firme », dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 383-403.
- COHENDET, P., P. LLERA, H. STAHN et G. URMBHAER (1998), *The Economic of Networks Behaviour and Interaction*, La Haye, Springer.
- COLE, A.H. (1942), « Entrepreneurship as an area of research », *Journal of Economic History Supplement*, n° 2, p. 118-126.
- COLEMAN, J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.
- COLEMAN, J.S., E. KARTZ et H. MENZEL (1966), *Medical Innovation*, Indianapolis, Bobbs-Merrill.
- COMMONS, J. (1919), *Industrial Good Will*, cité par Girou, *Théorie économique aux États-Unis: l'économie institutionnelle*, tome II, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Donnat-Montchestiers.
- CONTI, S. (1983), *Dopo la città industriale. Detroit tra crisi urbana e crisi delle'automobile*, Milan, Franco Angeli Editore.
- CONTI, S. (2000), « Small and medium-sized enterprise in space: the plural economy », dans E. Vatne et M. Taylor, *The Networked Firms in a Global World*, Adelshot, Ashgate, p. 19-43.
- CONTI, S. (2002), « Développement local, réseaux, institutions et complexité », communication au 28<sup>e</sup> colloque annuel de l'Association régionale de langue française, Trois-Rivières, 21-23 août.

- CONTI, S. et P.-A. JULIEN (dir.) (1991), *Miti e realtà del modello italiano. Letture sull'economia periferica*, Bologne, Pàtron Editore.
- COOKE, P. et D. WILLS (1999), « Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes », *Small Business Economics*, vol. 13, n° 2, p. 219-234.
- CORRIVEAU, G. (1998), *Sur la piste du Projet Mini Z*, Rapport de recherche portant sur l'étude expérimentale d'un mode de gestion de projet dans une grande firme et un groupe de PME fournisseurs, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- COTTA, A. (1980), *La société ludique*, Paris, Grasset.
- COVIN, J.G. et D.P. SLEVIN (1988), « The influence of organisation structure on the utility of an entrepreneurial top management style », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 3, p. 217-234.
- CREVOISIER, O. (2001), « L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 1, p. 153-165.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- CURRAN, J. et R. BURROW (1986), « The sociology of petit capitalism : a trend report », *Sociology*, vol. 20, n° 2, p. 265-279.
- CURRAN, J. et R.A. BLACKBURN (2001), *Researching the Small Enterprise*, Londres, Sage Publications.
- DAFT, R.L. et R.H. LENGEL (1984), « Information richness : a new approach to managerial behavior and organizational design », *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, n° 2, p. 191-233.
- DAFT, R.L. et R.H. LENGEL (1986). « Organizational information requirements, media richness and structural », *Design. Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554-571.
- DARF, R.L. et A.Y. LEWIN (1990), « Can organization begin to break out of the normal science straitjacket? », Éditorial, *Organizational Science*, vol. 1, n° 1, p. 1-9.
- DANA, L. (1998), « Small but non independent: SME in Japan », *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n° 4, p. 73-76.
- DAVENPORT, T.H., DELONG, D.W. et BEERS, M.C. (1998). « Successful knowledge management projects ». *Sloan Management Review*, vol. 39, n° 2, p. 43-57.

- DAVID, P.-A. (1994), « Les standards des technologies de l'information, les normes de communication et l'État: un problème de biens publics », dans A. Orléans, *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France, p. 249-278.
- DAVIDSSON, P. (1991), « Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firms growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 6, p. 405-429.
- DAVIDSSON, P. (2001), « Entrepreneurship: what it is, what it ain't, and how we can study it », communication au colloque de Babson/Kaufmann Foundation, Boulder.
- DE LA VIGNE, V.-I. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial: apprentissage, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p. 43-60.
- DEAKINS, D. et T. PHILPOTT (1995), « Networking by external support agencies and financial institutions: evidence from different financing arrangements in two European regions », *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 2, p. 47-58.
- DEGENNE A. et M. FORSÉ (1994), *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.
- DENISON, E.F. (1974), *Accounting for United States Economic Growth*, Washington, The Brooking Institute.
- DESROSIERS, R. (1976), « La question de la non-participation des Canadiens français au développement industriel au début du XX<sup>e</sup> siècle », dans R. Tremblay (dir.), *L'économie québécoise*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- DESROUSSEAUX, J. (1964), « Taille et rendement des industries à l'optimum économique », *Annales des mines*, n° 55, p. 43-47.
- DESS, G. et J.D. SHAW (2001), « Voluntary turnover, social capital, and organizational performance », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 446-456.
- DE VROEY, M. (1986), « Une explication sociologique de la prédominance du paradigme néo-classique dans la science économique », *Économie et Société*, vol. 6, n° 8, p. 37-47.
- DEWAR, R. et J. DUTTON, (1986), « The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis », *Management Science*, vol. 32, n° 11, p. 1422-1433.

- DIMAGGIO, P. et W.W. POWELL (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- D'IRIBARNE, P.-A. (1992), « Contre l'anti-culturalisme primaire », *Revue française de gestion*, n° 91, p. 132-137.
- D'IRIBARNE, P. (2000), « Management et cultures politiques », *Revue française de Gestion*, n° 128, p. 71-75.
- D'IRIBARNE, P., A. HENRY, J.P. SEGAL, S. CHEVRIER et T. GLOBOKAR (1998), *Culture et mondialisation*, Paris, Seuil.
- DOSI, G. (1988), « Sources, procedures and microeconomic effects of innovation », *Journal of Economic Literature*, vol. 26, n° 2, p. 157-178.
- DRAKOPOULOS DODD, S. et E. PATRA (2002), « National difference in entrepreneurial networking », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n° 2, p. 117-134.
- DROLET, J., Y. MARCOUX et G. ABDUL-NOUR (2003a), « Dynamic cellular manufacturing systems: a performance comparison with classical cellular systems and jobshop systems », communication au *Group Technology/Cellular Manufacturing World Symposium*, Columbus, Ohio, 28-31 juin.
- DROLET J., M. BARON, R. LACHANCE, G. POITRAS, K. DUBEAU et R. LACOURCIÈRE (2003b), *Enquête sur les besoins d'information des entreprises des industries d'équipements de transport de la région de la Mauricie*, Rapport de sondage réalisé par l'équipe du Centre de veille des équipements de transport (CVET) pour le compte du ministère du Développement économique régional, 77 pages, mai.
- DRUKER, P.F. (1985), *Les entrepreneurs*, Paris, L'Expansion/Hachette/Éditions Jean-Claude Lattès.
- DTI, (1999), *Small Firms in Britain*, Londres, Ministère de l'Emploi.
- DUBAR, C. (2000), *La crise des identités*, Paris, Presses universitaires de France.
- DUBOIS, J. (2003), *Le roman policier ou la modernité*, Paris, Nathan.
- DUMONT, F., S. LANGLOIS et Y. MARTIN (dir.) (1994), *Traité des problèmes sociaux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- DURAND, D.E. (1975), « Effects of achievement motivation and skill training on the entrepreneurial behaviour of black businessmen », *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 14, n° 1, p. 76-90.

- DURAND, T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 127, p. 84-101.
- DUSSUC, B. (2000), « Une vision processuelle des réseaux d'entreprises », communication à la IX<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- DYER, J.H. (1996), « Specialized supplier networks as a source of competitive advantage. Evidence from the auto industry », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 271-292.
- DYER, J.H. et H. SINGH (1998), « The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-678.
- EISENHARDT, E. (1990), « Speed and strategic choice: how managers accelerate decision making », *California Management Review*, vol. 32, n° 3, p. 39-54.
- EISENHARDT, K.M. et J. MARTIN (2000), « Dynamic capabilities: what are they? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°s 10-11, p. 1105-1121,
- EMMANUEL, A. (1969), *L'échange inégal*, Paris, Maspero.
- EPIFANIO, R. (1995), « Innovazioni tecnologiche e dimensione di impresa: una interpretazione », *Piccola Impresa*, n° 1, p. 81-97.
- ERICKSON, E.H. (1959), *Enfance et société*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.
- EVERAERE, C. (1997), *Management de la flexibilité*, Paris, Economica.
- EYMARD-DUVERNAY, F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, n° 2, p. 329-359.
- FAVEREAU, O. (1989), « Organisation et marché », *Revue française d'économie*, n° 1, p. 65-96.
- FAYOLLE, A. (2000), « Dynamisme entrepreneurial et croissance économique: une comparaison France-États-Unis », dans T. Verstraete (2000), p. 33-47.
- FELLNER, W. (1983), « Essays in contemporary economic problems: demand, productivity and population, 1981-1982, Edition Review », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 31, n° 2, p. 260-277.
- FILION, L.J. (1991), « Vision and relations: elements for an entrepreneurial meta-model », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 2, p. 26-40.

