Entrepreneuriat & PME

Sous la direction de
Josée St-Pierre et François Labelle

LES PME, D'HIER À DEMAIN

Bilan et perspectives

Presses de l'Université du Québec

LES PME, D'HIER À DEMAIN

Entrepreneuriat & PME

Directeurs de collection
Pierre-André Julien
Josée St-Pierre

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

Membre de L'ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 *Télécopieur :* 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca *Internet :* www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

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

France Sofédis, 11, rue Soufflot, 75005 Paris, France – Tél. : 01 53 10 25 25
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

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

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

Diffusion / Distribution (ouvrages anglophones) :

Independent Publishers Group, 814 N. Franklin Street, Chicago, IL 60610 – Tel. : (800) 888-4741

DANGER LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

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 ».

LES PME, D'HIER À DEMAIN

Bilan et perspectives

Sous la direction de
Josée St-Pierre et François Labelle

Presses de l'Université du Québec

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

Vedette principale au titre :

Les PME, d'hier à demain : bilan et perspectives

(Entrepreneuriat et PME)
Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-4638-7

1. Petites et moyennes entreprises. 2. Petites et moyennes entreprises – Gestion.
I. St-Pierre, Josée, 1959- . II. Labelle, François, 1963- . III. Collection : Entrepreneuriat & PME.

HD2341.P53 2017 338.6'42 C2016-942077-9

Financé par le gouvernement du Canada | Funded by the Government of Canada | Canada

Conseil des arts du Canada | Canada Council for the Arts

SODEC Québec

Révision
Julie Pelletier

Correction d'épreuves
Céline Bouchard

Conception graphique
Vincent Hanrion et Richard Hodgson

Mise en pages
Interscript

Image de couverture
iStock

Dépôt légal : 1er trimestre 2017
› Bibliothèque et Archives nationales du Québec
› Bibliothèque et Archives Canada

© 2017 – Presses de l'Université du Québec
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Chapter 11 translated and published by Presses de l'Université du Québec with permission from Taylor & Francis. This translated work is based on Heuristics and cognitive biases in entrepreneurs: a review of the research, by Pierre Cossette, Journal of Small Business & Entrepreneurship, *vol. 27, n° 5 (2014), p.471-196. Reprinted by permission of the Publisher Taylor & Francis Ltd, <http://www.tandfonline.com>* Journal of Small Business & Entrepreneurship.

Imprimé au Canada
D4638-1 [01]

Préface

Après plus de quinze ans de travail qui avaient permis de s'initier aux premiers balbutiements touchant les PME et l'entrepreneuriat, les chercheurs du Groupe de recherche en PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, devenu depuis lors l'Institut de recherche sur les PME, avaient compris qu'il était temps de faire le point sur l'expertise développée, en particulier en intervenant dans un grand nombre de petites et moyennes entreprises (PME) et en multipliant les discussions sur le sujet dans divers séminaires et congrès nationaux et internationaux, et en modulant ainsi les concepts et les avancées théoriques qui en étaient issus. Ce qui explique, en 1993, simultanément au Québec et en France, la production collective d'un ouvrage faisant le point sur la plupart des grandes fonctions de ces organisations, tout en démontrant leurs particularités et ainsi leurs distinctions vis-à-vis des grandes entreprises. Les auteurs précisaient aussi ce qui restait à faire pour consolider les connaissances à en retirer ou pour les remplacer par de nouveaux concepts plus solides. À noter que ce livre, dans sa préface, faisait référence à Joseph Chicha, soit celui qui nous avait convaincu en 1976 de l'importance de travailler sur ce sujet trop ignoré dans les sciences économiques et de gestion, et avec l'intuition que ces entreprises avaient peu à voir avec les grandes entreprises. Ce qui avait fini par soutenir le développement de tout un nouveau champ de recherches relativement originales qui pouvait gagner à être résumé, du moins en partie, dans un ouvrage qui serait fort utile pour mieux en assurer la diffusion.

Comme nous l'avions prévu, cet ouvrage, une primeur dans les études sur le sujet selon nos recherches un peu partout dans le monde, avait été très bien reçu, au point d'être réédité quatre ans plus tard. De plus, il avait fait l'objet d'une traduction en anglais en 1998 chez Ashgate Publishing, traduction reprise en 2001, suivie d'une autre traduction, cette fois-ci en

espagnol, par l'*Universidad Icesi* de Cali, en Colombie, en 2003. Puis la demande demeurant forte, nous mettions à jour le travail effectué tout en ajoutant plusieurs chapitres sur des sujets nouveaux qui avaient été approfondis entretemps, donnant lieu à une nouvelle édition en 2005 ; celle-ci traduite 10 ans plus tard dans une édition portugaise publiée aux presses de l'*Universidade Federal de Santa Caterina*, à Florianópolis au Brésil.

Ces chapitres étaient divisés en trois parties démontrant d'abord l'historique du questionnement selon les différentes fonctions touchant ces entreprises, ensuite, l'état des lieux du moment tant au plan théorique qu'appliqué, et enfin, ce qu'il restait à faire pour mieux en comprendre les avancées, les limites et le positionnement dans la discipline en construction.

Dans les quatre premiers chapitres du livre, les auteurs situaient justement l'entrepreneuriat et donc la création et le développement des PME dans des économies trop longtemps orientées par et pour la grande, sinon la très grande entreprise, reconnaissant ainsi le rôle important des petites entreprises dans le renouvellement de l'économie et dans le développement régional, comme l'avait bien vu Joseph Schumpeter, du moins dans ses premières analyses. Ces dernières remettaient en question, par exemple, les analyses rationnelles de localisation fondées sur la distance optimale entre le marché et les ressources, alors que les entrepreneurs choisissent le plus souvent de s'installer près de leur demeure, là où ils anticipent leur clientèle et trouvent le plus facilement les ressources. L'ouvrage portait aussi sur la question de qui était l'entrepreneur et surtout ce qu'il faisait et pourquoi il le faisait.

Puis, dans les sept autres chapitres, les auteurs s'arrêtaient aux grandes fonctions et à leurs particularités, les distinguant de ce qu'on enseignait depuis longtemps pour répondre aux besoins des grandes entreprises. Ainsi, on commençait à parler d'une gestion particulière des petites organisations profitant aussi de la proximité entre la direction et le personnel, tout en montrant les limites de la planification stratégique ; cette proximité permettant une flexibilité plus grande pour saisir rapidement

les opportunités avec du personnel moins spécialisé que dans les grandes organisations. On discutait du marketing relationnel issu de cette même proximité avec la clientèle, face au marketing formel ayant pour objectif d'influencer des clients dispersés et souvent lointains. On s'arrêtait sur l'importance d'obtenir et de transformer l'information en connaissance pour comprendre et utiliser le changement dans le marché, dans la concurrence et dans la technologie. Cette information permettait et soutenait l'innovation en profitant notamment des contacts extérieurs ou du réseautage pour compléter les ressources à l'interne. On expliquait que si les PME étaient plus démunies vis-à-vis du système financier bancaire, elles savaient profiter d'autres sources comme le financement amical et celui de risque. On définissait les différentes façons de mieux contrôler la production, même pour des petites séries sinon des productions à façon. On discutait des problèmes du transport et de la logistique pour soutenir la distribution. Enfin, on s'arrêtait à l'importance clé des ressources humaines, qui sont à la base des forces et faiblesses de ces petites entreprises, mais qui expliquent aussi leurs compétences pouvant assurer leur distinction sur le marché et leur permettant également de se développer. En conclusion, on revenait sur tout ce qui restait à faire pour mieux asseoir cette très jeune discipline.

Pour résumer, dans ce premier livre général sur les PME, les auteurs démontraient sans aucun doute les grandes et multiples différences entre les grandes et les petites entreprises, tout en indiquant les grandes lignes et la direction à suivre pour développer une théorie plus solide justifiant de telles études en entrepreneuriat et en PME.

Évidemment, depuis lors, cette théorie et les concepts afférents ont fait des pas de géant, sans toutefois en arriver à quelque chose de définitif. Et c'est ce que démontre ce nouvel ouvrage, qui remplace sinon complète l'ancien. Il est divisé en trois grandes sections.

La première section, forte des nouvelles analyses de plus en plus approfondies sur chacun des thèmes soulevés, illustre l'entrepreneur et son organisation en contexte tant socioéconomique que financier, dans

son environnement, tout en ajoutant le capital social, les réseaux et les parties prenantes aux ressources internes pour soutenir différemment les dynamiques territoriales.

La seconde section permet la mise à jour de plusieurs analyses fonctionnelles soulevées dans le premier ouvrage, en particulier en mettant en exergue l'information et sa transformation en connaissance, les ressources humaines et le marketing, puis en ajoutant le développement durable.

Dans la troisième section, les auteurs innovent en traitant de l'internationalisation, de la gestion de l'incertitude, de la gestion des connaissances, du développement de nouvelles valeurs pour se distinguer de la concurrence, des questions de santé chez les entrepreneurs et de la responsabilité sociale.

Cette dernière section, mais aussi les nouvelles façons de voir et de traiter les questions soulevées dans les autres sections, n'aurait pu avoir lieu il y a 10 ou 15 ans. Et c'est là non seulement les bases de la nouveauté de l'ouvrage, mais certes la justification de sa production.

En d'autres mots, alors que d'aucuns, il y a plus de 30 ou 40 ans, considéraient comme inutile ou superflue cette nouvelle discipline, étant donné les études générales existant en gestion et en économie, toutes ces analyses justifient sans aucun doute ce travail et les études qui y sont attachées. Même s'il reste encore des sceptiques ou des critiques sur son potentiel, en particulier en sciences économiques, où encore trop de chercheurs continuent à ne jurer que par les économies d'échelle et selon la rationalité pure de tous les comportements économiques. Or cette nouvelle discipline se rapporte à toutes sortes de nouveaux apports nécessaires à sa compréhension, dont les questions de la personnalité des entrepreneurs, la passion chez certains d'entre eux et l'intuition ou l'imagination pour pouvoir innover et transformer les opportunités en succès, comme on peut le voir dans les articles d'un numéro récent de la revue *Entrepreneurship and Regional Development*; questions qui, ajoutées à une forte incertitude, permettent

d'expliquer en bonne partie le recours à une démarche efficace, partant des ressources pour en arriver à des fins, plutôt qu'une gestion causale, partant des objectifs pour orienter les ressources.

Dans la *Revue Internationale PME*, dirigée par Josée St-Pierre, une des responsables de ce nouvel ouvrage, et qui a été fondée justement pour permettre de diffuser en français la recherche dans ce domaine, on voit aussi apparaître toutes sortes de nouveaux thèmes qui ne pouvaient être envisagés il y a 10 ou 20 ans, dont les questions de la gouvernance ou des stratégies collectives, l'analyse de comportements gestaltistes et holistes favorisant la performance des entreprises technologistes, les nouveaux modes de créativité dans les petites organisations, les stratégies de collaboration, le bricolage informationnel, etc. Tout cela pour démontrer, comme on le voit dans cet ouvrage, que pour comprendre l'entrepreneuriat et les PME, on ne peut se contenter des sciences économiques et de gestion, et qu'il faut faire appel à probablement toutes les sciences sociales et même à quelques éléments des sciences plus dures, telle la théorie du chaos, ou de la cybernétique dans le cas de l'information, et à sa transformation en connaissance.

C'est précisément l'objectif de tout le travail présenté dans ce volume succédant à celui qui l'a précédé, et qui devrait avoir une portée aussi grande, sinon plus encore.

Pierre-André Julien,
professeur émérite

Bibliographie

Les PME, bilan et perspectives. Ouvrage en l'honneur de J. Chicha. Québec, Les Presses Inter Universitaires, Paris, Economica, 1re édition, 1993 ; 2e édition, 1997 ; 3e édition, 2005. Édition américaine : *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship,* Londres et Brockfield, Ashgate Publishing,

1998 ; 2e édition, 2001. Édition espagnole : *Las PYME : balance y perspectivas, El estado del arte de las PYME en el mundo*, Colección PYMES 13, Universidad ICESI, Cali, Colombie, 2003. Édition portugaise : *PMEs : Fundamentos e Desafios. O Estado da Arte da Pequena e Média Empresa*, Florianópolis, Editora Universidade Federal de Santa Caterina, 2014.