- FILION, L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances », notes de lecture, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n° 2, p. 129-172.
- FLORIDA, R. (1995), « Toward the learning region », *Futures*, vol. 27, n° 5, p. 527-536.
- FLORIDA, R. (2001), « The geographia of Bohemia », *Cahier de recherche*, Carnegie Mellon University.
- FORAY, D. (1990), « The secret industry are in the air », communication au colloque des HEC de Montréal sur les « Réseaux d'innovateurs », du 1<sup>er</sup> au 3 mai.
- Foray, D. (2000), *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte.
- FORAY, D. et D. HARGREAVES (2002), « The production of knowledge in different sectors : a model and some hypothesis », *Cahier de recherche de l'Institut pour le management et la recherche de l'innovation*, Université Paris Dauphine, septembre.
- FORAY, D. et B.A. LUNDVAL (1996), « From the economics of knowledge to the learning economy », dans *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*, Paris, OCDE.
- FORAY, D. et J. MAIRESSE (dir.) (1999), *Innovations et performances*, Paris, EHESS.
- FOUCAULT, M. (1994), « Crise de la médecine ou crise de l'anti-médecine ? », *Dits et écrits, 1976-1979*, Paris, Gallimard.
- FREEL, M.S. (2000), « External linkages and product innovation in small manufacturing firms », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, n° 3, p. 245-266.
- FRIEDBERG, E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- FRIEDKIN, N. E. (1980), « A test of the structural features of Granovetter's Strength of weak ties theory », *Social Networks*, vol. 2, n° 3, p. 411-422.
- FRIEDMAN, Y. (1974), *Comment vivre avec les autres sans être chef ni esclave*, Paris, J.J. Pauvert.
- FRIEDMAN, Y. (1978), « About critical group size », *Cahier de recherche*, n° 131, Université des Nations Unies, Genève.

- GADREY, J. (1996), *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GADREY, J. (2000), *Nouvelle économie, nouveau mythe*, Paris, Flammarion.
- GAGLIO, C.M. et R.T. TAUB (1992), « Entrepreneurship and opportunity recognition », dans N. C. Churchill *et al.* (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 136- 147.
- GAGNON, Y.C. et J.M. TOULOUSE (1993), « Adopting new technologies : an entrepreneurial act », *Technovation*, vol. 13, n° 7, p. 411-423.
- GALLAUD, D. et A. TORRE (2001), « Les réseaux d'innovation sont-ils localisés ? Proximité et diffusion des connaissances. *Le cas des PME de 'agbiotech'* », communication au Troisième congrès sur la proximité, Paris. 13-14 décembre.
- GALLOUJ, F. (1994), *Économie des l'innovation dans les services*, Paris, L'Harmattan.
- GALLOUJ, F. (2003), « Innovation dans une économie de service », dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica p. 109-130.
- GARDNEY, E. (1998), « The genesis of high technology milieu. A study of complexity », *International Journal of Urban and Regional Science*, vol. 22, n° 3, p. 361-397.
- GARDNEY, E. et P. HEFFERMAN (2003), « Growth setbacks in new firms », cahier de recherche n° 2003-01 du Centre for Technology Management, Université de Cambridge, janvier.
- GARTNER, W.B. (1989), « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 13, n° 4, p. 47-67.
- GARTNER, W.B. (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 1, p. 15-29.
- GASSE, Y. (1978), *Characteristics, Functions and Performance os Small Firms : Owner-managers in Two Industrial Environments*, Thèse de doctorat, Northwestern University.
- GEORGESCU-ROEGEN, N. (1971), *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge, Harvard University Press.
- GERVAIS-LINON, L. (2003), « L'entrepreneur immigrant aux États-Unis : évolution des représentations entre 1850 et 1924 », dans M.C. Esposito et C. Zumello (dir.), *L'entrepreneur et la dynamique économique. L'approche anglo-saxonne*, Paris, Economica, p. 81-96.

- GIBB, A. et M. SCOTT (1986), « Understanding small firm growth », dans M. Scott, A. Gibb, A. Lewis et T. Faulkner, *Small Firms Growth and Development*, Adelshot, Gower.
- GIDDENS, A. (1984), *The Constitution of Society*, Berkeley, University of California Press.
- GILDER, G. (1985), *L'esprit d'entreprise*, traduction, Paris, Fayard.
- GILLE, B. (1978), *Histoire générale des techniques*, Encyclopédie de la Pléiade, Paris, Gallimard.
- GIOIA, D.A. (1986), « Symbols, scripts, and sensemaking: creating meaning in the organizational experience », dans D.A. Gioia et H. Sims (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 49-74.
- GRANOVETTER, M. (1973), « The strength of strong ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M.S. (1985), « Economic action, social structure and embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- GRIMAL, J.C. (2000), *Drogue: l'autre mondialisation*, Paris, Folio et Le Monde.
- GROSJEAN, N. (2002), *Globalisation et autonomie des systèmes de production territoriaux*, Neuchâtel, IRER/EDES.
- GUIHEUX, G. (1998), « PME-PMI à Taïwan. Quelles leçons tirer pour une théorie de l'entrepreneur? », *Revue Innovation*, n° 8, p. 113-125.
- GUINET, J. (1993), « Les systèmes nationaux de financement de l'innovation », OCDE, Direction de la science et de la technologie, DSTI/STP3/TIP, vol. 93, n° 3.
- GULATI, R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 3, p. 293-317.
- GULIK, D. (1992), *Encounters with Chaos*, New York, McGraw-Hill.
- GUTH, W.D., A. KUMARASWAMY et M. MCERLEAN (1991), « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », dans *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- GUZMAN CUEVAS, J. (1995), « Les petites entreprises et les petits entrepreneurs en Espagne: une approche qualitative », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 8, n° 1, p. 121-137.

- HABERMAS, J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, traduction de l'allemand, 2 tomes, Paris, Fayard.
- HALL, R. (1993), « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 8, p. 607-618.
- HAMBERG, D. (1966), *R & D Essays on the Economic of Research and Development*, New York, Random House.
- HAMBRICK, D.C. (1982), « Some tests of effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types », *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 1, p. 5-26.
- HAMEL, G. et C.K. PRALAHAD (1994), *Competing for the Future*, première édition en 1989, Cambridge, Harvard Business School Press.
- HANIFAN, L.J. (1920), *The Community Center*, Boston, Sirver Burdette & Co., cité par S. Plociniczak, « La construction locale du marché des très petites entreprises. Des réseaux sociaux au capital social des entrepreneurs. L'exemple de l'arrondissement lensois », *Revue d'économie régionale et urbaine*, juillet 2003.
- HARRISSON, B. (1994), *Lean and Mean*, New York, Basic Books.
- HAYEK, F.A. (1945), « The use of knowledge in society », *American Economic Review*, vol. 35, n° 4, p. 519-539.
- HAYEK, F.A. (1959), « Economics and knowledge », dans F.A. Hayek, *Individualism and Economic Order*, Londres, Routledge and Kegan Paul, p. 33-56.
- HAYEK, F.A. (1959), « The meaning of competition », dans F.A. Hayek, *Individualism and Economic Order*, Londres, Routledge and Kegan Paul, p. 92-106.
- HEDSTRÖM, P., R. SANDELL et C. STERN (2000), « Mesolevel networks and the diffusion of social movement, The case of Swedish Democratic Party », *American Journal of Sociology*, vol. 106, p. 145-172, cité par Ruef (2001).
- HILL, N. (1952), *Think and Grow Rich*, Cleveland, Ralston Publishing Co.
- HILLS, G.E., R.C. SHRADER et G.T. LUMPKIN (1997), « Opportunity recognition as a creative process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 216-227.
- HITT, M.A. et T.S. REED (2000), « Entrepreneurship in the new competitive landscape », dans G.D. Meyer et K.A. Heppard, *Entrepreneurship as Strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 23-47.

- HITT, M.A., R.D. IRELAND, S.M. CAMP et D.L. SEXTON (20001), « Strategic entrepreneurship : entrepreneurial strategies for wealth creation », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 3, p. 479-491.
- HODGSON, G. (1988), *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Cambridge, Polity Press.
- HOFFMAN, K., M. PAREJO, J. BESSANT et L. PERREN (1998), « Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review », *Technovation*, vol. 18, n° 1, p. 39-55.
- HOFSTEDE, G. (1994), *Culture and Organizations: The Software of the Mind*, New York, Harper and Collins.
- HOFSTEDE, G. (1980), « Motivation, leadership and organization : do American theory apply abroad? », *Organization Dynamics*, vol. 9, n° 1, p. 42-63.
- HOWITT, P. (1996), *The Implication of the Knowledge-based Growth for Micro-Economic Policies*, Calgary, University of Calgary Press.
- HUMAN, S.E. et K.G. PROVAN (1994), « An emergent theory of structure and outcomes in small firms strategic manufacturing networks », *Academy Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 368-403.
- HURIOT, J.M. (dir.) (1998), *La ville ou la proximité organisée*, Paris, Anthropos.
- HUSTED, K. et S. MICHAILOVA (2002), « Knowledge sharing in Russian companies with Western participation », *International Management*, vol. 6, n° 2, p. 17-28.
- HUSE, M. et H. LANDSTRÖM (1997), « European entrepreneurship and small business research – Methodological openness and contextual differences », *International Studies of Management and Organization*, cité par Johannisson et Landström (1999).
- HUSE, M. et B. JOHANNISSON (1998), « Recruiting outside board members in the family business. Challenging the dominant logic », communication au Academy of Management Meeting, San Diego.
- IRTS-JRS (2000), « Emerging thematic priorities for reserach in Europe », *Cahier de recherche*, Séville, 4 décembre.
- ISLA, A. (1999), « Le statut d'acteur dans les analyses économiques », *Cahiers de recherche de LEREPS*, n° 99-02, Université des Sciences sociales, Manufactures de tabac, Toulouse.
- ISLAM, K. (2002), « Identifying shortcoming and preparing for success », *E-learning Magazine*, 1<sup>er</sup> mai, p. 1-3.

- JACOB, R., P.-A. JULIEN et L. RAYMOND (1997), « Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau », *Gestion. Revue internationale*, vol. 22, n° 3, p. 93-100.
- JACOB, J. (1992), *Les villes et la richesse des nations. Réflexions sur la vie économique*, traduit de *Cities and the Wealth of Nations*, 1984, Montréal, Boréal.
- JAMESON, E. (1961), *De la nada a millonarios*, 5<sup>e</sup> édition, Mexico, Espasa-Calpe.
- JEWKES, J., D. SAWERS et R. STILLERMAN (1969), *The Sources of Invention*, New York, W.W. Norton.
- JOHANNISSON, B. (1995), « Entrepreneurial networking in the Scandinavian context: theoretical and empirical positioning », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n° 3, p. 189-192.
- JOHANNISSON, B. (2000), « Networking and entrepreneurial growth », dans D. Sexton et H. Lanström (dir.), *Handbook of Entrepreneurship*, Londres, Blackwell, p. 215-236.
- JOHANNISSON, B. (2003), « La modernisation des districts industriels. Rajeunissement ou colonisation managériale? », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, n° 1, p. 11-42.
- JOHANNISSON, B., O. ALEXANDERSON, K. NOWICKI et S. SENNETEH (1994), « Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in conceptual network », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, n° 3, p. 329-356.
- JOHANNISSON, B. et H. KANTIS (2000), « Industrial districts in Argentina and Sweden. Using network analysis to reveal the secrets of business organizing », *Cahier de recherche, SIRE*, Université de Växjö.
- JOHANNISSON, B. et H. LANDSTRÖM (dir.) (1999), *Images of Entrepreneurship and Small Business. Emerging Swedish Contributions to Academic Research*, Student Litteratur, SIRE, Université de Växjö.
- JOHNSON, L.K. et R. KUEN (1987), « The small business owner-manager's search for external information », *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 3, p. 29-39.
- JOHNSON-LAIRD (1983), *Mental Models*, Boston, Harvard University Press, cité par I. Vaghely.
- JULIEN, P.-A. (1989), « Entrepreneurship and economic theory », *International Small Business Journal*, vol. 7, n° 3, p. 29-38.

- JULIEN, P.-A. (1993a), *Les petites et moyennes entreprises : technologie et compétitivité*, Paris, OCDE.
- JULIEN, P.-A. (1993b), « Small business as a research subject : some reflexions on knowledge of small businesses and its effect on economic theory », *Small Business Economic*, vol. 5, n° 2, p. 157-166. Repris dans N. Krueger (dir.), *Entrepreneurship*, Londres, Routledge, 2002.
- JULIEN, P.-A. (1995), « New technologies and technological information in small business », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6, p. 459-475.
- JULIEN, P.-A. (1996a), « Globalization: different types of small business behaviour », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 8, n° 1, p. 57-74.
- JULIEN, P.-A. (1996b), « Information control : a key factor in small business development », XLI<sup>e</sup> Congrès de l'International Congress on Small Business (ICSB), Stockholm, 17-19 juin.
- JULIEN, P.-A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale, 1980-2005*, Montréal, Les Éditions Transcontinental; Québec, Les éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- JULIEN, P.-A., E. ANDRIAMBELOSON et C. RAMANGALAHY (2004), « Networks, weak signals and technological innovation among SMEs land-based transportation equipment sector », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n° 4, p. 251-269.
- JULIEN, P.-A., R. BEAUDOIN et R. NJAMBOU (1999), « PME exportatrices et information en zones rurales et en zones urbaines », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, n<sup>os</sup> 1-2, p. 107-127.
- JULIEN, P.-A., J.B. CARRIÈRES, L. RAYMOND et R. LACHANCE (1994a), « La gestion du changement technologique dans les PME manufacturières au Québec : une analyse de cas multiples », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n<sup>os</sup> 3-4, p. 87-120.
- JULIEN, P.-A., M. CARRIER, D. LUC, L. DÉSAULNIERS et Y. MARTINEAULT (2002), *Les PME à forte croissance au Québec. Cas de 17 gazelles dans huit régions québécoises*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.-A., A. JOYAL et L. DESHAIES (1994b), « SMEs and international competition : free trade agreement and globalization », *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 3, p. 52-64.
- JULIEN, P.-A. et R. LACHANCE (1993), « Questionnaire d'enquête : Embauche d'ingénieurs dans les PME manufacturières », commandité par l'Ordre des ingénieurs du Québec et destiné à identifier les PME manufacturières susceptibles d'embaucher un ingénieur, décembre, 28 pages.

- JULIEN, P.-A. et R. LACHANCE (1999), « Networking: willingness of formal network SME members to trade information and a descriptive analysis of this network », communication au XLIV<sup>e</sup> International Congress on Small Business (ICSB) Naples, Italie, 20-23 juin.
- JULIEN, P.-A., R. LACHANCE et M. MORIN, (2004) « Réseautage complexe des entreprises manufacturières performantes en région renaissante », *Géographie, économie et société*, n<sup>o</sup> 2, p. 179-202.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1990), « Sur le dynamisme des petites entreprises dans les pays industrialisés », *Piccola Impresa*, n<sup>o</sup> 2, p. 3-20.
- JULIEN, P.-A. et M. MORIN (1996), *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.-A., P. MUSTAR et M.F. ESTIMÉ (2001), « Les PME à forte croissance », numéro thématique, vol. 14, n<sup>os</sup> 3-4.
- JULIEN, P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB et G. ABDUL-NOUR (2003b), « The network enterprise. Ten years' experience of the *Bombardier Chair*, 1993-2003 », communication au XXXIII<sup>th</sup> European International Small Business Conference, Milan, 10-12 septembre.
- JULIEN, P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB et G. ABDUL-NOUR (dir.) (2003c), *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB et C. RAMANGALAHY (1999), « Types of technological scanning in manufacturing SMEs: an empirical analysis of patterns and determinants », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n<sup>o</sup> 4, p. 281-300.
- JULIEN, P.-A. et I. VAGHELY, (2002) « From weak signals to strategy formation: a third piece of the puzzle », The 12th Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson-Kaufman Foundations, Boulder, Colorado, mai (compte rendu dans *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2003).
- JULIEN, P.-A., I. VAGHELY et C. CARRIER (2004), « PME et contrôle de l'information: le rôle du "troisième homme" », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 17, n<sup>o</sup> 3, p. 333-348.
- KAISH, S. et B. GILAB (1991), « Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interest, general alertness », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n<sup>o</sup> 1, p. 45-61.
- KALDOR, N. (1975), « What is wrong with economic theory? », *American Economic Review*, vol. 89, n<sup>o</sup> 3, p. 347-358.

- KANDEM, E. (2001), « Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique », *Management international*, vol. 6, n° 1, p. 16-32.
- KANGASHARJU, A. (2000), « Regional variations in firm formation: panel and cross-section data evidence from Finland », *Regional Science*, vol. 79, n° 4, p. 355-373.
- KANTER, R.M. (1984), *The Change Masters*, Londres, Unwin Hyman, cité par E. Schell (2001).
- KARPIK, L. (1989), « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, n° 30, p. 187-210.
- KARPIK, L. (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 527-549.
- KARTZ, F. et P.F. LAZARFELD (1955), *Personal Influence*, New York, Collier-Macmillan.
- KAUFMAN, A., M. FUSTIER et A. DREVET (1971.), *L'inventique. Nouvelles méthodes de créativité*, Paris, EMI.
- KEEBLE, D. et F. WILKINSON (1999), « Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe », *Regional Studies*, vol. 33, n° 2, p. 295-332.
- KEFAUVER, A. (1965), *In a Few Hands. Monopoly Power in America*, Harmondsworth, Penguin.
- KELLY, D. et T.L. AMBURGEY (1991), « Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 5, p. 591-612.
- KENDRICK, J.W. (1994), « Total capital and economic growth », *Atlantic Economic Journal*, vol. 22, n° 1, cité par D. Foray (2000).
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1977), « The entrepreneurial personality: a person at the crossroads », *Journal of Management Studies*, vol. 14, n° 1, p. 34-57.
- KICKERT, W. J.M. (1985), « The magic word flexibility », *International Studies in Management & Organization*, vol. 14, n° 4, p. 6-31.
- KIESLER, S. et L. SPROULL (1982), « Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition », *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n° 5, p. 548-570.
- KIRCHHOFF, B.A. (1994), *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism*, Westport, Quorum Book.