Table des matières

Préface VII

Liste des figures XXV

Liste des tableaux XXVII

Introduction
Les PME peuvent-elles devenir les *leaders* dont ont besoin les sociétés ? 1
Josée St-Pierre et François Labelle

1. Les PME d'hier... handicapées par un déficit récurrent de ressources et des préjugés tenaces sur leurs capacités 4
2. Les PME aujourd'hui... de moins en moins complexées par leur taille réduite ! 6
3. Les PME de demain... disposant d'un fort *leadership* pour assurer l'activité économique tout en protégeant les ressources limitées de la planète ! 8
Bibliographie 13

Partie **1**
Un contexte en évolution et des assises à renouveler

Chapitre 1
Les théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs 17
Olivier Germain

1. Du milieu entrepreneurial aux espaces potentiels de l'entreprendre 20
1.1. Le district industriel et ses déclinaisons successives 21
1.2. La prise en compte des lieux de vie quotidienne des entrepreneurs 24
1.3. La multiplicité des espaces liminaux, transitionnels et émancipatoires 28

2. Les temporalités de l'entreprendre 33
2.1. Un rapport intrigant à l'anticipation 33
2.2. Une abstraction excessive du processus entrepreneurial 36
2.3. Le processus entrepreneurial : une « continuité indivisible » 40

3. La tension entre légitimité et résistance au cœur de l'entrepreneuriat 45
3.1. La légitimité : contrainte, camouflage et narrations 46
3.2. Les paradoxes de la légitimité et la quête d'émancipation 49
3.3. Les identités entrepreneuriales légitimes en question 53

Conclusion : Des propos d'étape… n'ayons pas peur des approches critiques 56

Bibliographie 58

Chapitre 2
Les écosystèmes entrepreneuriaux : état de l'art et perspectives 67
Tinasoa Razafindrazaka et Frédéric Laurin

1. Les fondements de la notion d'écosystème entrepreneurial 68
1.1. L'évolution des enjeux économiques et sociétaux 68
1.2. Le renouvellement des problématiques et la sophistication terminologique 69

2. Les acquis de la recherche autour de la notion d'écosystème entrepreneurial 71
2.1. Les concepts précurseurs : variations taxinomiques 71
2.2. La métaphore de l'écosystème entrepreneurial : état des lieux 73

3. Une application aux régions du Québec 80
3.1. L'approche quantitative 81
3.2. L'approche qualitative 87
3.3. Les déterminants de l'entrepreneuriat et l'écosystème 94

4. Les perspectives de recherche autour de la notion d'écosystème entrepreneurial 96
4.1. L'écosystème entrepreneurial : métaphore en quête de théorisation 96
4.2. L'écosystème entrepreneurial : à la recherche de diversité empirique 97
4.3. De meilleures applications pour soutenir le développement des écosystèmes entrepreneuriaux 98

Bibliographie 99

Chapitre 3
Vers une théorie économique moderne des PME : de la boîte noire aux conceptions postwéberriennes des organisations 105
Marc Duhamel

1. La théorie néoclassique des PME 110
1.1. La boîte noire technologique de la firme 112
1.2. Une théorie néoclassique des PME 112
1.3. Le seuil minimal d'efficacité de long terme 115
2. Les failles de la théorie néoclassique des PME 116
3. Les théories économiques modernes des PME 119
3.1. La PME comme pôle contractuel efficace des échanges commerciaux ? 122
3.2. Les théories des coûts de transaction et des contrats incomplets ... 124
3.3. La théorie des droits de propriété 127
4. Les limites rationnelles du caractère entrepreneurial 131
Conclusion 134
Bibliographie 135

Chapitre 4
Le capital social, les réseaux et les PME : la tentation d'un concept omniscient et ses problèmes 141
Michel Trépanier et Kadia Georges Aka

1. Une brève présentation d'un concept polysémique 143
2. Les fondements conceptuels 147
3. Le concept de capital social en sciences de la gestion 155
3.1. À quoi sert-il ? 155
3.2. Quelle conceptualisation utilise-t-on ? 156
3.3. Le cheminement théorique usuel : Nahapiet et Ghoshal 157
4. L'apport de Nahapiet et Ghoshal 160
4.1. Des avantages « bien connus » 160
4.2. Des inconvénients « oubliés » 161
4.3. Que retrouve-t-on actuellement dans le coffre à outils du capital social ? 166
5. Le capital social et les collaborations dans l'industrie québécoise des technologies propres 168
5.1. Même à nos proches, on ne donne que ce qu'on a 170
5.2. L'accès aux ressources dépend aussi des propriétés de celui avec qui on entre en relation 171

6. Que faire du concept de capital social ? 178

Bibliographie 181

Chapitre 5
Les PME et la finance entrepreneuriale : une nouvelle approche qui s'impose 185

Josée St-Pierre, Nazik Fadil et Moujib Bahri

1. La finance traditionnelle *et* la finance entrepreneuriale : la réalité financière propre aux PME 186
1.1. Les PME et la GE : une structure de propriété discriminante 188
1.2. Le risque systématique et la diversification de portefeuille 191
1.3. La rationalité économique et la maximisation de la richesse 193

2. Le diagnostic financier et l'évaluation de la PME 195
2.1. Les informations financières et les PME 196
2.2. Les caractéristiques des PME et les répercussions financières 199
2.3. Les pratiques d'affaires et les particularités des PME 203

3. La méthodologie et l'expérimentation 205
3.1. La présentation des données utilisées 205
3.2. La définition des variables et des outils statistiques 208

4. La présentation des résultats et la discussion 208
4.1. La situation financière 208
4.2. Les pratiques d'affaires des PME 211

5. Des avenues de recherche 217

Conclusion 220

Annexe 5.1. Les modes de calcul des variables utilisées 222

Bibliographie 224

Partie **2**
Des compétences à maîtriser

Chapitre 6
Les technologies de l'information et les affaires électroniques : levier de la compétitivité des PME industrielles dans une économie mondialisée 233

Louis Raymond et Sylvestre Uwizeyemungu

1. L'évolution de la recherche sur les TI et les affaires électroniques en contexte de PME 235

2. La justification et le cadre conceptuel de l'étude des capacités TI des PME industrielles 239
2.1. Les capacités TI des PME : une perspective fondée sur les ressources 243
2.2. Les configurations de capacités TI des PME 244
2.3. L'alignement stratégique des capacités TI des PME 245
2.4. Le contexte environnemental des capacités TI des PME : l'incertitude environnementale 246
2.5. Le contexte stratégique des capacités TI des PME : l'orientation entrepreneuriale 247
2.6. La performance compétitive des PME industrielles 247
3. Le modèle de recherche sur les capacités TI des PME industrielles 248
4. La méthode de recherche 249
4.1. L'échantillon de PME industrielles 250
4.2. La mesure des variables de recherche 250
5. Les résultats de l'étude des capacités TI des PME industrielles 252
6. La contribution à la théorie de la gestion des TI dans les PME 257
7. Les perspectives de recherche sur les TI en tant que levier de la compétitivité des PME 258
Bibliographie 260

Chapitre 7
Les PME et les pratiques de GRH hautement performantes 267
Jamal Ben Mansour, Bruno Fabi, Richard Lacoursière et Louis Raymond

1. La genèse d'un concept 269
2. Les STHP en contexte de PME 270
3. La définition d'un STHP 272
4. Le contenu d'un STHP 273
5. La relation STHP-performance 275
6. L'opérationnalisation et la mesure d'un STHP 278
7. Le STHP et la PME : utilisation variable des grappes de pratique 279
7.1. La mesure des variables 281
7.2. L'analyse statistique 284
7.3. La configuration des systèmes de GRH 284
7.4. La performance des systèmes de GRH 285
7.5. Les variables contextuelles des systèmes de GRH 287
7.6. Les résultats de l'application 288
8. Les orientations futures 289
Bibliographie 291

Chapitre 8
Mondialisation, TIC et développement durable : quel marketing pour les PME ? 299
Brigitte Prud'homme

1. Les caractéristiques des PME et les répercussions sur une stratégie marketing contemporaine 305
2. Les trois théories pour soutenir le marketing des PME dans le contexte contemporain 311
2.1. La théorie de l'orientation marché 312
2.2. La Stakeholder Marketing Theory 313
2.3. La théorie de la communication marketing intégrée 316
Conclusion et avenues de recherche 324
Bibliographie 326

Chapitre 9
La performance durable des PME : une approche adaptée de pilotage 333
Marie Marchand, Chantale Roy et Hélène Bergeron

1. La performance et la performance durable 335
2. Le pilotage de la performance organisationnelle et le développement durable 339
3. La mesure de la performance durable dans les PME : un état de la situation 341
4. Le tableau de bord équilibré comme outil de pilotage de la performance durable 345
5. L'utilisation des tableaux de bord dans les PME 347
6. Une approche en trois étapes pour les PME 349
7. Les avenues de recherche 353
Conclusion 354
Bibliographie 355

Chapitre 10
Le mentorat : utile pour qui et pour combien de temps ? 359
Étienne St-Jean et Maripier Tremblay

1. Le mentorat des entrepreneurs 361
2. La recension des écrits 364
2.1. La reconnaissance d'opportunités des entrepreneurs 364
2.2. Le mentorat et la reconnaissance d'opportunités 366

2.3. L'orientation dans un but d'apprentissage 369
3. La méthodologie 371
3.1. Le programme étudié 371
3.2. L'échantillon 371
3.3. Les biais d'attrition 372
3.4. Les mesures 373
3.5. Les méthodes d'analyse 374
4. Les résultats 375
5. La discussion 379
6. Les limites de l'étude 385
Bibliographie 386

Chapitre 11
La recherche sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs : un bilan 393
Pierre Cossette

1. Les notions d'heuristique et de biais cognitif 397
2. Les listes et les classifications des heuristiques et des biais cognitifs 401
3. Le cadre méthodologique 402
4. Les résultats 405
4.1. L'analyse des résultats des travaux empiriques 406
4.2. L'analyse des cadres méthodologiques 420
5. La discussion 425
5.1. L'excès de confiance et l'excès d'optimisme : des construits distincts et des résultats divergents 425
5.2. La prédominance du devis synchronique ou d'enquête 428
5.3. Le choix des heuristiques et des biais à étudier 428
5.4. Les heuristiques et les biais selon les contextes 430
5.5. La formation et la transformation des heuristiques et des biais 431
5.6. La prévention et l'élimination des heuristiques inappropriées et des biais 433
Conclusion 434
Bibliographie 436

Partie 3
Des défis contemporains à relever

Chapitre 12
L'entrepreneuriat international : origines et perspectives 443
Sophie Veilleux

1. Le bilan des connaissances 445
1.1. L'historique 445
1.2. Les déterminants de l'internationalisation 453
1.3. Le processus d'internationalisation 458
1.4. Les mesures de la performance internationale 461
2. Des exemples empiriques de l'entrepreneuriat international 461
2.1. Le démarrage des activités d'internationalisation 463
2.2. Une entreprise maintenant en croissance sur les marchés étrangers 467
2.3. Le passage du démarrage à la croissance 470
3. Les avenues de recherche pour les travaux futurs 473
3.1. L'entrepreneur 474
3.2. L'entreprise 475
3.3. L'environnement 477
Conclusion 478
Bibliographie 479

Chapitre 13
La gestion de l'incertitude et du risque : une capacité stratégique à développer 485
Josée St-Pierre et Jalal El Fadil

1. L'incertitude et le risque : présentation des concepts 487
1.1. L'incertitude ? 488
1.2. Le risque 492
1.3. Les risques et les comportements humains 497
2. La gestion du risque : une « nouvelle » capacité stratégique 498
2.1. Une définition de la gestion du risque 498
2.2. Le processus de gestion du risque : étapes et difficultés dans les PME 501
3. L'expérimentation : étude de trois PME innovantes 506
3.1. La méthodologie 506
3.2. La description de l'échantillon 507
3.3. La présentation et l'analyse des résultats 510

4. Les avenues de recherche 522

Conclusion 527

Bibliographie 528

Chapitre 14
La gestion des connaissances dans les PME : revue de la littérature et perspectives de recherche 533
Thang Le Dinh et Manh Chien Vu

1. Les concepts clés 535
1.1. Les connaissances 535
1.2. La gestion des connaissances 537

2. La gestion des connaissances et les PME 539
2.1. La gestion des connaissances dans les PME 540
2.2. Les différentes applications de la GC dans les PME 546
2.3. La gestion des connaissances et le succès des PME 551
2.4. La relation entre la gestion des connaissances et l'innovation dans les PME 559

3. Les conclusions et les perspectives de recherches futures 560
3.1. Les conclusions 560
3.2. Les perspectives de recherches futures 561

Bibliographie 563

Chapitre 15
De l'émergence d'idées de valeur à la capture de la valeur des idées en PME : quels droits de propriété intellectuelle pour les innovations d'exploration ou d'exploitation ? 569
Bérangère Szostak

1. L'idéation et la protection : deux moments clés de la créativité et de l'innovation en PME 572
1.1. La phase d'idéation en contexte de ressources limitées 572
1.2. La protection de la valeur des idées en PME par les droits de propriété intellectuelle 576

2. L'innovation d'exploration et d'exploitation : quels DPI sont adoptés par les PME ? 580
2.1. La méthodologie et le contexte de l'étude empirique 580
2.2. Les principaux résultats 583
2.3. La discussion 589

3. Des perspectives aux prises avec les tendances socioéconomiques 590

Annexe 15.1. Les tests d'indépendance 594

Bibliographie 595

Chapitre 16
La santé psychologique des propriétaires-dirigeants de PME : proposition d'un modèle intégrant les facteurs de stress de l'environnement et leurs ressources motivationnelles 601
Claude Fernet et Stéphanie Austin

1. La santé psychologique des propriétaires-dirigeants 602
2. La notion de stress 603
2.1. Les facteurs de l'environnement comme sources potentielles de stress 604
2.2. Les traits de personnalité comme différences individuelles 608
3. Un modèle motivationnel de la santé psychologique des propriétaires-dirigeants de PME 610
3.1. L'apport des ressources motivationnelles dans la compréhension de la santé psychologique 612
3.2. L'environnement social 615
3.3. Les différences individuelles 618
4. Les pistes de recherche 621
Conclusion 623
Bibliographie 624

Chapitre 17
La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en contexte de PME : état des lieux et présentation d'un modèle intégré 631
François Labelle

1. Des définitions 634
2. L'état des lieux de la recherche sur la RSE en PME 637
2.1. Les valeurs, les préférences, les croyances et les attitudes du propriétaire-dirigeant quant à la RSE 640
2.2. Les pratiques de RSE en contexte de PME et la performance globale 644
2.3. Les retombées multiples 648
2.4. La nécessité d'autres analyses 649
3. Le cadre conceptuel et la méthodologie 650
3.1. Les hypothèses 650
3.2. L'opérationnalisation des variables du modèle 652
4. Les résultats 653
5. La discussion 658

6. Des avenues de recherche : les 5M de la recherche en RSE dans les PME 659
6.1. Les recherches multiniveaux et multifactorielles 660
6.2. Les études de terrain à la Mintzberg 661
6.3. Les études multidisciplinaires 661
6.4. Les comparaisons mondiales 662

Annexe 17.1. Les variables retenues et les questions posées 663

Bibliographie 665

NOTICES BIOGRAPHIQUES 673

Liste des figures

Figure 3.1 Taille optimale de la firme néoclassique 115

Figure 3.2 Duplication sélective 118

Figure 3.3 Coase (1937) rencontre Heckman (1976), d'après Gibbons (2005) 126

Figure 5.1 Cadre conceptuel : caractéristiques des PME et situation financière 204

Figure 5.2 Distribution du taux d'endettement des entreprises selon leur degré de maturité et leur rythme de croissance souhaité 211

Figure 6.1 Évolution de la recherche sur les TI et les affaires électroniques dans les PME 237

Figure 6.2 Les TI comme vecteur de performance compétitive des PME industrielles 241

Figure 6.3 Modèle de recherche sur les configurations de capacités TI des PME industrielles 249

Figure 6.4 Perspectives de recherche sur les TI en tant que levier de la compétitivité des PME 259

Figure 7.1 Modèle de recherche 280

Figure 10.1 Interaction entre l'OBA et les fonctions du mentor 377

Figure 13.1 Engagement des entreprises dans les différentes étapes de gestion du risque selon leur taille (pourcentage d'entreprises) 500

Figure 13.2 Processus conventionnel de gestion des risques 502

Figure 13.3 Avenues de recherche sur la gestion du risque pour les PME 523

Figure 14.1 Processus général de gestion des connaissances 540

Figure 14.2 Processus de mise en œuvre de la gestion des connaissances dans les PME 557

Figure 16.1 Modèle motivationnel de la santé psychologique des dirigeants de PME 611

Figure 17.1 Liens entre plusieurs déterminants de natures individuelle, organisationnelle et contextuelle 651

Liste des tableaux

Tableau 2.1 Synthèse des composantes des écosystèmes entrepreneuriaux 75

Tableau 2.2 Déterminants de l'entrepreneuriat régional : approche quantitative 86

Tableau 2.3 Déterminants de l'entrepreneuriat régional : complément par une approche qualitative 92

Tableau 4.1 Synthèse des approches fondatrices du concept de capital social par Benedic *et al.* (2009) 158

Tableau 4.2 Dimensions et composants du capital social d'après Nahapiet et Ghoshal (1998) 160

Tableau 5.1 Description de l'échantillon (valeurs médianes) 207

Tableau 5.2 Caractéristiques financières selon l'âge et la volonté de croissance 209

Tableau 5.3 Pratiques d'affaires selon l'âge et la volonté de croissance 212

Tableau 6.1 Configurations de capacités TI résultant de l'analyse taxonomique 254

Tableau 6.2 Distribution des variables de contrôle et de la performance compétitive par configuration de capacités TI 255

Tableau 7.1 Configurations des systèmes de GRH résultant de l'analyse typologique ($n = 427$) 285

Tableau 7.2 Répartition de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et de l'intention de quitter selon la configuration des systèmes de GRH 286

Tableau 7.3 Répartition des variables contextuelles selon les systèmes de GRH 287

Tableau 8.1 Canaux Internet et tactiques utilisés par les détaillants *leaders* 319

Tableau 8.2 Pratiques et tactiques de communication adoptées par les PME 321

Tableau 9.1 Évolution du concept de performance 336

Tableau 9.2 Études empiriques sur les dimensions de la performance mesurées par les PME 342

Tableau 9.3 Études empiriques sur l'utilisation des tableaux de bord dans les PME 348

Tableau 9.4 Tableau de bord pour le pilotage de la performance durable en PME : la PME « A » 352

Tableau 10.1 Moyennes, écarts-types et corrélations des variables 375

Tableau 10.2 Régression de l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités 376

Tableau 10.3 Évolution de l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO) 378

Tableau 10.4 Évolution de l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités selon les niveaux d'orientation dans un but d'apprentissage (OBA) 378

Tableau 11.1 Listes et classifications importantes des heuristiques et des biais cognitifs 403

Tableau 11.2 Résultats des recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs 407

Tableau 11.3 Cadre méthodologique des articles empiriques 421

Tableau 12.1 Différentes appellations des entreprises internationales à la naissance 446

Tableau 12.2 Auteurs phares en entrepreneuriat international et leurs contributions 451

Tableau 13.1 Vision du risque selon les champs de connaissance 493

Tableau 13.2 Différentes définitions du risque selon les perspectives techniques ou sociales 495

Tableau 13.3 Profil des entreprises 508

Tableau 13.4 Profil de trois répondants 509

Tableau 13.5 Profils différents des répondants 509

Tableau 13.6 Exemple d'attitude très conservatrice de la part du directeur général 510

Tableau 13.7 Vision du risque des répondants 511

Tableau 13.8 Risques identifiés par les dirigeants de l'entreprise A 513

Tableau 13.9 Risques identifiés par les dirigeants de l'entreprise B 515

Tableau 13.10 Risques identifiés par les dirigeants de l'entreprise C 518

Tableau 15.1 Items mesurés pour les variables « innovation d'exploration » et « innovation d'exploitation » 582

Tableau 15.2 Définition des cinq modalités de la variable « largeur du portefeuille de DPI » 582

Tableau 15.3 Présentation des indicateurs des variables descriptives de l'échantillon 583

Tableau 15.4 Description des variables descriptives ($n = 997$) 584

Tableau 15.5 Description des indicateurs de l'innovation d'exploration et de l'innovation d'exploitation ($n = 997$) 584

Tableau 15.6 Description de l'échantillon ($n = 997$) 585

Tableau 15.7 Tests d'indépendance entre la largeur du portefeuille de DPI et les deux formes d'innovation ($n = 997$) 587

Tableau A1 Test d'indépendance entre les variables descriptives (effectif, CA, Dep_inno) et l'innovation d'exploration et l'innovation d'exploitation ($n = 997$) 594

Tableau A2 Tests d'indépendance entre les cinq largeurs de portefeuille de DPI et les variables descriptives (effectif, CA, Dep_inno) ($n = 997$) 594

Tableau 16.1 Manifestations de bien-être et de mal-être psychologiques 604

Tableau 17.1 Différences entre grande entreprise et PME sous l'angle de la RSE 638

Tableau 17.2 Facteurs d'influence de l'intégration de la RSE dans les PME 641

Tableau 17.3 Parties prenantes et pratiques de RSE en contexte de PME 645

Introduction

Les PME[1] peuvent-elles devenir les *leaders* dont ont besoin les sociétés ?

Josée St-Pierre
et François Labelle

[Pour entrer de plain-pied dans le XXIe siècle,]
il faut passer de la conquête si dure de certitudes
à la connivence encore plus dure avec l'incertitude.
Edgar Morin (1981)

1. Rappelons ici qu'il n'existe aucune définition universelle de la notion de PME et qu'elles sont souvent décrites et regroupées à partir de critères quantitatifs tels que la taille, dont les seuils varient selon les pays et le domaine d'activité. Au Canada et aux États-Unis, par exemple, on reconnaît les entreprises industrielles de moins de 500 salariés comme des PME, alors que ce nombre est de 250 dans la communauté européenne, mais ce critère du nombre d'employés est insuffisant pour décrire ces entreprises, comme nous le verrons tout au long de cet ouvrage, puisque cela ne permet pas de rendre compte de leurs diversité et hétérogénéité extrêmes. Nous référons les lecteurs aux ouvrages de Julien et St-Pierre (2015) ou de Julien (2005) pour une discussion plus poussée sur ce sujet.

Longtemps présentées comme des entreprises « fragiles, aux ressources limitées, avec peu de perspectives de développement et une pérennité incertaine », les PME sont désormais reconnues comme des composantes actives et des acteurs clés du développement et de la vitalité économique et sociale de toutes les régions. Elles suscitent de plus en plus d'intérêt chez les chercheurs, mais aussi auprès des pouvoirs publics et des conseillers en développement économique, qui se tournent vers elles pour leur créativité, leur capacité d'innovation et leur flexibilité, qui leur procurent une grande faculté d'adaptation, pour assurer l'emploi et la vitalité de leur territoire.

L'environnement d'affaires dans lequel les PME doivent jouer leurs rôles économique et social s'est toutefois considérablement modifié et complexifié au cours des vingt dernières années, obligeant bon nombre d'entre elles à revoir leurs façons de faire, à réorganiser leur structure et à redéfinir leur modèle d'affaires. On y trouve un plus grand nombre d'acteurs aux comportements variés et présentant des sensibilités différentes sur les enjeux et les objectifs que doivent poursuivre les dirigeants de PME. Un environnement plus international dans lequel les frontières s'ouvrent au gré des accords multilatéraux de libre-échange, mais se referment également au nom d'un certain protectionnisme de l'économie nationale par les autorités publiques, comme c'est le cas aux États-Unis, par exemple. L'environnement est plus technologique, où les affaires électroniques sont devenues un mode de travail essentiel pour permettre aux PME d'être compétitives en même temps qu'une menace à leur survie, rendant leurs informations plus accessibles à leurs clients et même à leurs concurrents ! Un environnement plus sensible aux dimensions écologiques, sociales, où différentes parties prenantes s'immiscent dans la gestion des entreprises. Un environnement plus turbulent et instable, où la durée de vie des « pratiques d'affaires » et des compétences est raccourcie, créant une incertitude étendue, ce qui augmente le stress des entrepreneurs et des dirigeants, et les besoins d'accompagnement.

Mais cet environnement doit en même temps être munificent et offrir aux entrepreneurs et acteurs économiques tout ce dont les PME peuvent avoir besoin pour pouvoir naître, se développer et s'émanciper. Les PME

les plus dynamiques ne sont pas des entreprises isolées dans un désert de ressources, mais plutôt des entreprises localisées dans des milieux innovants, stimulants, encourageants qui valorisent la créativité, le partage et la prise de risques. Toutefois, la disponibilité des ressources matérielles ne suffit pas à assurer un développement économique dynamique ; encore faut-il que les « entrepreneurs » aient envie d'entreprendre, que cela soit valorisé par leur milieu, et qu'ils aient confiance de réussir et même la possibilité de se tromper à l'occasion sans être « jugés ».

Pour « affronter » cet environnement, on comprend que la taille réduite des PME ne peut être un prétexte pour développer au minimum certains atouts. Il faut être réticulé pour être capable d'avoir à portée de main les compétences et les connaissances requises pour affronter les concurrents ; il faut être technologique pour pouvoir travailler dans des délais courts, sur des distances longues et avec des coûts réduits ; il faut être agile et flexible pour absorber rapidement les connaissances nouvelles nécessaires pour renouveler ses propres compétences ; il faut être « responsable » et conscientisé aux enjeux sociaux et environnementaux pour assurer la survie de l'organisation, mais aussi celle de la planète et le bien-être de toutes les parties prenantes auxquelles doit rendre des comptes l'entreprise ; il faut être international à différents égards, soit pour trouver les ressources les plus aptes à assurer la compétitivité de l'entreprise, soit pour détecter des opportunités et atteindre des marchés qui lui permettront de se développer, soit pour identifier des partenaires avec qui l'entreprise partagera ses ressources pour soutenir sa compétitivité. Tout cela à des degrés très divers, bien entendu.

Avec ces éléments en trame de fond, comment pouvons-nous amener les PME à constituer un socle solide sur lequel se bâtiront les sociétés du futur ? Cet ouvrage, qui fait suite à trois éditions successives de *PME bilan et perspectives*, offre d'importantes pistes de réponse, mais surtout des réflexions pour que les chercheurs remettent en question les connaissances acquises au cours des quarante dernières années afin de les actualiser à la réalité d'un monde économique et social qui s'est considérablement

modifié et complexifié durant cette période. Un monde qui est encore turbulent et instable et qui n'offre pas la possibilité de se reposer sur le passé pour prédire son avenir.

Nous avons besoin d'affiner nos connaissances sur les PME pour les aider à relever les défis de demain, en comprenant bien ce qu'elles étaient hier et le chemin qu'elles ont parcouru pour arriver à se distinguer aujourd'hui. Pour aider à répondre à cet impératif du renouvellement des connaissances, 29 chercheurs de différents domaines ont été invités à contribuer à cet ouvrage. Nous leur avons demandé de tracer un état des connaissances dans leur champ d'expertise, de présenter de façon succincte les résultats d'une recherche dans leur domaine et, finalement, de se commettre dans la définition d'un agenda de recherche identifiant des questions précises pour lesquelles nous avons besoin de réponses afin de préparer les PME pour le futur.

On notera dans cet ouvrage une grande diversité de sujets ainsi que de méthodes de recherche et de points de réflexion. Cette diversité d'approches est tout à l'image de ce champ de connaissance encore en émergence qui s'approprie parfois, de façon maladroite reconnaissons-le, les travaux d'autres domaines pour mieux comprendre son objet. Avant de présenter le contenu des trois sections qui composent l'ouvrage, arrêtons-nous brièvement sur la signification que nous avons voulu donner au titre en résumant les connaissances sur les PME à trois moments différents.

1. Les PME d'hier… handicapées par un déficit récurrent de ressources et des préjugés tenaces sur leurs capacités

Que disait-on des PME il y a plus de 20 ans ? Accablées de multiples préjugés, étant donné les rares travaux de recherche, elles sont alors dépeintes comme faiblement compétitives, peu engagées dans des activités à forte prise de risque, ayant un faible comportement stratégique et centrées sur les valeurs et les objectifs de leur propriétaire-dirigeant. Le rôle centralisateur du propriétaire-dirigeant masque l'importance du personnel,

qui est peu valorisé et ne constitue pas un actif stratégique. L'entreprise étant dépendante de son marché et de ses clients, elle se présente principalement comme un producteur de biens ou de services.