- KIRZNER, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- KIRZNER, I.M. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- KIRZNER, I.M. (1982), « The theory of entrepreneurship in economic growth », dans C.A. Kent *et al.*, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- KLEINKNECHT, A. (1987), « Measuring R-D in small firms : how much are we missing », *Journal of Industrial Economics*, vol. 36, n° 2, p. 253-256.
- KLEINKNECHT, A., T.P. POOT et J.O.N. REIJNEN (1991), « Technical performance and firms size : survey results from the Netherlands », dans J.Z. Acs et D.B. Audretsch (dir.), *Innovations and Technological Change : An International Comparison*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- KLINE, S. et N. ROSENBERG (1986), « An overview on innovation », dans R. Landau et N. Rosenberg (dir.), *The Positive Sum Strategy*, Washington, National Academy Press, p. 275-305.
- KNACK, S. et P. KEEPER (1997), « Does social capital have an economic payoff? », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 72, p. 1251-1288.
- KOENIG, G. (1990), *Management stratégique*, Paris, Nathan.
- KOENIG, G. (dir.) (1999), *Les nouvelles formes de management pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Economica.
- KOKA, B.R. et J.E. PRESCOTT (2002), « Strategic alliances as social capital : a multidimensional view », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 795-816.
- KOTTER, J.P. (1990), « What leaders really do », *Harvard Business Review*, mai-juin.
- KOTTER, J.P. (1995), « Leading change : why transformation efforts fail? », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 59-67.
- KRACKHARDT, D. (1992), « The strength of strong ties : the importance of philos in organizations », dans N. Nohria et R.G. Eccles (dir.), *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press, p. 216-239.
- KRUEGER, N.F., M.D. REILLY et A.L. CARSRUD (2000), « Competing models of entrepreneurial intentions », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 3, p. 411-432.

- KUHN, T.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolution*, 2<sup>e</sup> édition, Chicago, University of Chicago Press.
- LACHMAN (1996), *Financer l'innovation dans les PME*, Paris, Economica.
- LAMMING, R. (1995), *Oltre la partnership. Strategie per l'innovazione e la produzione snella*, traduction de *Beyond Partnership*, Naples, Cuen.
- LAMONDE, P. et Y. MARTINEAU (1992), *Désindustrialisation et restructuration économique. Montréal et les autres grandes métropoles nord-américaines, 1971-1991*, Montréal, INRS-Urbanisation.
- LANDA, J.T. (1993), « Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique », dans B. Berger *et al.* (dir.), *Esprit d'entreprises, culture et sociétés*, Paris, Éditions Maxima, cité par Hernandez (1999).
- LANDSTRÖM, H. et M. HUSE (1996), « Trends in European entrepreneurship and small business research. A comparison between Europe and US », Cahier de recherche n° 1996-3, SIRE, Halmstad et Växjö, cité par Johansson et Landström (1999).
- LANG, J.R., R.J. CATALONNE et D. GUDMUNDSON (1997), « Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities », *Journal of Small Business Management*, janvier, vol. 35, n° 1, p. 11-23.
- LAZZERETTI, L. et D. STORAI (2001), « A multipopulation analysis of an Italian industrial districts: the case of Prato evolution (1946-1993) », *Piccola Impresa*, n° 2, p. 21-39.
- LAPERCHE, B. (2003), « L'innovation : avec ou sans brevet ? », *Innov.doc*, La lettre du LRII, Université du Littoral Côte d'Opale, n° 20, mai.
- LAPERCHE, B. et D. UZUNIDIS (2003), « Étatisme et marchandisation du service public. Le cadre d'une régulation keinesiano-libérale », Document de travail n° 63, Laboratoire RII/ULCO, Université du Littoral.
- LAURENDEAU, LABRECQUE, RAY et BERNDSON (2003), « Les conseils d'administration sur la sellette », *Bulletin Émergences*, vol. 4, n° 2bb.
- LATOUR, B. (2003), « L'impossible métier de l'innovation technique », dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 1-26.
- LAVOIE, M., R. ROY et P. THERRIEN (2003), « A growing trend toward knowledge work in Canada », *Research Policy*, vol. 32, n° 5, p. 827-844.

- LAWSON, C. et E. LORENZ (1999), « Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity », *Regional Studies*, vol. 33, n° 4, p. 305-317.
- LAWTON SMITH, H., J. GLASSON, J. SIMMIE, A. CHADWICK et G. CLARK (2003), *Enterprising Oxford: The Growth of the Oxfordshire High-Tech Economy*, Oxford, Oxfordshire Economic Observatory.
- LECLERC, Y. et C. BÉLAND (2003), *La voie citoyenne. Pour renouveler le modèle québécois*, Montréal, Plurimédia.
- LECOQ, B. (1993), « Dynamique industrielle, histoire et localisation: Alfred Marshall revisité », *Revue française d'économie*, vol. VIII, n° 4, p. 195-234.
- LE CORNU, M.R., R.G.P. MCMAHON, D.V. FORSAITH et M.J. STANGER (1996), « The small enterprise financial objective function », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 3, p. 1-14.
- LEFF, N. (1979), « Entrepreneurship and economic development: the problem revisited », *Journal of Economic Literature*, vol. 17, n° 2, p. 46-74.
- LEIBENSTEIN, H. (1979), « The general X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur », dans R. Rozzio (dir.), *Time, Uncertainty and Disequilibrium*, Lexington, New York, D.C. Helth
- LENFLE, S. et C. MIDLER (2003), « Management de projet et innovation », dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 49-69.
- LESCA, H. et S. BLANCO (2002). « Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles », *Actes du VI<sup>e</sup> Congrès international francophone sur les PME*, Montréal, octobre.
- LESKA, H. et E. LESKA (1995), *Gestion de l'information: qualité de l'information et performance de l'entreprise*, Paris, Litec.
- LETOWSKI, A. (2001), « Entreprendre, pourquoi? », Agence pour la création d'entreprise, Paris, novembre.
- LEWIS, A. (1951), *Economic Development*, New York, McGraw-Hill.
- LIAO, J. et H.P. WELSCH (2001), « Social capital and growth intention: the role of entrepreneurial networks in technology-based new ventures », communication au Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suède, 14 juin.
- LIN, N. (1999), « Building a network theory of social capital », *Connexions*, vol. 22, n° 1, p. 28-51.

- LIPOVETSKY, G. (1992), *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Paris, Gallimard, cité par Kamdem (2000).
- LIPSEY, R. (1996), « Communication au Benefactors Lecture », Institut C.D. Howe, Vancouver, 6 novembre, p. 48.
- LONG, W. et W.E. MCMILLAN (1984), « Mapping the new venture opportunity identification process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 567-590.
- LORENZONI, G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologne, IL Mulino.
- LORINO, P. (1989), *L'économiste et le manager*, Paris, La Découverte.
- LUCAS, R.E. (1978), « On the size distribution of business firms », *Bell Journal of Economic*, vol. 9, n° 4, p. 508-523.
- LUNDVALL, B.A. (1988), « Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation », dans G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg et L. Soete (dir.), *Technical Change and Economic Theory*, Londres, Frances Pinter Publishers.
- LYNCH, R.P. (1993), *Business Alliance Guide: The Hidden Competitive Weapon*, New York, Wiley and Sons.
- MADDISON, A. (2002), *L'économie mondiale*, Paris, OCDE.
- MAILLAT, D. (1996), « Milieux innovateurs et nouvelles générations de politiques régionales », *Cahier de recherche n° 9604*, IRER, Université de Neuchâtel.
- MAILLAT, D. et B. LECOQ (1992), « New technologies and transformation of regional structures in Europe: the role of the milieu », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 4, n° 1, p. 1-20.
- MAILLAT, D., M. QUÉVIT et L. SENN (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs. Le pari pour le développement régional*, Neuchâtel, EDES.
- MAILLAT, D. et J.C. PERRIN (dir.) (1992), *Entreprises innovatrices et développement territorial*, GREMI, Neuchâtel, EDES.
- MANGEMATIN, V. (2003), « PME de biotechnologie: plusieurs business modèles en concurrence », dans Mustar et Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 539-552.
- MANSFIELD, E. (1968), *Industrial Research and Technological Innovation*, New York, W.W. Norton.