La presse d'affaires et beaucoup de travaux parlent des PME « sans nuances » et souvent à partir de la réalité anecdotique de petites entreprises, en oubliant que ce terme regroupe, selon les organismes de développement économique, des entreprises ayant à leur emploi moins de 500 salariés. L'absence du « M » de PME, occulté dans les analyses, contribue ainsi à projeter une image peu intéressante pour d'éventuels partenaires externes, dont les bailleurs de fonds, soit celle d'une « affaire » relativement individuelle et personnelle ! Aussi, les approches d'analyse reposent souvent sur de petits échantillons anecdotiques et les compétences des chercheurs[2], dont la plupart ont alors une faible connaissance de la réalité du terrain, qui les amènent à généraliser leurs résultats à l'ensemble de la population. À l'opposé, on trouve aussi tout un ensemble de travaux qui étudient les PME avec les mêmes regards que les grandes entreprises, prétextant que les PME en sont des versions miniatures puisqu'elles devraient croître jusqu'à cette taille, étant dirigées par des entrepreneurs qui souhaitent accroître leur richesse. La prémisse d'un entrepreneur stimulé par la seule poursuite du profit soutient ces idées. Ces études abordent les phénomènes liés aux PME sans ouvrir la boîte noire et à partir de données externes. Le côté « humain » de la PME est négligé sur la base d'une rationalité économique qui permet de prédire les comportements des acteurs. En somme, les connaissances sont polarisées : les grandes entreprises sont considérées comme des modèles de réussite et de gestion exemplaire, alors que les PME sont des acteurs plus modestes ayant de faibles perspectives de rendement. Cette vision des PME contribue aussi à rendre difficile le

2. On notera aussi que l'enseignement de l'entrepreneuriat était presque inexistant à cette époque et que les PME étaient très peu discutées dans les différents cursus universitaires, ce qui n'a pas permis de « former » de véritables experts de ce sujet. De fait, de nombreux chercheurs en PME sont, à cette époque, des chercheurs qui se sont convertis à ce champ d'expertise par leurs travaux de recherche et un intérêt particulier pour ces acteurs économiques peu connus, mais « intrigants » !

recrutement de personnel spécialisé à la sortie d'une formation universitaire, alors que leurs besoins en la matière se font plus pressants à mesure que l'économie traditionnelle progresse vers l'économie de la connaissance.

2. Les PME aujourd'hui… de moins en moins complexées par leur taille réduite !

Depuis 20 ans, les travaux ont permis de montrer clairement que les PME peuvent adopter des comportements stratégiques et définir leur organisation afin de faire face à des degrés élevés d'incertitude et de turbulence. On reconnaît de plus en plus la complexité de ces organisations, notamment les relations qu'elles entretiennent avec leur milieu, les collaborations qu'elles peuvent avoir avec une multitude de partenaires et la diversité des parcours qu'elles empruntent pour croître ou se stabiliser à une taille qui convient à leur dirigeant principal.

Aussi, plusieurs chercheurs mettent de l'avant des caractéristiques des PME qui influencent leur mode d'organisation, rendant chacune d'elles singulière. La taille, le comportement stratégique, le degré de maturité, ainsi qu'une conjugaison de ces critères montrent que les PME se configurent selon leurs besoins, ce qu'une lecture trop générale ne permet pas d'apprécier. L'entrepreneur « isolé » et seul chef d'orchestre décrit moins bien le dirigeant de PME d'aujourd'hui, qui apprend à travailler avec d'autres pour combler des ressources et des compétences limitées et pour favoriser une gestion responsable dans un monde plus collaboratif.

Certaines PME d'aujourd'hui sont aussi plus globales, plus créatives, plus innovantes ; elles valorisent les idées, les connaissances et leur capital intellectuel. Elles sont de plus en plus ouvertes aux défis induits par la croissance de l'entreprise et de ses activités sur des terrains nouveaux, dont les marchés étrangers. Elles affrontent l'incertitude des marchés émergents et de l'innovation radicale, s'ouvrent à des occasions d'affaires jadis réservées aux entreprises de taille plus importante, et multilocalisent leurs

activités pour mieux répondre aux exigences de leur marché et étendre leur rayon d'action[3], appelant à une redéfinition de la notion de proximité. Leur performance peut être exemplaire dès lors que la configuration de l'entreprise est en adéquation avec les objectifs que poursuivent ses dirigeants et les stratégies qu'ils mettent en place. Ces PME sont informées et transformées par rapport à leurs prédécesseurs. D'ailleurs, de petites entreprises sont des *leaders* mondiaux sur des marchés de niche, grâce à l'ingéniosité d'un propriétaire-dirigeant ou d'une équipe dirigeante réticulée, branchée, compétente dans l'utilisation des technologies de l'information.

Dans la foulée des théories de la contingence, d'autres modèles théoriques, comme celui de la diversité des capitalismes, en plus des modèles basés sur les ressources et compétences, ou celui de l'*effectuation*, ont permis notamment de raffiner les distinctions entre les PME. Plusieurs enquêtes ont aussi confirmé que « les PME » constituent un ensemble d'acteurs économiques hétérogènes duquel les études macroéconomiques ne permettent pas de rendre compte de la réalité multiforme. L'utilisation de ces modèles d'analyse a permis d'importantes avancées dans cette reconnaissance des spécificités des PME. L'orientation stratégique et son influence sur la configuration des PME ont été mises de l'avant et ont permis de démontrer cette diversité de comportements qui ont rendu encore plus inadéquate la dénomination « LA PME », celle-ci ne pouvant être qu'une simple caricature d'un monde complexe. Ainsi, on retrouve dans ce monde « DES » PME stratégiques, innovantes, dynamiques…, mais aussi des PME locales desservant des besoins de proximité, à l'image de celles décrites il y a plus de 20 ans. Cette mixité d'entreprises, de formes, de tailles et de stratégies variées, est nécessaire pour la construction d'un écosystème dynamique et pluriel dans lequel on soutient également des espaces liminaux, à contre-courant, des espaces de résistance d'où les phénomènes de destruction créatrice peuvent émerger.

3. Pour une illustration de cas de PME ayant adopté de telles stratégies de localisation de leurs activités, le lecteur est invité à consulter l'ouvrage de Boutary, Monnoyer et St-Pierre (2016).

3. Les PME de demain[4]… disposant d'un fort *leadership* pour assurer l'activité économique tout en protégeant les ressources limitées de la planète !

Bien que beaucoup de travaux sur les PME fondent leur analyse sur le principe de proximité pour étudier ou expliquer leurs comportements, certaines observations récentes et la complexification de l'environnement des affaires invitent à questionner ces préceptes. Les tendances induites par l'environnement d'affaires, mais aussi par une augmentation du degré de formation des entrepreneurs, semblent vouloir s'accélérer, invitant du même coup les chercheurs à y porter attention.

Les PME sont devenues les « joyaux » du développement économique et de l'action des pouvoirs publics. Elles sont plus internationales et aux contours encore plus flous et indéfinissables étant donné leurs relations avec de multiples partenaires externes, nationaux ou internationaux ; plus preneuses de risques bien identifiés, mesurés et calculés ; plus collégiales avec une direction à plusieurs têtes et l'engagement plus soutenu du personnel dans son développement afin de réduire l'influence des facteurs de stress sur le propriétaire-dirigeant, plus soucieux de protéger son état de santé ; plus socialement responsables avec une conjugaison des intérêts de nombreuses parties prenantes, dont ceux de l'équipe dirigeante, de ses employés, de ses partenaires d'affaires et de la société.

Peuvent-elles devenir les *leaders* dont ont besoin les sociétés modernes ? Seront-elles plus fragiles étant donné les nombreux défis qu'elles auront à relever face à une concurrence qui ne cesse de se métamorphoser grâce à la mondialisation et aux technologies ? Qu'adviendra-t-il de leurs capacités à se distinguer auprès de consommateurs qui exigent toujours plus de nouveauté alors que l'avènement des affaires électroniques, du Web et de l'Internet rend les informations de l'entreprise accessibles à ses concurrents, facilitant ainsi leur entrée sur leur marché ?

4. Puisque cette section adopte un regard plus prospectif sur ce que pourraient être les PME de demain, elle prendra plus la forme de questions que d'affirmations.

L'innovation « ouverte » et collaborative qui est séduisante aujourd'hui parce qu'elle répond aux besoins de certaines parties prenantes de s'engager dans le développement économique de leur société n'est-elle pas en même temps une menace « sérieuse » à la capacité des PME à assurer leur caractère distinctif ? Comment vont-elles résoudre le paradoxe entre cette ouverture et le besoin de protéger leurs actifs stratégiques ? Est-ce que les PME continueront d'être le prolongement de l'entrepreneur ? Ou seront-elles plutôt un métissage entre les différentes personnalités qui concourent à leur développement ?

Les paragraphes précédents ouvrent la discussion, qui sera élargie par les travaux de nos collaborateurs. Dans tous les cas, on trouvera des réponses approfondies aux interrogations soulevées, mais aussi de nouvelles questions à creuser et sur lesquelles devraient porter les efforts des chercheurs dans ces domaines.

Les trois parties de l'ouvrage sont organisées comme suit.

La partie 1 « Un contexte en évolution et des assises à renouveler » présente les assises théoriques sur lesquelles s'appuient les notions de PME et d'entrepreneuriat, assises qui sont parfois fragiles et qui appellent à certaines remises en question. Nous y avons sciemment jumelé les bases théoriques sur lesquelles se fondent une grande partie des travaux dans le champ des PME et de l'entrepreneuriat, et deux thèmes plus contemporains qui sont mobilisés par une grande partie de la communauté des chercheurs à qui nous nous adressons. Les trois premiers chapitres rappellent certains fondements et les contextes qui leur ont donné naissance et ouvrent la discussion sur la remise en question de ces bases théoriques, étant donné le renouvellement de l'environnement d'affaires des PME. Les deux derniers chapitres se veulent quant à eux particulièrement critiques sur l'utilisation des notions de « capital social » et de la « finance entrepreneuriale », plus ou moins bien maîtrisées, par les chercheurs qui affirment contribuer aux connaissances dans ces domaines. L'évolution de ces deux notions présentée par les auteurs témoigne de l'une des difficultés de la recherche dans le jeune champ qui nous réunit, alors que la terminologie

n'est pas stabilisée, ce qui donne lieu à des contributions plus ou moins approfondies et qui concourent à embrouiller l'état des connaissances sans le faire véritablement évoluer.

La partie 2 « Des compétences à maîtriser » montre clairement que les PME disposent aujourd'hui de compétences très variées pour affronter les défis de leur marché. Avec l'avènement de l'économie de la connaissance, les actifs stratégiques des PME sont résolument immatériels et reposent dans leurs savoirs et leurs savoir-faire. La performance est toujours au cœur des préoccupations des chefs d'entreprise, mais cette performance est désormais abordée à partir d'une vision plus globale où les enjeux économiques se mélangent à des enjeux sociaux et environnementaux. Cette performance multidimensionnelle présente toutefois certaines difficultés dans sa mesure, ce qui peut constituer un enjeu dans une volonté d'assurer sa gestion à la faveur de la pérennité des PME. Dans une économie « mouvante », où l'entreprise est aussi confrontée à de la turbulence dans son environnement interne avec de nouvelles générations d'employés, plus informés et mieux formés qu'auparavant, la gestion des ressources humaines met davantage l'accent sur des outils valorisant l'engagement envers les objectifs organisationnels plutôt que le contrôle et une supervision étroite des employés. Des « systèmes de travail haute performance » conviennent aussi davantage aux défis de la mondialisation, où les PME doivent accentuer leurs efforts d'innovation pour se démarquer sur leur marché local, mais aussi sur le plan international. Au cœur de l'innovation, on retrouve du personnel engagé, mais aussi des technologies modernes de production et de communication qui permettent de favoriser de meilleurs échanges avec les collaborateurs rapprochés et éloignés de l'entreprise.

Finalement, les activités d'accompagnement soutenues par les pouvoirs publics dans le but de faciliter et d'accélérer l'entrée dans la carrière entrepreneuriale d'« entrepreneurs » talentueux et prometteurs voient leur importance confirmée auprès d'entrepreneurs novices, mais ayant un profil d'apprentissage particulier. Cet accompagnement pourrait aussi être plus profitable s'il s'inscrivait dans la durée pour certains individus ayant

plus de difficultés à détecter les opportunités d'affaires attrayantes. Par ailleurs, ces mêmes entrepreneurs en devenir et leurs mentors devront être conscientisés à propos d'un ensemble de biais qui peuvent contaminer leur cadre d'analyse et induire des erreurs importantes dans leurs décisions. Plusieurs de ces biais sont maintenant connus, documentés ; ils touchent particulièrement les entrepreneurs novices, mais peuvent être évités. Dans un environnement complexe, comme nous l'avons maintes fois évoqué dans les dernières pages, on peut comprendre que les actions des pouvoirs publics doivent être cohérentes et que la volonté de soutenir et de stimuler un entrepreneuriat dynamique doit prendre acte des dernières observations en allouant les ressources nécessaires pour cette partie délicate du démarrage en affaires, tout en reconnaissant le besoin d'actions plus particulières selon les contextes.

La partie 3 « Des défis contemporains à relever » ouvre sur des discussions plus récentes avec des questions de recherche nouvelles et qui montrent le dynamisme de ce champ de recherche. On retrouve ainsi les éléments clés pour aider les PME à relever les défis de l'économie de la connaissance mondialisée, par les travaux qui mettent en exergue l'importance des actifs intangibles et les stratégies plus immatérielles des PME au cœur desquelles se situe l'innovation. L'internationalisation des activités est présentée sous tous ses angles plutôt que d'être confinée principalement à celui de l'exportation. Selon leurs produits, l'internationalisation commerciale n'est pas un choix pour les PME, mais une nécessité, vu l'étroitesse du marché national. Des besoins de formation particulière et d'accompagnements spécialisés deviendront des actions essentielles pour les pouvoirs publics qui souhaitent qu'un plus grand nombre de PME s'engagent sur des marchés internationaux, bien qu'elles n'aient peut-être pas toutes les compétences pour réussir !