- MARSCHALL, A. (1920), *Principles of Economics*, Londres, Macmillan (réimpression de la 8<sup>e</sup> édition, 1961).
- MARCHESNAY, M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.
- MARCHESNAY, M. (2001), « Les PME de terroir : entre *géo* et *clio* stratégies », *Entreprises et histoire*, n° 28, p. 51-63.
- MARCHESNAY, M. (2001), « Management : les constructeurs : Michael Porter », *Revue française de gestion*, n° 4, p. 76-87.
- MARCHESNAY, M. (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences », *Les cahiers de l'ERFI*, n° 22.
- MARCHESNAY, M. (2003), « De la rente de différenciation à la rente de distinction », papier de recherche, ISEM, Université de Montpellier I, avril.
- MARCHESNAY, M. et P.-A. JULIEN (1990), « The small business as a transaction space », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 2, n° 2, p. 267-277.
- MARCHLUP, F. (1967), « Theory of the firm marginalist, behavioural, managerial », *American Economic Reviews*, vol. 57, n° 1, p. 1-33.
- MARIOTTI, F. (2003), *Gouverner l'entreprise-réseau. Apprentissage de la coopération et exercice de pouvoir dans les réseaux de sous-traitance et de production distribuée*, Thèse de doctorat, Université Pierre-Mendès-France – Grenoble II, 5 décembre.
- MARRIS, R. (1971), *L'entreprise capitaliste moderne*, traduction de *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*, Paris, Dunod.
- MARSHALL, A. (1920), *Principles of Economic Policy*, 8<sup>e</sup> édition (1<sup>re</sup> édition 1890), Londres, Macmillan.
- MARTIN, F. (1986), « L'entrepreneurship et le développement local : une évaluation », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 11, n° 1, p. 1-25.
- MARTINEAU, Y. et M. TRÉPANIÉRIER (1999), « Les technopoles et le développement de l'économie du savoir », *La minute de l'emploi*, Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, vol. 3, n° 2.
- MARTINET, A.L. (2003), « Stratégie et innovation », dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 49-69.
- MARTINET, A.C. et R.A. THIÉTART (1997), *Stratégies : actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert.

- MARTRE, H. (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Travaux du groupe du Commissariat général du plan, présidé par Henri Martre, Paris, La Documentation française.
- MASCLET, M. (2003), « L'analyse de l'influence de la pression des pairs dans les équipes de travail », *Cahiers de recherche du CIRANO*, Université de Montréal.
- MASKELL, P, H. ESKELINEN, I. HANNIBALSSON, A. MALMBERG et E. VATNE (1996), *Competitiveness, Localized Learning and Regional Development. Specialization and prosperity in small open economies*. Londres, Routledge.
- MASKELL, P. et A. MALMBERG (1999), « Localized learning and industrial competitiveness », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, n° 2, p. 167-185, cité par Johannisson (2003).
- MATSANGA, O. (1997), *L'entrepreneurship au Gabon*, Mémoire de maîtrise en gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- MAURICE, M. (1992), « Les sociologues et l'entreprise », dans R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise. Une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- MCCLELLAND, D.C. (1971), « Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development », dans P. Lengyel (dir.), *Approaches to the Science of Socio-Economic Development – Approches de la science et du développement socio-économique*, Paris, Unesco.
- MCDUGALL, P.P., S. SHANE et B.M. OVIATT (1994), « Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 6, p. 469-487.
- MÉDUS, J.L. et J.C. PACITTO (1994), « L'innovation technologique dans la TPE: un premier bilan », *Cahier de recherche n° 94-11*, Université Paris Val-de-Marne, septembre.
- MÉLÈSE, J. (1979), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Paris, Anthropos.
- MESSEGHEM, K. (2002), « Peut-on concilier logiques managériales et entrepreneuriales dans les PME? », *La Revue des sciences de gestion*, vol. 37, n° 194, p. 35-51.
- MEYER, G.D. et K.A. HEPPARD (dir.) (2000), « Entrepreneurial strategies: the dominant logic », dans *Entrepreneurship as Strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications.

- MICHELSONS, A. (1990), « Modèles, images et politiques: quels futurs pour la petite entreprise et les économies territoriales », communication au colloque du TETRA, Lyon, « La PME objet de recherche pertinent », 30-31 mai.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE (2001), *La R&D industrielle. Une clé pour l'avenir. Six cas exemplaires d'entreprises*, MIFE, Paris, Les éditions de l'Industrie.
- MILES, G., K.A. HEPPARD, R.E. MILES et C.C. SNOW (2000), « Entrepreneurial strategy », dans G.D. Meyer et K.A. Heppard, *Entrepreneurship as Strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications. (2000), p. 101-114.
- MILES, R.E. et C.C. SNOW (1995), « The network firms: a special structure built on a human investment », *Organizations Dynamics*, vol. 23, n° 4, p. 5-18.
- MILGROM, P. et J. ROBERTS (1979), *Économie, organisation et management*, Grenoble, Presses de l'Université de Grenoble.
- MILLER, D. (1992), *Le paradoxe d'Icare. Comment les grandes entreprises se tuent à réussir?* Traduction de *The Icarus Paradox. How Exceptional Companies bring about Their Own Downfall*, Harper Business, 1990; Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- MILLS, D. et L. SCHUMANN (1985), « Industry structure with fluctuating demand », *American Economic Review*, vol. 75, n° 4, p. 758-767.
- MINGUZZI, A. et R. PASSARO (2000), « The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, p. 181-216.
- MINTZBERG, H. (1990), *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organization*, New York, The Free Press.
- MINTZBERG, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Londres, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (2001), *Je déteste les avions. Les tribulations d'un passager ordinaire*, Paris, Village Mondial.
- MONSTEDT, M. (1995), « Process and structure of networks: reflections on methodology », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n° 3, p. 193-213.
- MONTESQUIEU (*Charles-Louis de la Brède, baron de Montesquieu*) (1761), *Lettres persanes*, nouvelle édition augmentée (1<sup>re</sup> édition, 1721), Amsterdam et Leipsick, Chez Arestés & Merkus, Libraires.

- MONTESQUIEU (*Charles-Louis de la Brède, baron de Montesquieu*) (1958), *De l'esprit des lois*, Paris, Société Les Belles Lettres (1<sup>re</sup> édition publiée à Genève en 1748),
- MOREL, B. et F. RYCHEN (1994), *Le marché des drogues*, Le Château, Éditions de l'Aube.
- MORGAN, G. (1997), « The learning region : institution, innnovation and regional renewal », *Regional Studies*, vol. 31, n° 5, p. 491-503.
- MORVAN, Y. (1991), *Fondements de l'économie industrielle*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Economica.
- MUSTAR, P. (1997), « Recherche, innovation et création d'entreprise », dans Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica.
- MUSTAR P. et H. PENAN (dir.) (2003), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica.
- MYRDAL, G. (1956), *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, Londres, Duckwoeth.
- NEIMEIJER, R. (1973), « Some application of the notion of density to network analysis », dans J. Boissevain et C. Mitchell (dir.), *Network Analysis. Studies in Human Interaction*, Paris, Mouton, The Hague, 271 p.
- NELSON, R.R. et S.G. WINTER (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston, Harvard University Press.
- NEWMAN, P. (1981), *L'establishment canadien. Ceux qui détiennent le pouvoir* (traduction de *The Canadian Establishment*), Montréal, Éditions de l'Homme.
- NONAKA, I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.
- NONAKA, I.R. et H. TAKEUCHI (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford Press, New York.
- NORTH, D. et D. SMALLBONE (2000), « The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s », *Regional Studies*, vol. 34, n° 2, p. 145-157.
- OBSERVATOIRE EUROPÉEN SUR LES PME (1995), *Rapport annuel*, EIM Small Consultancy, Zoetermeer, Pays-Bas.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (1997), *La mondialisation et les petites et moyennes entreprises*, vol. 1, Paris, OCDE.

- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2001), *Tableaux de bord de l'OCDE de la science, de la technologie et de l'industrie. Vers une économie fondée sur la connaissance*, Paris, OCDE.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2002), *La formation des dirigeants de PME*, Paris, OCDE.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2003), *The Bologna Process. The OECD Budapest workshop on « Entrepreneurship in a Global Economy: Strategic Issue and Policies »*, Thème I. Par C. Hall, Budapest, 8-10 septembre.
- OLIVIER, C. (1997), « Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 6, p. 697-713.
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES (1993), *World Economic Report. Transnational Corporation and Integrated International Production*, New York, ONU.
- OUCHI, W. (1980), « Markets, bureaucraties and clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, p. 129-141.
- OUELLET, P. (1998), *Matériaux pour une théorie générale des problèmes sociaux. Le "développement régional" réinterprété*, Thèse présentée à l'Université de Montréal, mars.
- OXBROW, N. (2000), « Information audits: the route to getting value from your intranet », <[http://library.dialog.com/newsletters/dialect/issue2/info\\_aud.html](http://library.dialog.com/newsletters/dialect/issue2/info_aud.html)>.
- OWOSU, Y.A. (1999), « Importance of employee involvement in world-class agile management systems », *International Journal of Agile Management Systems*, vol. 1, n° 2, p. 107-115.
- PACITTO, J.C. et P.-A. JULIEN, (2004), « Does marketing have a place in very small enterprises? », communication au colloque de l'Institute for Entrepreneurial Studies ayant pour thème « Marketing and Entrepreneurial Interface », Metz, 1-3 juin <[www.uic.edu/cba/ies/symposia.html](http://www.uic.edu/cba/ies/symposia.html)>.
- PANICCIA, I. (2002), *Industrial Districts. Evolution and Competitiveness in Italian Firms*, Cheltenham, Edward Edgar.
- PAPPAS, J.P. (dir.) (1997), *The University's Role in Economic Development: From Research to Outreach*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- PARANQUE, B. et D. RIVAUD-DANSET (1996), « Marchés, organisation de la production et rentabilité », *Les études de l'observatoire des entreprises*, Banque de France, n° 96-03.

- PARKINSON, C.N. (1983), *Les lois de Parkinson*, traduction de *The Law* (Boston, Houghton Mifflin Co., 1<sup>re</sup> édition 1957), 4<sup>e</sup> édition, Paris, Robert Lafond.
- PASCALÉ, R.T. et A.G. ATHOS (1981), *The Art of Japanese Management*, New York, Simon & Schuster, cité par J.C. Pacitto, « Richard Tanner Pascale. Du paradoxe à la complexité », dans S. Charreire et I. Huault, *Les grands auteurs en management*, Colombelle, Éditions EMS, 2002, p. 313-325.
- PAVITT, K, M. ROBSON et J. TOWNSEND (1987), « The size distribution of innovating firms in the UK », *The Journal of Industrial Economics*, vol. 55, n° 2, p. 291-316.
- PEDLER, M., J.G. BURGOYNE et T. BOYDELL (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, Londres, McGraw-Hill, cité par Chell (2001).
- PEEKES, M.J. (1962), « Inventions in the postwar-American aluminum company », dans *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors. A Report*, National Bureau of Economic Research, Princeton, Princeton University Press, p. 279-298.
- PETRELLA, R. (1989), « La mondialisation de l'économie : une hypothèse prospective », *Futuribles*, n° 135, septembre, p. 3-26.
- PEREZ, C. (2002), *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamic of Bubbles and Golden Ages*, Camberley, Edward Edgar.
- PERRIN, J.C. (1974), *Le développement régional*, Paris, Presses universitaires de France.
- PERROUX, F. (1970), *Aliénation et société industrielle*, Paris, Gallimard.
- PERROUX, F. (1964), *Économie du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Presses universitaires de France, 598 p.
- PHILLIPS, B.D. et B.A. KIRCHHOFF (1989), « Formation, growth and survival : small firm dynamics in the U.S. economy », *Small Business Economics*, vol. 1, n° 1, p. 65-74.
- PICOTT, G. et R. DUPUY (1995), *La création d'emploi selon la taille des entreprises au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail.
- PINÇON, M., et M. PINÇON-CHARLOT (1999), *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy.

- PIRES, A. (1994), «La criminologie: enjeux épistémologiques, théoriques et éthiques» dans, F. Dumont, S. Langlois et Y. Martin (dir.), *Traité des problèmes sociaux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 247-275.
- PIROU, G. (1939), *Des nouveaux courants de la théorie économique aux États-Unis. L'économie institutionnelle*, tome II, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Domat-Montchrestien.
- PIROU, G. (1946), *Des nouveaux courants de la théorie économique aux États-Unis. Les précurseurs*, tome I, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Domat-Montchrestien.
- PITCHER, P. (1994), *Artiste, artisans et technocrates. Rêves, réalités et illusions du leadership*, Montréal, Presses des HEC.
- POLANYI, K. (1944), *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press.
- PORTER, J. (1966), *The Vertical Mosaic*, Toronto, Toronto University Press.
- PORTER, M. (1981), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- PORTER, M.E. et V.E. MILLAR (1985), «How information gives you competitive advantage», *Harvard Business Review*, vol. 63, n<sup>o</sup> 4, p. 149-160.
- POWELL, W.W. (1990), «Neither market nor hierarchy: networks forms of organization», dans L.L. Cumming et B. Shaw (dir.), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, JAI Press, p. 295-336.
- PRALAHAD, C.K. et G. HAMEL (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 41, n<sup>o</sup> 3, p. 79-93.
- PRALAHAD, C. et R. BETTIS (1986), «The dominant logic: a new link between diversity and performance», *Strategic Management Journal*, vol. 7, n<sup>o</sup> 4, p. 485-501.
- PRAS, B. et E. LE NAGARD-ASSAYAD (2003), «Innovation et marketing stratégique», dans P. Mustar et H. Penan, *L'encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 255-280.
- PRIGOGINE, I. et E. STENGERS (1979) *La nouvelle alliance*, Paris, Gallimard.
- PRIGOGINE, I. et E. STENGERS (1984), *Entre le temps et l'éternité*, Paris, Fayard.
- PROULX, M.U. (1989), «Activités résilience et organisation économique de l'espace», *Revue d'économie urbaine et régionale*, n<sup>o</sup> 3, p. 575-600.

- PUTNAM, R. (1995), « Bowling alone: America's declining social capital », *Journal of Democracy*, vol. 6, n° 1, p. 64-78, cité par Suire (2000).
- PYKE, F. et W. SENGENBERGER (1992), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Genève, Institut international d'études sociales, Bureau international du travail.
- QUINET, C. (1994), « Herbert Simon et la rationalité », *Revue française d'économie*, vol. 9, n° 1, p. 133-181.
- RALLET, A. (1998), « Proximité urbaine et information », dans J.M. Huriot (dir.), *La ville ou la promiscuité organisée*, Paris, Anthropos, p. 103-114.
- RALLET, A. et A. TORRE (1999), « Is geography proximity necessary in the innovation networks in the era of the global economy? », *Géojournal*, vol. 49, n° 4, p. 373-380.
- RATTI, R., A. BRAMANTI et R. GORDON (dir.) (1997), *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*, Adelshot, Ashgate.
- RAYMOND, L., P.-A. JULIEN et C. RAMANGALAHY (2001), « Technological scanning by small Canadian manufacturers », *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 3, p. 43-50.
- REED, R. et R. FILIPPI (1990), « Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, p. 88-102.
- REY, S. et D. MATTHEIS (2000), *Identifying regional industrial cluster in California*, rapport préparé pour le ministère du Travail de l'État de la Californie, vol. 1, San Diego, State University of San Diego.
- REYNOLDS, P., D.J., B. MILLER et W.R. MAKI (1995), « Explaining regional variations in business births and deaths: U.S. 1976-1988 », *Small Business Economics*, vol. 7, n° 4, p. 389-407.
- REYNOLDS, P., W.B. BYGRAVE, L.W. COX, E. AUTIO et M. HAY (2000), *Global Entrepreneurship Monitor. 2000 Executive Report*, Babson, Babson College.
- REYNOLDS, P.D. et B. MILLER (1989), « New firm survival: analysis of a panel's fourth year », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College.
- REYNOLDS, P., D.J. STOREY et P. WESTHEAD (1994), « Regional variations in new firms formation rates », *Regional Studies*, vol. 28, n° 4, p. 443-456.
- RICHARDSON, G. (1972), « The organization of industry », *Economic Journal*, n° 82, p. 883-896.

- RICOEUR, P. (1975), *La métaphore vive*, Paris, Seuil.
- RIGINI, M. et C. SABEL (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologne, Il Mulino.
- RIVERIN, N. (2000), «Entreprendre en milieu rural au Québec», communication au colloque sur le «Développement rural dans la nouvelle économie», Alfred, Ontario, octobre.
- ROGERS, E.V. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4<sup>e</sup> édition (1<sup>re</sup> édition 1962), New York, The Free Press.
- ROLFO, S. et G. CALABRESE (1995), «Small innovative firms in Southern Italy», *Piccola Impresa*, n° 3, p. 87-111.
- ROSTOW, W.W. (1956), «The take-off into-self-sustained growth», *Economic Journal*, vol. 66, n° 261, p. 25-48.
- ROTWELL, R. (1989), «Small firms, innovation and industrial change», *Small Business Economics*, vol. 1, n° 1, p. 51-64.
- ROUSE, M.J. et U.S. DAELLENBACH (1999), «Rethinking research methods for the resources-based perspectives: isolating sources of sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 4, p. 487-494.
- RUEF, M. (2001), «Strong ties, weak ties, and islands: structural and cultural predictors and organizational innovation», *Cahiers de recherche*, Department of Sociology, University of North Carolina.
- RUGGERI, M.-B. (2003), «Des pratiques managériales innovantes dans les PME: la gestion par les compétences», communication à l'atelier de l'OCDE sur «L'entrepreneuriat dans une économie mondialisée: questions stratégiques et politiques. Le processus de Bologne», Budapest, 8-10 septembre.
- RUMELT, R.P. (1984), «Toward a strategy theory of the firm», dans R.B. Lamb (dir.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 556-571.
- RUMELT, R.P. (1987), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, Harvard University Press.
- RYAN, B. et N.C. CROSS (1946), «The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities», *Rural Sociology*, n° 8, p. 15-24, cité par Rogers (1995).
- SAHLMAN, W.A. et H.H. STEVENSON (1985), «Capital market myopia», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 7-31.