La quête d'éléments distinctifs essentiels pour favoriser la compétitivité des PME nous amène vers la réalisation d'activités à forte valeur ajoutée que sont l'innovation et la gestion des connaissances, activités « créatrices » qui demandent aussi de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être. Produire des idées et identifier des opportunités exigent du

personnel qualifié et engagé, des réseaux riches et des collaborateurs de différents horizons, mais également des dirigeants « en santé », alors que celle-ci est fragilisée par des environnements qui présentent de nouveaux facteurs de stress ignorés jusqu'à tout récemment.

Toutefois, la santé ne peut « tout garantir », et il sera nécessaire de développer des compétences pour gérer cette incertitude multidimensionnelle de plus en plus grande et les risques qui se renouvellent sans cesse. La protection de sa propriété intellectuelle pour préserver son positionnement stratégique, la vigilance sur l'état de santé du dirigeant pour assurer la qualité du *leadership* et de la prise de décision, ou la surveillance d'un partenaire étranger dans des activités collaboratives sont autant de stratégies que doivent déployer les PME pour contrôler, du moins minimalement, les risques de voir leurs efforts de compétitivité basculer vers des situations d'échec qui peuvent être irréversibles.

Par ailleurs, on reconnaît que cette recherche d'opportunités et d'une valeur distinctive répond à des impératifs plus généraux que la valeur économique, s'agissant davantage d'une valeur partagée, comme le suggèrent les nouvelles orientations de plus en plus retenues, qui mettent au premier plan la responsabilité sociale des entreprises. Cette ouverture aux diverses parties prenantes n'est toutefois pas encore intégrée chez tous les dirigeants de PME, ce qui demandera aux pouvoirs publics de revoir leurs interventions afin d'arriver à atteindre les cibles qu'ils se seront fixées sur le respect de l'environnement de même que sur les enjeux sociaux.

Un vaste champ de connaissance à interroger !

Finalement, cette réflexion sur laquelle près de 30 chercheurs ont travaillé plus d'une année ne saurait être complète, et il serait naïf de penser qu'elle suffit à répondre à la question posée dans le titre de cette section.

En effet, étant donné l'étendue du champ de connaissance des PME et de l'entrepreneuriat, un seul ouvrage ne peut faire le tour de tous les sujets de recherche qui devraient stimuler l'intérêt des chercheurs et

orienter leurs efforts pour les prochaines années. Sans être exhaustifs, nous pouvons soulever tous les contextes où l'entrepreneuriat s'exerce de façon particulière, comme l'entrepreneuriat social, féminin, immigrant, chevronné ; la pérennité des PME dans des situations de relève ou de repreneuriat, que les repreneurs soient de la famille, de l'entreprise ou totalement inconnus de celle-ci au moment de l'entrée en poste ; la montée en puissance de l'économie de partage et ses incidences sur les différents modes d'organisation et modèles d'affaires ; l'influence des nouvelles générations d'entrepreneurs et de leur mode de vie sur les entreprises qu'ils vont créer ; les capacités des institutions à accompagner la création et le développement des PME dans un monde en perpétuel changement où plus rien n'est acquis…

Nous invitons ainsi les lecteurs à suivre l'évolution des travaux des chercheurs membres ou associés de l'Institut de recherche sur les PME pour acquérir des connaissances sur ces questionnements.

Nous souhaitons une bonne et stimulante lecture de cet ouvrage en espérant qu'il apporte des réponses ou des pistes de réflexion utiles et pertinentes pour aider les PME à devenir les *leaders* dont ont besoin les sociétés ! Que les lecteurs reconnaissent également la complexité de ce champ de connaissance et le fait que c'est par celle-ci que les chercheurs, tout autant que les pouvoirs publics et les acteurs économiques, arriveront à mettre à profit le talent de ces structures et de l'entrepreneuriat.

Bibliographie

Boutary, M., M.-C. Monnoyer et **J. St-Pierre** (2016). *Les PME à l'ère de la mondialisation : démystifier la délocalisation et la multilocalisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 273 p.

Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 408 p.

Julien, P.-A. et **J. St-Pierre** (2015). *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat. Mesures et clés pour agir*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 479 p.

PARTIE **1**

Un contexte en évolution et des assises à renouveler

Chapitre 1

Les théories en entrepreneuriat

Pour que les fruits passent la promesse des fleurs[1]

Olivier Germain[2]

« Créer, c'est vivre deux fois. »
« La création, c'est le grand mime. »
Albert Camus, *Le mythe de Sisyphe.*

1. Le titre emprunte à un poème de François de Malherbe, poète caennais.

2. Ce chapitre doit beaucoup aux nombreuses rencontres qui continuent d'inspirer mon parcours, à l'occasion d'échanges ou de collaborations. Je remercie mes coauteurs réguliers Raffi Duymedjian, Guillaume Ferrante et Amira Laifi, mes collègues Sylvain Luc et Viviane Sergi, ainsi qu'Octave Niamié, doctorant à l'ESG UQAM. J'adresse mes remerciements à Josée St-Pierre et Francois Labelle pour leur relecture, et tout particulièrement la première pour son soutien compréhensif tout au long du processus d'écriture.

Au regard d'autres domaines des sciences de la gestion, l'entrepreneuriat présente la particularité d'avoir été investi bien avant par des disciplines telles que l'économie et la psychologie, qui continuent d'en inspirer le développement. Ces filiations ont contribué à installer quelques croyances robustes telles qu'un rapport étroit à l'innovation et à la croissance économique pour la première ou l'existence de traits particuliers à un entrepreneur relativement solitaire pour la seconde. Ces croyances sont autant d'« allant de soi » à questionner dont l'entrepreneuriat, dans une pensée gestionnaire, s'est peut-être insuffisamment défait. Un travail important d'autonomisation a toutefois été mené visant notamment à considérer la complexité et la variété des phénomènes entrepreneuriaux, la sensibilité des pratiques aux contextes dans lesquels elles se déploient, mais aussi l'étendue des incarnations de l'« entreprendre[3] ». Ce travail s'est accompagné de l'invention d'un outillage conceptuel, méthodologique et épistémologique longtemps marqué par une tradition fonctionnaliste et objectiviste, mais qui s'est peu à peu ouvert au pluralisme.

Le champ de l'entrepreneuriat, s'il est considéré comme récent en gestion, est ainsi aujourd'hui suffisamment institutionnalisé pour se prêter à un examen critique des connaissances produites et des avenues prometteuses. Des revues de premier plan, des communautés académiques établies, un nombre conséquent de *handbooks* et la présence dans les plus grandes conférences en témoignent. Dans le même temps, le champ s'est développé par la fragmentation en de multiples conversations locales, ce qui s'explique sans doute par la difficulté à en tracer des frontières hermétiques. L'objet empirique est d'abord traversé par des problématiques qui imposent l'interdisciplinarité des approches et une variété d'emprunts théoriques (Landström, 2008). Les conduites entrepreneuriales prennent ensuite une variété de formes (création, repreneuriat, intrapreneuriat, entrepreneuriat international, etc.) et se repèrent dans des contextes très variés (petites et moyennes organisations, industries culturelles, économie

3. Dans ce texte, j'utiliserai fréquemment le terme « entreprendre » comme substantif afin de renvoyer à la dimension processuelle de l'entrepreneuriat.

solidaire, organisations publiques, etc.). Une approche prosaïque consisterait à considérer que l'entrepreneuriat est préoccupé par tout ce qui a à voir avec la création de nouveauté dans le cours ordinaire des choses (Steyaert, 2004). Enfin, et c'est lié, la puissance du discours entrepreneurial, qu'il soit académique, pratique ou politique, conduit à revisiter de manière parfois abusive des pratiques managériales sous des allures entrepreneuriales. Il en va ainsi parfois de la gestion de projet ou de techniques de management participatif. Cette puissance s'exerce par ailleurs sur la formation des identités entrepreneuriales jugées acceptables, comme je le développerai (Bröckling, 2016). Si la dilution de l'objet de recherche ne facilite pas la tâche lorsqu'il s'agit de faire le point, elle conduit surtout à considérer le champ comme constitué d'une grande variété de paradigmes persistant dans des niches théoriques, ou plus probablement comme a-paradigmatique. Cette ouverture du champ pourrait être considérée comme une invitation à accueillir des conversations plus nombreuses, ce que confirmerait le regain d'intérêt actuel de chercheurs issus des autres disciplines de gestion et, plus largement, des sciences humaines et sociales, pour un objet à la fois pluriel et métissé. Toutefois, ici, il sera question de l'entrepreneuriat au sens des activités de création organisationnelle qui sous-tendent notamment la création et le développement des petites et moyennes organisations, que je ne traiterai toutefois pas directement ici.

Loin de prétendre embrasser l'ensemble des connaissances produites dans le champ, ce chapitre vise à en organiser les évolutions et enjeux à l'aune, d'une part, de deux dimensions structurantes de la pratique entrepreneuriale – l'espace et le temps – et, d'autre part, de la tension continuellement à l'œuvre dans les conduites entrepreneuriales entre légitimité et émancipation. L'utilisation de ces quatre mots clés permettra de revisiter des thèmes importants en entrepreneuriat, dont certains ont fondé le champ. Je tenterai de mettre en évidence le fait que, pour passer la promesse des fleurs, les théories gagneraient à remettre à leur agenda quelques lignes de force dont elles se sont probablement éloignées. À trop mettre l'accent sur la nécessité de légitimer à la fois le projet entrepreneurial et les identités entrepreneuriales, nous avons ainsi peut-être perdu l'essence subversive de l'« entreprendre », mais aussi le projet émancipatoire au

cœur de l'entrepreneuriat. De la même manière, la tentation d'une abstraction théorique du processus entrepreneurial nous a peut-être écartés de l'expérience entrepreneuriale vécue dans sa pleine indétermination. L'espace de l'entrepreneur s'est de son côté éloigné d'une approche strictement géographique pour s'enrichir de dimensions symboliques, processuelles et émancipatoires qui contribuent à réinventer les formes collectives de l'entreprendre. En conclusion, j'envisagerai quelques perspectives autour des approches critiques en entrepreneuriat qui laissent présager certains renouvellements théoriques du champ. Ces renouvellements recommandent à la fois une conversation de l'entrepreneuriat avec d'autres sciences humaines et sociales et l'invention de nouveaux concepts.

1. Du milieu entrepreneurial aux espaces potentiels de l'entreprendre

L'encastrement sociospatial des activités entrepreneuriales constitue aujourd'hui une préoccupation majeure dans le champ (Johannisson et Nilsson, 1989). La dimension « où » des contextes entrepreneuriaux recouvre des types variés (social, spatial, industriel ou institutionnel) et inclut autant des contextes distaux comme les pays ou la société que des contextes proches tels que le voisinage local des entrepreneurs (Welter, 2011). Toutefois, les recherches restent concentrées sur des échelles relativement larges, *a minima* régionales, afin de mettre en lumière les ressorts territoriaux de l'activité entrepreneuriale et les conditions d'une intervention publique efficace (Stam et Bosma, 2015 ; Trettin et Welter, 2011). Il reste donc à mieux considérer l'espace de la pratique quotidienne de l'entrepreneuriat, qui rend compte de la complexité des contextes variés de l'entreprendre (Steyaert et Katz, 2004). Cette dernière me semble nécessiter de mettre l'accent sur les dimensions processuelle et émancipatoire dans la pratique des espaces. En cela, les pratiques collaboratives récentes annoncent peut-être une réinvention de l'espace.

1.1. Le district industriel et ses déclinaisons successives

Les racines néoclassiques de l'entrepreneuriat font relativement abstraction du territoire concret et se situent dans un rapport utilitaire à un territoire indifférencié et non maillé où celui-ci forme un réservoir de facteurs parmi d'autres. Le paradigme dominant installe une causalité forte entre, d'une part, la division du travail et la croissance interne de l'entreprise et, d'autre part, l'efficacité économique, et ne favorise pas une prise en compte des relations entre acteurs d'un territoire.

Une première rupture au regard du mythe de l'entrepreneur néoclassique est opérée par le truchement, dans le raisonnement, de logiques territoriales qui ébranlent l'idée d'une homogénéité des espaces économiques et, de manière inhérente, l'idée d'une concurrence pure et parfaite. Le territoire peut ainsi, dans la tradition d'Alfred Marshall (1920), néoclassique dissident sur ce point, jouer un rôle dans la production de différences au sein du tissu économique. Plus encore, l'introduction de la notion de « district industriel » fait apparaître la dimension collective inhérente à l'entrepreneuriat en insistant sur la place des interdépendances entre les petites unités d'un espace géographique donné, entre ce réseau et le marché du travail spécialisé, entre le tissu socioéconomique, la communauté locale et les acteurs en réseau (Johannisson, Karlsson et Ramirez-Pasillas, 2002). Dans l'esprit de Marshall, la proximité et la colocalisation produisent des avantages mutuels, et le milieu créatif génère des effets externes. De manière vertueuse, le territoire devient pour l'entrepreneuriat collectif un réservoir de ressources qui lui permet de se régénérer (Stam et Bosma, 2015). Marshall anticipe les dimensions organisationnelles du district en développant la notion d'« atmosphère industrielle » qui présage l'importance de la circulation des savoir-faire et de l'inscription historique et identitaire des districts (Johannisson et Wigren, 2006). Dans une continuité contemporaine, Becattini (1991) insiste sur l'importance du capital social, qui permet aux stratégies collectives de se

déployer et au district de se régénérer sous la forme d'un milieu créatif (Courlet et Fourcade, 2015)[4]. Le capital social est ici entendu comme l'ensemble des ressources encastrées dans la structure sociale – ici le territoire et les relations sociales entre ses parties prenantes –, qui sont activées ou mobilisées dans les projets des acteurs.

Si la notion de « district » permet de comprendre les conditions territoriales de développement d'un tissu de petites organisations, elle est moins centrée sur l'émergence de nouvelles organisations, ce que permet la notion de « milieu entrepreneurial » (Julien, 2005, chap. 5). En effet, un milieu se distingue par sa capacité à offrir une culture entrepreneuriale qui permet de soutenir ou non la création d'occasions d'affaires dans la mesure où il favorise des « relations actives entre tous les acteurs » qui le composent. Au-delà, il se caractérise comme un système ouvert sur son contexte plus large, ce qui en permet la régénération. Pour autant, le milieu se repère plus aisément par l'identification d'un substrat culturel commun qui favorise l'encastrement de nouveaux entrepreneurs. À la manière d'une convention, il réduit l'incertitude en ce qu'il facilite les décisions entrepreneuriales par le recours à des schèmes partagés. Le milieu donne l'accès à un ensemble de ressources financières et immatérielles grâce au travail de proximités variées (organisationnelle, cognitive, etc.). En somme, au-delà d'un réservoir de ressources, le milieu exerce un rôle majeur en matière de formation, de circulation et de partage de l'information et des connaissances. Les études restent pourtant assez silencieuses sur ces processus collectifs localisés qui façonnent les structures économiques spatiales et les secteurs, et dans lesquels les entrepreneurs interagissent avec d'autres agents à travers différentes échelles géographiques (Julien, 2005)[5]. Elles sont largement focalisées sur les conditions territoriales de l'activité entrepreneuriale, mais il s'agirait bien plus de se centrer sur la dynamique coévolutionnaire sous-jacente à cette activité (Stam et Bosma, 2015).

4. La notion de capital social est développée dans le chapitre produit par Trépanier et Aka.

5. Une illustration intéressante et inédite du fonctionnement de ces processus collectifs est présentée dans le chapitre de Razafindrazaka et Laurin.

Les atouts d'une approche territoriale de l'entrepreneuriat incitent les acteurs, en particulier publics, à en rechercher les effets émergents par la construction de contextes propices en travaillant les spécificités territoriales. Ils invitent les chercheurs à mettre en lumière, de leur côté, les conditions favorables à cette construction dans une visée quasi normative. Si elle reste encore fragile théoriquement, la notion d'écosystème entrepreneurial joue sur ce registre et met davantage au centre l'accompagnement des projets entrepreneuriaux et la capacité à assurer durablement un flux de créations[6]. Au regard d'autres notions spatiales, les entrepreneurs sont les joueurs centraux dans la création et le développement du système, ce qui conduit à parler d'une privatisation de la politique entrepreneuriale, mais aussi à souligner l'importance de la logique intrapreneuriale (*bottom-up*) dans les écosystèmes (Isenberg, 2010 ; Stam, 2015). Les acteurs publics seraient considérés comme « nourriciers » plus que comme *leaders* des écosystèmes (Feld, 2012). Les structures d'accompagnement ou d'incubation paraissent toutefois jouer au cœur des écosystèmes un rôle structurant qui articule une grande variété d'acteurs (Engel et Teece, 2012) partageant une communauté de destin. Les frontières des écosystèmes s'avèrent d'ailleurs difficiles à saisir tant les échelons concernés peuvent varier d'une situation à une autre (Stam, 2015). L'examen de quelques écosystèmes illustres a mis au jour la dimension coévolutionnaire à l'œuvre au sein de ces systèmes complexes parfois fondés, dans un rapport résilient au territoire, sur une faiblesse entrepreneuriale (Stam et Bosma, 2015). L'émergence de communautés actives d'entrepreneurs s'est produite conjointement et grâce au développement d'un capital de risque sur le terreau préparé par un *cluster*. Des infrastructures institutionnelles se forment une fois atteinte une « masse critique » de projets entrepreneuriaux. Dans une approche écosystémique, les interactions entre acteurs encastrés dans une infrastructure contribuent donc à cultiver l'entrepreneuriat.

6. Pour une discussion fouillée de la notion d'écosystème entrepreneurial, j'invite le lecteur à consulter le chapitre de Razafindrazaka et Laurin.

Ainsi, l'approche par les écosystèmes, comme d'autres notions spatiales insaisissables, connaît quelques difficultés théoriques (Stam, 2015). Elle souffre d'un risque tautologique dans la mesure où les écosystèmes entrepreneuriaux sont des systèmes qui produisent des projets entrepreneuriaux à succès, qui caractérisent eux-mêmes les bons écosystèmes. Il reste difficile de spécifier des relations de cause à effet entre écosystèmes et conditions territoriales favorables. Enfin, les écosystèmes sont particulièrement hétérogènes en termes d'échelles géographiques.

Les approches héritées des districts industriels soulignent en fin de compte des enjeux des représentations de l'espace en entrepreneuriat qui oscillent entre le respect des dynamiques naturelles historiques, sociales et géographiques dans une perspective évolutionniste et la construction sociale et politique par les acteurs, pouvant aller jusqu'à un oubli des conditions géographiques.

1.2. La prise en compte des lieux de vie quotidienne des entrepreneurs

Les recherches en entrepreneuriat se concentrent ainsi majoritairement sur des contextes relativement éloignés de l'activité entrepreneuriale, au détriment des conditions locales de la vie quotidienne des entrepreneurs (Steyaert et Katz, 2004 ; Trettin et Welter, 2011). Le fait de se focaliser sur la distance introduit alors un biais en faveur du concept de proximité en ce qu'il s'agit de réduire un espace abstrait à quelque chose de possible à appréhender pour tous les acteurs, y compris les chercheurs et intervenants publics. Avant d'envisager les pistes qui restent à explorer, je souhaiterais souligner qu'une pensée implicitement marquée par une géométrie de l'espace tend à piéger les raisonnements.

Tout d'abord, les travaux restent empreints d'une approche géométrique qui suggère de cerner l'espace, de le réifier par le repérage de ses coordonnées pour être en mesure de le penser et de l'étudier. Fait de frontières, l'espace est ainsi transformé en une sorte d'abstraction qui

permet de mesurer des distances, de créer des échelles spatiales, de distinguer artificiellement des types d'espaces, mais aussi de comprendre les mouvements à l'intérieur des (et entre les) espaces. En arrière-plan, cela suppose une ontologie stable de l'espace dont il est aussi possible d'évaluer les déplacements de frontières, mais aussi l'existence d'un espace donné qui fournit les conditions de l'activité entrepreneuriale. Cette réification de l'espace, même si elle peut faire l'objet de mesures successives, conduit également à l'invention d'un territoire fertile et productif pensé au regard de ses finalités au détriment d'un espace vécu, pluriel et mobile. En mesurant l'espace, il est possible d'en évaluer la performance ou la productivité. L'espace est ainsi étrangement conduit à être déterritorialisé sous la forme d'une abstraction, certes intellectuellement confortable, mais qui ne considère pas la vie qui s'y déroule.

Somme toute, les travaux oscillent régulièrement entre les deux premières dimensions de l'espace identifiées par Lefebvre (1974), qui font, selon lui, l'objet d'un certain « fétichisme » : l'espace produit et donc consommé ; l'espace de la production qui renvoie à la répartition de la production dans l'espace. Au contraire, la production sociale et temporelle de l'espace, troisième dimension, reste relativement sous-estimée. Cela renvoie à la distinction régulièrement opérée entre, d'une part, l'espace qui résiderait essentiellement dans une évaluation économique de sa capacité à générer des profits et relève du sens commun et, d'autre part, le lieu qui procéderait plus de la capacité à produire du sens (*sense of place*) et à rendre l'espace familier de sorte qu'il suscite un attachement subjectif et émotionnel (Bjerke, 2007). Le déplacement de l'espace vers le lieu (où se vit l'entrepreneuriat) traduirait une forme d'appropriation de l'espace par les acteurs (Massey, 1995) ; j'y reviendrai.

La réification de l'espace entrepreneurial n'est pas que le fait du chercheur dans une tradition fonctionnaliste. Comme le rappelle Lefebvre, l'espace est aussi une construction politique qui installe des rapports et des inégalités de pouvoir. Savants, planificateurs, urbanistes… produisent des « représentations de l'espace » qui s'imposent aux individus par un

ensemble de conventions (Lefebvre, 1974). Cette construction artificielle de l'espace est consubstantielle de l'évolution du capitalisme, qui procède par le quadrillage du territoire pour le rendre exploitable et productif (Deleuze et Guattari, 1981). L'étiquetage des territoires (en pôles de compétitivité, par exemple) permet également de les différencier en termes de performance et donc d'appui.

Cette géométrisation de l'espace exerce aussi des effets légitimant sur l'activité entrepreneuriale qui s'y déploie. Un espace devenu normatif peut amener à une normalisation des conduites entrepreneuriales en stipulant quels sont les comportements et les identités habilités et considérés comme acceptables sur le territoire. Le milieu peut devenir un facteur inhibant pour les entrepreneurs en ce qu'il constitue une infrastructure institutionnelle qui induit des effets isomorphiques sur les conduites entrepreneuriales (Julien, 2005). Il est aussi facilitant dans la mesure où il favorise le décodage des conventions afin d'obtenir des ressources. Les stratégies collectives menées par les entrepreneurs les amènent à devoir habilement conjuguer leur destin individuel à une aventure collective. Le risque de conformisme peut être renforcé par une tendance à la centralisation de certains dispositifs territoriaux qui installent parfois dans un rapport asymétrique les entrepreneurs et limitent leur potentiel émancipatoire. L'injonction d'entrer en relation avec l'autre dans le cadre de formes « instituées » peut aussi tendre à installer une verticalité dans les relations. Cela peut finalement poser des questions au regard de l'entrepreneuriat, qui repose bien plus sur des formes de désinstitutionnalisation du milieu ou de déconstruction du sens commun dont l'espace fait partie.

Les théories entrepreneuriales gagneraient à abandonner la disjonction entre, d'une part, un espace naturel et donné et, d'autre part, un espace conçu par l'activité humaine et donc entrepreneuriale pour considérer le rapport primaire d'habitation à l'espace (Casey, 1993) des entrepreneurs et la manière dont se fait l'expérience du lieu. Cette approche phénoménologique des lieux de l'entreprendre exige d'en saisir les dimensions vécue, processuelle et relationnelle.

En m'inspirant de Massey, je postule que l'espace abstrait et générique devient un lieu grâce à l'expérience et aux pratiques des entrepreneurs qui, en y évoluant quotidiennement, l'incarnent et le nourrissent de contenus et de significations à tel point que cette élaboration subjective du lieu devient un aspect central de la construction de l'identité entrepreneuriale (Massey, 1995 ; Rose, 1995). L'« espace de représentation », accompagné de symboles et d'images (Lefebvre, 1974), se forme en même temps que le projet entrepreneurial se déploie. Ce « sens du lieu », s'il se produit dans le quotidien, est aussi empreint de tous les contextes plus larges dans lesquels l'expérience se déploie ; il est riche de toutes les échelles spatiales de l'entreprendre (Steyaert et Katz, 2004). Entre autres, l'expérience vécue du lieu est encastrée dans un ensemble de pratiques spatiales (Lefebvre, 1974) qu'il s'agit de déchiffrer au cours du parcours entrepreneurial.

Une phénoménologie des lieux en entrepreneuriat suppose aussi de considérer la dimension processuelle de l'espace vécu des entrepreneurs. Les approches traditionnelles paraissent limitées aux relations circulaires et causales entre les dynamiques territoriales et l'activité entrepreneuriale, qui n'abandonnent pas une certaine fixité d'un espace cerné. Massey (1994) propose que le lieu est fait de flux et de mouvements ; il est le produit continu et donc temporaire d'une intersection complexe de processus, de relations sociales et de connaissances qui intègrent différentes échelles d'espace. La vie ordinaire de l'entrepreneur se déploie ainsi dans des espaces multiples, parallèles et temporaires qui nourrissent son parcours et composent son espace d'habitation en mouvement. Rencontrer ses partenaires à la maison, travailler son projet dans un café, expérimenter son produit dans un *makerspace*… constituent autant de lieux contemporains de l'entreprendre.

Si nous développons une relation de stabilité et d'appartenance à ces lieux que nous occupons parfois brièvement, c'est en raison de la familiarité que nous y retrouvons (Casey, 1993). Ingold (2000) insiste sur l'importance de la compréhension des relations ou du mode d'engagement des individus avec ce qui les environnent ; relations qui fabriquent autant l'espace que les individus. Empruntant à Martin Heidegger (1971), Casey

considère qu'une relation d'immersion à l'environnement précède une relation de construction consciente au milieu dans notre manière d'être au monde. Ce rapport primordial d'habitation pleine aux lieux (*dwelling place*) forme une partie vitale de notre expérience quotidienne des espaces vécus (Casey, 1993). Cela conduit également à s'intéresser aux dimensions matérielles de l'espace qui permettent aux relations de se déployer et au « sens du lieu » de s'élaborer. En effet, l'immersion naturelle dans un lieu est rendue possible pour un entrepreneur par des objets, des artefacts, qui incarnent les relations qui elles-mêmes font l'entrepreneur.

Une phénoménologie des lieux de l'entreprendre permet ainsi d'insister sur les dimensions vécue, processuelle et relationnelle de l'espace. Plus encore, l'espace devient ce qui fait lien, parfois temporairement, souvent en parallèle, et élabore les « entre » de l'*entre*-preneuriat (Steyaert, 2005). S'intéresser au quotidien de l'entrepreneur conduit ainsi à prêter une attention particulière aux intersections, aux carrefours, qui créent des potentialités multiples dans le parcours des entrepreneurs.

1.3. La multiplicité des espaces liminaux, transitionnels et émancipatoires

De manière contemporaine, les « nouveaux » espaces forment des lieux sans coordonnées qui échappent au repérage sur la carte où se fabrique l'entreprendre temporairement, dans les marges, de manière plus émergente, parfois clandestinement, ou en résistance aux conventions, dans des formes renouvelées de collaboration. Il en va ainsi des communautés entrepreneuriales, des tiers-lieux – regroupant une grande variété d'espaces plus ou moins collaboratifs tels les *fab'lab, maker-* ou *hackerspaces* – voire des non-lieux qui ne créent aucune relation (Augé, 1992), mais qui favorisent les pratiques de création. L'espace de l'entrepreneur n'est dès lors plus entendu comme seulement géographique, mais fait de potentialités, de résistance et de transitions. S'il reste qu'il ne faut pas en faire les nouveaux eldorados, ces espaces sont intéressants en ce qu'ils nous informent de la pratique entrepreneuriale.