- SAINSAULIEU, R. (dir.) (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la fondation nationale des Sciences politiques.
- SALOMON, J.J. (1992), *Le destin technologique*, Paris, Gallimard.
- SAMMUT, E. (2001), « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p. 61-76.
- SANBERG, W.R. et C.H. HOFER (1987), « Improving new venture performance : the role of strategy, industry, structure, and the entrepreneur », *Journal of Business Venturing*, vol. 2, n° 1, p. 5-28.
- SANTARELLI, E. et A. STERLACCHINI (1990), « Innovation formal vs. informal R&D, and firms size : some evidence form Italian manufacturing », *Small Business Economics*, vol. 2, n° 3, p. 223-228.
- SAUL, J. R. (1993), *Les bâtards de Voltaire. La dictature de la raison en Occident* (traduction de *Voltaire's Bastard. The Dictature of the Reason in the West*), Paris, Payot.
- SAXENIAN, A. (1994), *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.
- SMALL BUSINESS RESEARCH CENTRE – SBRC (1992), « The state of British enterprise : growth, innovation and competitive advantage in small and medium-sized firms », Université de Cambridge, cité par Hoffman *et al.*
- SCHERER, F.M. (1965), « Firm size, market structure, opportunity and the output of patented inventions », *American Economic Review*, vol. 55, n° 6, p. 1097-1125.
- SCHERER, F.M. (1984), *Innovation and Growth : Schumpeterian Perspectives*, Cambridge, MIT Press.
- SCHULTZ, T.W. (1980), « Investment in entrepreneurial ability », *Scandinavian Journal of Economics*, n° 82, p. 437-448.
- SCHUMPETER, J.A. (1911), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Linternehmergeinn, Kapital' kredit, Zins und den Kunjunkturzyklus*, traduction anglaise de R. Opie, *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Capital, Profits, Credit, Interest and the Business Cycle*, Oxford, Oxford University Press, 1963.
- SCHUMPETER, J. (1928), « The instability of capitalism », *Economic Journal*, vol. 38, p. 361-386.
- SCHUMPETER, J.A. (1939), *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York, McGraw-Hill.

- SCHUMPETER, J. (1942), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.
- SEIBERT, S.E. , M.L. KRAIMER et R.C. LIDEN (2001), « A social capital theory of career success », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, p. 219-237.
- SEN, A. (1977), « Rational fools: a critique of the behavioral foundations of economic theory », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 6, p. 317-344.
- SENGE, P. (1990). « The leader's new work: building learning organizations », *Sloan Management Review*, vol. 32, n° 1, p.7-23.
- SENGE, P., A. KLEINER, C. ROBERTS, R. ROSS, G. ROTH et B. SMITH (1999), *La danse du changement: maintenir l'élan des organisations apprenantes*, Paris, First Edition.
- SESSI (1999a), *L'état des PMI*, édition 1999, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.
- SESSI (1999b), « Les compétences pour innover dans l'industrie », *4 pages des statistiques industrielles*, n° 120, octobre.
- SHAN, W., G. WALTER et B. KOGUT (1994), « Interfirm cooperation and start-up innovation in biotechnology industry », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 5, p. 387-394.
- SHANE, S. (1993), « Cultural influence on national rates of innovation », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 1, p. 59-73.
- SHANE, S. et D. CABLE (2002), « Network ties, reputation and the financing of new ventures », *Management Science*, vol. 48, n° 3, p. 364-381.
- SHANE, S. et S. VANKATARAMAN (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- SHEPHERD, D.A. et D.R. DETIENNE (2001), « Discovery of opportunities: anomalies, accumulation and alertness », communication au Babson Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Suède, 14 juin.
- SHAPIRO, A. (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, vol. 9, n° 6, p. 83-88.
- SICOTTE, G. (2003), « Le discours gastronomique, le consommateur et le citoyen », dans D. Latouche (dir.), *Voulez-vous manger avec moi?*, Montréal, Fides.

- SIEGEL, R., E. SIEGEL et I.C. MCMILLAN (1993), «Characteristics distinguishing high growth ventures», *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 2, p. 169-180.
- SINGH, R.P., G.E. HILLS, R.C. HYBELS et G.T. LUMPKIN (1999), «Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 228-241.
- SIVADA, E. et F.R. DWYER (2000), «An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance based processes», *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 1, p. 31-49.
- SOMBART, W. (1926), *Le Bourgeois*, cité par Braudel (1979), *L'incitation matérielle, économique et capitalisme, XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècles*, vol. 2, Paris, Armand-Collin.
- SØRENSEN, J.B. et T.E. STUART, (2000), «Aging, obsolescence and organizational innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 1, p. 81-112.
- SPARROWE, R.T. et R.C. LIDEN (1997), «Process and structure in leader-member exchange», *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 522-552.
- SPINOSA, C., F. FLORES et H.L. DREYFUS (1997), *Disclosing the New Worlds. Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity*, 3<sup>e</sup> édition, Cambridge, MIT Press.
- STANWORTH, M.J.K. et J. CURRAN (1976), «Growth and the small firm: an alternative view», *Journal of Management Studies*, vol. 13, n° 2, p. 94-110.
- STEVENSON, L. et A. LUNSTRÖM (2001), *Patterns and Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Economies*, vol. 3 de *Entrepreneurship Policy for the Future Series*, Stockholm, Swedish Foundation for Small Business Research.
- STEVENSON, H.H. et W.A. SAHLMAN (1989), «The entrepreneurial process», dans P. Burns et J. Dewhurst (dir.), *Small Business and Entrepreneurship*, Londres, Macmillan, p. 94-157.
- STIGLER, G. (1939), «Production and distribution in the short run», *Journal of Political Economy*, vol. 47, n° 3, p. 305-327.
- STÖHR, W.B. et D. TAYLOR (1981), *Development for Above or Below*, Chichester, John Wiley & Sons.
- STOREY, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Londres, International Thompson Business Press.

- STOREY, D.J. et A. STRANGE (1990), « Why are they now? Some changes in firms located on UK science parks since 1986 », dans *Science Parks and Regional Development*, Aston-Birmingham, UKSPA.
- STOREY, D.J., R. WATSON et P. WYNARCZYK (1989), *Fast Growth Small Businesses: Case Studies of 40 Small Firms in Northern England*, Rapport de recherche n° 67, Ministère du Travail, cité par Storey, 1994.
- STORPER, M. (1996), « Regional economics as relational assets », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 655-672.
- ST-PIERRE, J. (2004), *La gestion du risque. Comment améliorer le financement des PME et parallèlement, leur dépendance*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- STRANG, D. et J. MEYER (1993), « Institutional conditions for diffusion », *Theory and Society*, vol. 22, p. 487-511, cité par Ruef (2001).
- STRATOS (1990), *Strategic Orientation of Small European Business*, Adelshot, Avebury.
- STREBEL, P. (1996), « Why do employees resist to change », *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 3, p. 110-122.
- SUIRE, R. (2002), « Capital social et performance régionale ; une analyse exploratoire par l'économie des interactions », communication au XXXVIII<sup>e</sup> congrès de l'ASRLF, Trois-Rivières, 21-23 août.
- SUNDBO, J. (1998), *The Theory of Innovation: Entrepreneur, Technology and Strategy*, Northampton, Edward Edgar.
- SVERRISON, A. (1997), « Enterprise networks and technological change: aspects of light engineering and metal working in Accra », dans M. Dijket et R. Rabelotti, *Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*, Londres, Franck Cass.
- TARONDEAU, J.C. (2002), *Le management des savoirs*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je? ».
- TAYLOR, N. (1965), « Entrepreneurship and traditional elites: the case of a dualistic society », dans *Exploration in Entrepreneurial History*, deuxième série, printemps/été.
- TEECE, D.J., G. PISANO et A. SCHÖN (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-553.
- THEIL, H. (1967), *Economics and Information Theory*, Amsterdam, North-Holland.