Un certain nombre d'espaces agissent comme des « aires intermédiaires d'expérience » (Winnicott, 1975) en organisant la transition vers l'émergence d'une organisation dans le parcours entrepreneurial. Certains, revêtant une forme plus institutionnelle, peuvent être directement orientés vers la recherche d'une performance, tels les incubateurs. D'autres espaces, comme les *fab'labs*, parce qu'ils constituent une transition dans l'activité entrepreneuriale, misent sur l'exploration de potentialités et sur la multiplicité des effets qui seront par la suite actualisés lors de la création. On y travaille dès lors de manière oblique dans la mesure où, cultivant de nombreux effets, ils préparent le terrain à une performance sans la rechercher. Ils permettent le report des irréversibilités : ce qui y est expérimenté forme un réservoir au sein duquel il sera possible ou non de puiser. L'espace de l'entrepreneur n'est plus donné, mais formé par les potentialités qui s'y expérimentent et inventent. Entre autres, la matérialité de l'espace – son design – peut induire de nouvelles formes de collaboration et favoriser l'innovativité des acteurs (Fabbri et Charue-Duboc, 2013). Ces espaces potentiels et transitionnels jouent donc deux rôles : le développement de potentialités multiples et une transition vers le réel. Ce second rôle renvoie aux qualités des espaces transitionnels repérés chez l'enfant par Winnicott (1975) qui assurait grâce au jeu un va-et-vient entre fiction et réalité.

Dans son *Anthropologie du jeu*, Hamayon (2012) précise que le jeu ne relève pas de la réalité ordinaire, mais toujours d'un écart créateur avec ce réel. Le cadre fictionnel constitué par le jeu met en place une forme de réalité à la fois distincte de la réalité et en rapport avec elle. Comme l'ont suggéré Winnicott (1975) et Bateson (1977), la spécificité du « jouer » (*playing*) est de créer un espace transitionnel pour que puisse prendre place l'expérience de l'autre et du soi, notamment via les objets. Cet espace relève du registre de l'illusion, et la transition par l'illusion fait émerger la réalité (Hamayon, 2012, p. 165-166). Les espaces transitionnels de l'entrepreneur font naître la pratique parce qu'ils permettent la transition entre un ensemble de potentialités « jouées » et la pratique concrète en situation qui permet de trier ces explorations. Toujours selon Hamayon (2012), ces espaces favorisent également le « jeu » parce qu'ils permettent

d'expérimenter des « manières d'agir » mises à l'épreuve ou non : des séquences de jeu qui sont des *représentations* de l'action en train de se faire. Elles préparent à la pratique, mais ne s'y substituent pas ; elles sont une manière de rendre présente une réalité à venir en même temps qu'elles en restent distinctes en tant que fiction. En somme, les nouveaux espaces de l'entreprendre accompagnent la performativité des identités et des projets entrepreneuriaux. Par performativité, j'entends ici, dans la tradition de Butler, que l'identité d'entrepreneur ne préexiste pas au fait d'entreprendre, mais s'élabore dans les interactions sociales qui ont lieu au cours du processus entrepreneurial afin notamment de permettre la reconnaissance sociale.

La dimension transitionnelle de ces espaces collaboratifs accompagne le parcours entrepreneurial plus particulièrement dans des phases en amont du processus de création. Ce parcours se déroule pourtant dans une variété de lieux situés dans les marges, de la pratique autant que de la connaissance, qui accueillent les expériences vécues au quotidien par les entrepreneurs et sont à ce titre signifiants, même s'ils ne sont pas expressément dédiés au « faire » entrepreneurial. Dans la vie quotidienne, l'entrepreneur intègre naturellement ses espaces privés ou des lieux courants dans l'activité entrepreneuriale. L'usage du domicile privé par des entrepreneurs jouera ainsi un rôle central dans les difficultés à acquérir une légitimité auprès de parties prenantes (Mirchandani, 1999). Le café, l'école et l'aéroport pourront constituer des lieux du « faire » entrepreneurial en dépit de leur utilisation éphémère. Leur manque de reconnaissance institutionnelle favorise par ailleurs des conduites de résistance aux normes en place (Casey, 1993).

Un intérêt récent a d'ailleurs émergé pour des espaces liminaux en entrepreneuriat qui se situent dans les « à-côté » de l'activité entrepreneuriale (Daniel et Ellis-Chadwick, 2016). Les espaces liminaux peuvent prendre les formes très variées citées auparavant. Si la liminalité est souvent associée à une période de transition au cours de laquelle s'incorporent des rites de passage, un espace liminal est aussi un lieu physique qui incarne l'élaboration d'un nouveau projet (Van Gennep, 1909). Il peut

accompagner l'entrepreneur bien au-delà de l'incubation de la nouvelle organisation. En ce sens, l'espace liminal suspend en quelque sorte les contraintes aux marges de toutes les institutions, ce qui génère une incertitude. Cette incertitude est favorable à la création de nouveauté, notamment parce que les espaces facilitent la flexibilité mentale des entrepreneurs en les situant dans les « entre » (Daniel et Ellis-Chadwick, 2016). Elle est aussi possiblement génératrice d'anxiété et de stress chez l'entrepreneur en ce que les lieux incarnent une absence de contrôle sur le devenir du projet (Daniel et Ellis-Chadwick, 2016). Plus encore, l'espace liminal incarne un rapport dynamique et productif à la norme parce qu'il permet d'élaborer de nouvelles références, n'appartenant pas à la géographie en place. Il est le lieu de la construction de l'altérité par le travail permanent des écarts entre les espaces institués et le projet en devenir. Les espaces liminaux pointent l'importance d'étudier les « entre » de l'entrepreneuriat là où la recherche paraît parfois trop privilégier les espaces stables et soigneusement topographiés.

Plus encore, Hjorth suggère l'étude de la création des hétérotopies en examinant les stratégies de résistance aux régimes de pouvoir dont usent les entrepreneurs en s'appropriant et reconcevant les espaces comme des lieux de contestation où s'explorent des idées émancipatoires (Hjorth, 2005). Il en va aujourd'hui des lieux tels que les *hackerspaces*, qui misent sur une désinstitutionalisation des normes imposées par la subversion symbolique des institutions et des stratégies de contre-mimétisme (Lallement, 2015). Lallement prend les exemples des *unconferences* qui sont le contrepied des conférences universitaires. Dans le même temps, les *hackers* procèdent par le débordement de ces institutions grâce à la mobilisation de technologies qui ne sont pas directement rattachées au territoire (Lallement, 2015). Le rapport au territoire réel – quartier, etc. – peut s'en trouver mis à l'arrière-plan au point de contribuer à la gentrification de l'espace du fait de populations appartenant, par exemple, à une classe dite créative. Certains espaces deviennent en quelque sorte des espaces hors-sol déconnectés de leur territoire. Ces lieux de piraterie, où s'explore ce qui fera peut-être la norme (Durand et Vergne, 2010), relèvent aussi de l'utopie concrète dans la mesure où l'on y résiste par le « faire ».

Toutefois, il ne s'agirait pas de fétichiser ces nouveaux espaces en négligeant le contrôle cognitif qui s'y opère et les effets discriminants qu'ils produisent sur les formes plus ordinaires d'entreprendre.

Les communautés entrepreneuriales, de leur côté, se situent plus dans l'émancipation affirmée et collective des populations locales visant à la production du changement social, dans des contextes parfois d'appauvrissement (Johnstone et Lionais, 2004), que dans la résistance par la contestation. Elles articulent plus sensiblement les échelles spatiales et font le lien entre les dimensions spatiales et institutionnelles (Welter, 2011). Elles mettent l'accent sur l'engagement social, les bénéfices pour une plus large communauté et les objectifs autres que le profit comme des moteurs de l'entrepreneuriat (Welter, 2011). Cet entrepreneuriat fondé sur la communauté mise donc sur les communautés elles-mêmes et non sur les individus qui la composent pour faire émerger l'activité entrepreneuriale (Peredo, 2015). Elles se caractérisent par un pluralisme des objectifs qui les dirigent, une dépendance forte à la participation communautaire active ainsi que, comme souvent, une fondation sur les expertises et connaissances disponibles mobilisées le plus souvent par le bricolage (Peredo, 2015).

L'entrepreneuriat semble aujourd'hui se faire beaucoup plus par la démultiplication de liens faibles parallèles, ce qui crée dans le même temps plus d'incertitude et de doute. Les nouveaux espaces de l'entreprendre coïncident ainsi avec une identité plus fragmentée, liquide et métissée, qui mêle individualisme et coopération. Les espaces où se fait l'entrepreneuriat ne peuvent être associés à des identités fixes, mais plutôt à des identités multiples et en mouvement. Cela conduit les chercheurs à devoir accorder plus d'importance aux intersections, aux espaces semi-publics (dont les réseaux sociaux), temporaires et marginaux tout en portant sur eux un regard critique. Cette fluidification des espaces entrepreneuriaux conduit à devoir explorer l'espace moral de l'entrepreneuriat, situé à l'articulation d'une variété de contextes – sociétal et social, privé et public –, afin d'élaborer les frontières morales des activités entrepreneuriales (Anderson et Smith, 2007).

Enfin, de nouvelles approches de l'espace ou du lieu de l'entreprendre conduisent également, en raison de leur dimension processuelle forte, à réinterroger la manière de considérer le temps en entrepreneuriat.

2. Les temporalités de l'entreprendre

Si le temps de l'anticipation (ou projectif) et ses actualisations constituent la temporalité *a priori* naturelle de l'entrepreneuriat, les théories ont pendant longtemps représenté la temporalité du processus entrepreneurial sous la forme d'une abstraction théorique idéalisant des étapes clés d'une trajectoire qu'on aurait cherché au mieux à prédire. Elles ont aussi étonnamment mis de côté le temps de l'action qui paraît pourtant au cœur de l'entreprendre. Les approches processuelles sont aujourd'hui plus largement ouvertes au principe de l'indétermination de tout parcours entrepreneurial (Hjorth, Holt et Steyaert, 2015). Rangées sous le vocable *entrepreneuring*, elles visent à aborder la pratique entrepreneuriale telle qu'elle se vit et la création en train de se faire en s'approchant au plus près de l'expérience.

2.1. Un rapport intrigant à l'anticipation

De la même manière que le management stratégique, l'entrepreneuriat a longtemps vécu sous le joug d'approches planificatrices qui s'inscrivaient dans le cadre d'une perspective normative où le formalisme jouait un rôle conséquent. La vision du temps est alors simple : il s'agit pour l'entrepreneur de décréter un futur désiré et de rassembler les moyens nécessaires pour faire advenir ce futur. Il s'agit de mettre les moyens au service des fins prédéterminées dans un rapport téléologique à l'action grâce à la clarté des buts définis. Le temps du plan est alors séparé du temps de l'action : le plan élaboré sur la base d'une analyse des conditions environnementales servant de guide pour l'action à venir lors de la création formelle de l'organisation. L'entrepreneur est chargé de réduire les écarts entre pensée et action. Cette approche rapidement résumée est portée

par une rationalité causale qui vise l'utilisation efficace et efficiente des ressources et l'évitement de toutes les mauvaises surprises dans une logique d'optimisation (Sarasvathy, 2001).

La longue domination d'une approche balistique peut intriguer au regard du couple incertitude-complexité qui semble accompagner tout parcours entrepreneurial jusqu'à pouvoir interdire des formes plus ou moins élaborées de prévision. C'est sans doute qu'il n'est pas véritablement question de temps dans l'approche prévisionnelle. Cette approche de la création, colonisatrice d'un futur, a d'abord plus à voir avec la surestimation de la volonté et de l'intention délibérée qui constituent l'un des mythes ou pièges fondateurs de la pensée entrepreneuriale. Dominer le futur, c'est faire œuvre de maîtrise et de puissance de la même manière que l'entrepreneur est capable avant d'autres de repérer des poches d'ignorance inexploitées. Elle se couple ensuite d'une importance accordée aux instruments et dispositifs qui donnent le sentiment de faire advenir le futur voulu, tels que le plan d'affaires. Enfin, elle s'inscrit dans une tradition scientifique logocentrique qui survalorise le poids et la recherche de la logique dans les conduites humaines. En résumé, comme pour l'espace, une perspective dominée par le triptyque « intention – formalisation – logique » conduit à produire un temps calculé que l'on retrouve notamment sous la forme du plan d'affaires.

Les biais empiriques des approches planificatrices ont été largement documentés. Sarasvathy (2001), j'y reviendrai, suggère qu'elles sont assez peu pratiquées par les entrepreneurs dans leur quotidien, même si elle ne rejette pas l'intérêt du formalisme une fois la chose créée. Honig et Karlsson (2004) ont de leur côté mis en lumière le fait que les prédictions rationalistes contenues dans les plans d'affaires ne se traduisent jamais en termes de performance réelle de la nouvelle organisation. C'est essentiellement sous l'influence de pressions institutionnelles coercitives mimétiques que les entrepreneurs écrivent des plans. Les institutions cognitives, dont celles de l'enseignement, jouent aussi un rôle important en continuant de considérer le plan comme modèle dominant d'enseignement. L'excès de formalisme de la démarche est aussi considéré comme contraire à une pratique beaucoup plus imprévisible au regard de conditions changeantes.