- THOMAS, H.D. (1969), « Regional economic growth : some conceptual aspects », *Land Economics*, vol. 45, n° 1, p. 43-51.
- THWAITES, A.T. (1988), « Technological changes, mobile planning and regional development », *Regional Studies*, vol. 12, n° 4, p. 445-461.
- TIDÅSEN, C. (2001), « Succession in family business - To take over dad's business », cahier de recherche, SIRE, Université de Växjö.
- TILTON-PENROSE, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- TORKKELI, M. et M. TUOMINEN (2002), « The contribution of technology selection to core competencies », *International Journal of Production Economics*, vol. 77, n° 2, p. 271-284.
- TORRE, A. (1998), « Proximité et agglomération », dans J.M. Huriot (dir.), *La ville ou la proximité organisée*, Kartz, Anthropos, op. cit. , p. 89-103.
- TORRÈS, O. (1994), « Les stratégies de globalisation des petites entreprises », cahier de recherche n° 94-04, ERFI, Université de Montpellier.
- TORRÈS, O. (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management international*, vol. 6, n° 1, p. 1-15.
- TOULOUSE, J.M. (1979), *L'entrepreneurship*, Montréal, Fides.
- TOULOUSE, G. et J. BOK (1978) « Principe de moindre difficulté et structure hiérarchique », *Revue française de sociologie*, vol. 19, n° 3, p. 391-406.
- TRÉPANIÉ, M., M.P. IPPERSIEL, Y. MARTINEAU et G. SZCZEPANIK (2004), « Les CCTT et le soutien technologique aux entreprises », rapport de recherche, Institut national de recherche scientifique – Urbanisation, Culture et Société, Montréal, novembre.
- TSAI, W. et S. GHOSHAL (1998), « Social capital and value creation : the role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, vol. 4, n° 4, p. 464-477.
- TYWONIACK, S.A. (1998), « Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », dans H. Laroche et J.P. Nioche (dir.), *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, p. 166-204.
- USEEM, M. (1996), « Corporate education and training », dans C. Kaysen (dir.), *The American Corporate Today*, New York, Oxford University Press.
- USSBA (1998), *High Growth Companies Doing it Faster, Better and Cheaper*, Washington, D.C., cité par Meyer et Huppard (2000). *Entrepreneurship Strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications.

- UZZI, B. 1996 « Embeddedness and economic reconnaissance: the network effect », *American Sociological Review*, vol. 61, p. 74-698.
- UZZI, B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p. 35-67.
- VAGHELY, I. (2005), *Une exploration du processus de traitement de l'information par l'individu dans les organisations*, Thèse de doctorat en gestion, janvier, Université du Québec à Trois-Rivières
- VAGGAGINI, V. 1989), « Quattro paradigmi per un distretto », dans S. Conti et P.-A. Julien (dir.), *Mita e realtà del modello italiano*, Bologne, Patron Editore.
- VALÉAU, P. (2001), « Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneur : exemples tirés de la zone Océan Indien », *Management international*, vol. 6, n° 1, p. 33-40.
- VAN DE VEN, A.H. (1986), « Central problem in the management of innovation », *Management Science*, vol. 32, n° 4, p. 596-607.
- VAN DER BOSCH, F., R. VAN WIJK et H.W. VOLBERDA (2002), « Absorptive capacity: Antecedents, models and Outcomes », Erasmus research Institute of Management.
- VANKATARAMAN, S. (1997), « The distinctive domain of entrepreneurship research », dans J. A. Katz (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, Greenwich, Conn., JAI, p. 119-138
- VEBLEN, T. (1915), *Place of Science in Modern Civilisation*, New York, Huebsch Editor, cité par Pirou (1946).
- VEBLEN, T. (1889), *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970. Traduction de *The Theory of the Leisure Class* New York, Macmillan, 1899.
- VEGGELAND, N. (1992), *Les régions d'Europe : un développement sur le modèle de concentration ou sur le modèle éclaté*, Paris, OCDE.
- VELTS, P. (2002), *Des lieux et des liens : le territoire français à l'heure de la mondialisation*, Paris, Éditions de l'Aube.
- VÉRIN, H. (1982), *Entrepreneur. Entreprises. Histoire d'une idée*, Paris, Presses universitaires de France.
- VERSTRAETE, T. (1999), « Autopoiesis et sciences de gestion : excès d'éclectisme », *Cahier de recherche*, Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, IAE de Lille.

- VERSTRAETE, T. (2000), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneur*, Paris, Éditions Management et Société.
- VERSTRAETE, T. (2001), « Entrepreneuriat: modélisation du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p. 5-24.
- VÉRY, P. et J.L. ARRÈGLE (1997), « Combinaison de ressources et avantages concurrentiels », dans A. Noël (dir.), *Perspectives en management stratégique*, Paris, Economica.
- VESPER, K. (1980), *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- VESPER, K. (dir.) (1985), *Entrepreneurship Education*, Wellesley, Babson College.
- VIGINIER, P. (dir) (2002), *La France dans la nouvelle économie du savoir: pour une dynamique collective*, Paris, La Documentation française.
- VOGE, J.P. (1978), « Société d'information et crise économique », *Revue française de communications*, vol. 1, n° 2, p. 24-32.
- VON HIPPEL, E. (1988), *The Sources of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- VON KROGH, G., I. NONAKA et K. ICHIJO (1997), « Develop knowledge activist! », *European Management Journal*, vol. 15, n° 5, p. 475-483.
- VON MISES, L. (1949), *Human Action. A Treatise on Economics*, New Haven, Yale University Press.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- WALLERSTEIN, I. (1990), *Le capitalisme historique*, traduction de *Historical Capitalism*, Paris, La Découverte.
- WATSON, T.J. (1995), « Entrepreneurship and professional management: a fatal distinction », *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 2, p. 34-46.
- WATTS, D. (1999), *Small Worlds: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton, Princeton University Press.
- WATTS, D. et S. STROGRATZ (1998), « Collective dynamics of small world networks », *Nature*, n° 393, p. 400-403.
- WEICK, K.E. (1976), « Educational organizations as loosely coupled systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 1-19.

- WEICK, K. (1969, 1979). *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Addison-Wesley.
- WELTER, G. (1963), *Histoire de Russie*, Paris, Payot.
- WENNEKERS, S. et R. THURIK (1999), « Linking entrepreneurship and economic growth », *Small Business Economic*, vol. 13, n° 1, p. 27-55.
- WERNERFELT, B. (1984), « A resource-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 1, p. 99-120.
- WEST, M.A. (1997), *Developing Creativity in Organization*, Leicester, BPS, cité par Chell (2001).
- WESTHEAD, P. et S. BATSTONE (1999), « Perceived benefits of managed science park location », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 2, p. 129-155.
- WHITE, H.C. (2001), *Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*, Princeton, Princeton University Press.
- WOO, C.Y., A.C. COOPER, W.C. DUNKELBERG, U. DAELLENBACH et W.J. DENNIS (1989), *Determinants of Growth for Small and Large Entrepreneurial Start-ups*, Babson, Babson College.
- WOODMAN, R.W., J.E. SAWYER et R.W. GRIFFIN (1993), « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 2, p. 293-321.
- WOODWARD, W.J. (1988), *A Social Network Theory of Entrepreneurship: An Empirical Study*, Thèse de doctorat, University Microfilms International.
- YLI-RENCO, H., E. AUTIO et H.J. SAPIENZA (2001), « Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6, p. 587-613.
- ZACK, M.H. (2000), « Jazz improvisation and organizing: once more from the top », *Organization Science*, vol. 11, n° 2, p. 227-234.
- ZAJAC, E.J. et C.P. OLSEN (1993), « From transaction cost to transactional value analysis: implication for the study of interorganizational strategies », *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 2, p. 131-145.
- ZINGER, J.T. (2003), « The benefit of business planning in early stage small enterprises », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 17, n° 1, p. 1-16.



O

n a trop longtemps perçu le dynamisme régional endogène comme le résultat de l'action de quelques entrepreneurs. Mais alors, comment expliquer qu'ailleurs, parfois tout à côté et avec les mêmes origines socioéconomiques, on ne retrouve que des entreprises de services traditionnels ?

La simple analyse de cas isolés ne peut fournir de réponses satisfaisantes. Tout en tenant compte de la durée et de l'environnement économique national et mondial, il faut aussi considérer l'entrepreneuriat comme un comportement éminemment collectif, porté par un milieu territorial stimulant. En générant du capital social offrant toutes sortes de ressources, financières, humaines ou matérielles, ce milieu assure une meilleure disponibilité des ressources et multiplie les idées d'affaires et donc les entreprises. De plus, il soutient des réseaux informationnels qui stimulent l'apprentissage collectif à la source du savoir, favorisant ainsi l'innovation et permettant de distinguer les entreprises et la région dans la nouvelle économie de la connaissance et la mondialisation des marchés.

Pour appréhender l'entrepreneuriat, nous ne devons pas nous limiter à la simple observation de quelques entreprises, mais élargir l'analyse comme le font Holmes, Maigret ou Guillaume de Baskerville dans la littérature policière qui prennent en compte le problème des inégalités, le degré de permissivité et les conditions de délinquance sociale. Il nous faut ainsi remonter aux diverses complicités entre les acteurs socioéconomiques et analyser les conventions et la culture entrepreneuriale à la base du dynamisme régional.



*PIERRE-ANDRÉ JULIEN, Ph. D. en sciences économiques, est professeur émérite et titulaire de la Chaire Bell pour des PME de classe mondiale à l'Université du Québec à Trois-Rivières.*