Il est tentant de se faire l'avocat du plan diabolique et d'éviter ainsi de jeter « le bébé avec l'eau du bain ». L'activité de prévision sous la forme du plan informe d'abord sur le présent de l'entrepreneur en train de concevoir son projet. Elle permet d'imaginer et d'expérimenter un ensemble de possibilités. Le plan permet également la construction d'une narration suffisamment crédible pour rassurer les parties prenantes, mais aussi l'entrepreneur, sur la possibilité du projet. À la façon du plan stratégique, la planification d'affaires constitue un prétexte ou une excuse pour l'action (Weick, 1987). En somme, personne n'est dupe quant à sa mise en œuvre ou à la présence d'écarts dans le cours de l'action à venir, mais le plan vient supporter l'action. Enfin, les plans peuvent constituer des narrations suffisamment ouvertes, fragmentaires et ambiguës pour préserver des possibilités de flexibilité lors du déroulement du projet entrepreneurial (Saylors, Boje et Mueller, 2014).

Au-delà des limites de la planification, l'anticipation en entrepreneuriat a vécu certains assouplissements. Les travaux sur l'apprentissage entrepreneurial ont ainsi mis en évidence l'équilibre nécessaire entre l'exploitation de compétences dans le cadre d'une action préparée et l'exploration parallèle de nouvelles avenues par la construction d'opportunités[7] (Wang et Chugh, 2014). D'une certaine manière, la pratique contemporaine du *lean start-up*, ou du modèle d'affaires, est une réponse à l'incapacité de prédire sous des horizons longs. Ces dispositifs misent sur une accélération et une multiplication des anticipations qui sont vérifiées à mesure qu'elles

7. Un retour à l'étymologie nous apprend que l'opportunité telle que nous la pratiquons relève de l'anglicisme *opportunity*, dont la traduction convenable serait « occasion », c'est-à-dire circonstance favorable ou chance. L'opportunité, en français, est ce qui est « opportun », c'est-à-dire qui survient « à propos », au bon moment. Elle renvoie donc au *kairos* qui, depuis la Grèce antique, est « un temps agi » et subjectif, ce point – moment favorable, à « saisir » – où coïncident l'efficacité de l'action humaine (ce qui est à propos, approprié, convenable) et « un processus naturel qui se développe au rythme de sa durée propre » (Vernant, 1965, p. 59). Le moment opportun – *kairos* – n'est donc ressenti que sur fond d'un temps linéaire, répétitif et mesurable, le *chronos* (Germain, 2010). Nous employons dans ce chapitre le mot opportunité dans la mesure où il s'agit d'une convention de langage en entrepreneuriat.

sont produites et autorisent des apprentissages continus par essais et erreurs. La production de modèles d'affaires concurrents et successifs, régulièrement révisés, ferme progressivement le champ des possibles en écartant pas à pas des alternatives. Ces techniques ne sont pas préservées des mêmes critiques d'hégémonie que le plan, parce qu'elles tendent à avoir des effets mimétiques et coercitifs élevés sur la pratique des entrepreneurs. Elles contrôlent ainsi partiellement les anticipations des acteurs.

Toutefois, avec ces instruments parmi d'autres, le temps de l'anticipation devient un temps de la conception. Trois éléments constituent, selon Sarasvathy et ses collaborateurs (2008, p. 337), l'espace de conception des entrepreneurs : 1) l'incertitude selon Knight, c'est-à-dire qu'il est impossible de calculer des probabilités pour l'avenir ; 2) l'ambiguïté des buts, à savoir que les préférences des entrepreneurs ne sont jamais données ni bien ordonnées ; 3) l'isotropie, c'est-à-dire que les éléments de l'environnement sur lesquels porter son attention, ou qu'il s'agit d'ignorer, sont flous. La conception, au contraire de la planification, considère ainsi bien plus la réalité entrepreneuriale dans l'imagination de devenirs. Penser l'activité entrepreneuriale en termes de conception permet non pas de décréter un futur, mais d'explorer et de construire des configurations de possibilités qu'il sera possible ou non d'actualiser.

En somme, la figure du projet est sans doute celle qui correspond le mieux aux anticipations opérées par l'entrepreneur, ce qui conduit à parler du projet entrepreneurial comme d'une anticipation opératoire de type flou d'un avenir désiré (Dupu, 2012). Si le projet entrepreneurial est orienté par un but que l'on souhaiterait atteindre, il est à la fois très sensible aux modalités concrètes de sa réalisation et suffisamment souple pour faire l'objet d'aménagements dans le cours de l'action.

2.2. Une abstraction excessive du processus entrepreneurial

Une deuxième temporalité à l'œuvre dans les recherches en entrepreneuriat consiste dans la reproduction du processus entrepreneurial sous la forme de modèles variés. Le temps vécu par l'entrepreneur au cours de

son parcours est rapidement transformé en un temps théorique. Comme souvent en gestion, les recherches oscillent entre une volonté nomothétique qui cherche à généraliser et le souci de préserver la singularité dans une tradition idiographique. En dépit de tentatives de travailler à l'articulation de ces deux logiques (Bruyat et Julien, 2000 ; Sarasvathy, 2001), la première ambition semble encore dominer les recherches processuelles. Mon propos ici n'est pas de faire état de la très grande variété des représentations du processus entrepreneurial produites (Steyaert, 2007), mais plutôt de soulever certains blocages de ces approches qui, selon moi, empêchent possiblement de capturer ce qui fait la singularité de l'entreprendre. Une abstraction trop grande du processus éloigne sensiblement de la pratique entrepreneuriale et de l'indétermination propre au processus en évacuant son épaisseur temporelle.

Dans leur synthèse, Moroz et Hindle (2012) relèvent une domination des approches qui cherchent à établir un lien entre le processus et les résultats par l'isolement de variables dépendantes au détriment des recherches qui se fondent sur le dégagement des événements qui jalonnent ce processus dans une visée compréhensive. Les travaux événementiels sont, eux, faiblement occupés par des méthodes longitudinales privilégiant les narrations, en dépit de leur capacité à saisir la dimension temporelle de l'action humaine. De leur étude (p. 792), il ressort que la majorité des modèles recherchent des liens statistiques entre des variables, sans en capturer la dynamique, ou utilisent un découpage *a priori* du processus en tâches ou en étapes. Très peu de recherches traitent de la dynamique processuelle même quand elles cherchent à quantifier des séquences au sein du processus. En général, les travaux utilisent un *pattern* traditionnel autour des étapes d'un cycle de vie (Reynolds et Miller, 1992 ; Delmar et Shane, 2002, par exemple) ou se focalisent sur des étapes telles que la formation de l'opportunité (Shane, 2003) ou les étapes cognitives de la décision entrepreneuriale. Finalement, peu d'études processuelles sont soutenues empiriquement. Selon Steyaert (2007), beaucoup d'études préservent un héritage issu des théories de l'équilibre considéré au stade précoce, soit

qu'elles travaillent sur fond de métaphore du développement ou de la croissance (dans la filiation de Greiner, 1972), soit qu'elles adoptent une posture évolutionniste de la création (Aldrich et Martinez, 2001).

L'ontologie qui sous-tend les recherches processuelles en entrepreneuriat pose, selon moi, problème. Qu'elles aient une considération relative ou absolue de la réalité, les théories processuelles en entrepreneuriat travaillent sur des substances plus que sur des processus. Le chercheur procède par des incisions dans le flot de l'action qui permettent d'isoler des entités, lesquelles ne sont en fait que des abstractions (Nayak et Chia, 2010). Le processus entrepreneurial est ainsi pensé telle une suite d'« individualités discrètes » (Rescher, 2000) qu'il est possible artificiellement de détacher du flux intrinsèque d'actions humaines, mais dont l'organisation n'est en fait qu'un essai abstrait d'ordonnancement par la rationalité scientifique (Tsoukas et Chia, 2002). Des recherches vont, par exemple, examiner en les isolant les forces à l'œuvre, endogènes ou extérieures, autour d'un processus dont la réification permet l'examen. De la même manière, examiner le rôle des cognitions dans le processus supposera de fixer l'ontologie du processus entrepreneurial sous la forme d'« une série d'états juxtaposés » qui ne forment en fait qu'une reconstitution artificielle et abstraite de la durée (Bergson, 1998[1938]). Les chercheurs procèdent donc à une stabilisation ou une substantialisation du processus (d'une ontologie processuelle) afin de le rendre exploitable grâce à la fixité descriptive (Rescher, 2000). Cela permet de faire surgir des points de rupture artificiels dans le processus, des événements plus apparents et tragiques qui sont clairement identifiables alors que des transformations silencieuses sont plus certainement à l'œuvre. Cela peut conduire aussi à sursignifier certaines choses au regard de ce qui se déroule. Il est toutefois difficile de ne pas tomber dans le piège de la surdétermination du processus dans la mesure où les recherches sont dominées par un examen des conditions de performance des processus entrepreneuriaux.

Il s'agit donc de réifier le processus entrepreneurial pour ensuite en détacher des entités se prêtant à l'examen, et enfin d'en reconstituer la trame. Ce double processus de réification et d'isolement, qui conduit à

abstraire la réalité indivisible, s'appuie sur la rationalité scientifique moderne, constituée selon Sandberg et Tsoukas (2011, p. 340-342) en trois hypothèses centrales liées : 1) la réalité humaine est constituée par des entités discrètes avec des propriétés distinctes ; 2) cette abstraction est rendue possible par la distinction objet-sujet qui constitue la forme la plus basique de développement de la connaissance du monde ; 3) la relation épistémologique sujet-objet permet ainsi de constituer la logique, les représentations sous-jacentes aux pratiques. Les auteurs identifient trois problèmes posés par la rationalité scientifique : elle sous-estime la totalité pleine de sens dans laquelle les praticiens sont immergés, ignore l'unicité de situation qui caractérise les tâches que mènent ces praticiens, et elle fait abstraction du temps vécu par les praticiens. Il s'agirait donc, selon eux, de s'approcher au plus près de la raison pratique.

Une abstraction poussée du processus permet donc d'y opérer des extractions théoriquement profitables. La fiction théorique de l'opportunité est sur ce point intéressante dans la mesure où la notion a été érigée au rang de paradigme en entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000). Le processus entrepreneurial est entièrement organisé par, voire orienté vers, la découverte ou la construction d'une opportunité, puis son exploitation via notamment l'émergence d'une organisation (Short *et al.*, 2010, pour une synthèse). Ce statut théorique fourni par le chercheur à l'opportunité, son caractère quasi épiphanique, la rend centrale, et son caractère productif la rend nécessaire. L'opportunité est ainsi la plupart du temps détachée d'un flux d'actions entrepreneuriales théoriquement articulé, alors que dans la fabrication du réel, elle semble plus difficilement saisissable par des coordonnées précises (Popp et Holt, 2013a et b ; Hjorth, Holt et Steyaert, 2015). Ainsi façonnée, l'opportunité prend la forme d'une évidence. Elle procède pourtant d'une réification injustifiée tenant pour acquis le statut de l'opportunité comme un événement empirique discret qui semble précéder toute forme d'action. Dans les mots de Bergson (1998[1938] – italiques dans le texte original), « notre intelligence, qui cherche partout la fixité » (p. 7), s'exerce péniblement sur la « mobilité du réel » (p. 213). Portée par « les directions conceptuelles de notre pensée » (p. 199), nous

en venons alors à procéder par l'extraction de segments, l'opportunité est un de ceux-là, que nous reconstruisons à l'aide de « notations partielles » et prenons pour des « parties réelles » (p. 193). Quelque chose surgit et change brusquement le cours de l'action ; détaché de l'indivisible, puis amarré à une précatégorisation, ce quelque chose prend le nom de « opportunité ». L'opportunité devient alors une entité discrète, décontextualisée, propice à la mesure, à la comparaison, pour être capable de la caractériser. Pourtant, avant l'intervention du chercheur sur le flot d'actions, il serait bien compliqué de la déceler, ou bien s'agit-il de la saisir autrement.

Les recherches processuelles (Hjorth, Holt et Steyaert, 2015) s'ouvrent aujourd'hui à des approches qui saisissent l'indétermination du parcours entrepreneurial considéré comme une « continuité indivisible » (Bergson, 1998[1938]) et soulignent la place centrale et non plus accessoire de l'émergence dans ce parcours et de la banalité du quotidien entrepreneurial sans recourir à une dramatisation artificielle du processus. Elles mettent l'accent sur les « intervalles » et les « transitions » plus que sur les « positions » fictives (Bergson, 1998[1938]), là où s'exerce l'« entre » de l'entrepreneuriat. Cela suppose d'adopter des démarches non représentationnelles qui saisissent la réalité indéterminée du processus entrepreneurial.

2.3. Le processus entrepreneurial : une « continuité indivisible »

Les travaux en entrepreneuriat reconnaissent aujourd'hui l'affaiblissement des approches rationnelles de l'entrepreneuriat par le truchement de notions comme le « bricolage », l'« effectuation », l'« ingéniosité » ou la « sérendipité » en renversant ou en réinterrogeant *a minima* la dialectique des fins et des moyens. L'apparition de ce nouveau vocabulaire a permis d'envisager un processus plus émergent, multidirectionnel, non linéaire et généralement singulier (Bygrave, 1989, p. 7), qui évolue chemin faisant au gré de conduites d'exploration. Elle renvoie à ce que fait concrètement l'entrepreneur, en particulier dans des phases d'incubation du projet entrepreneurial.

On doit à Sarasvathy (2001) le premier ébranlement pragmatiste de la logique causale prévisionnelle. La démarche d'effectuation consiste pour l'entrepreneur à fabriquer des finalités temporaires à partir de la variété des moyens à sa disposition (ses connaissances, son réseau relationnel, tout ce qui le constitue). La maîtrise des moyens est plus aisée que le contrôle illusoire de l'avenir. L'accroissement des moyens est permis par le déploiement des finalités, qui sont elles-mêmes amenées à se modifier dans le cours de l'action, notamment en tirant parti des surprises. L'entrepreneur coconstruit son univers stratégique et incidemment l'avenir grâce au déploiement de son réseau de partenaires plutôt qu'il n'agit sur la base d'une analyse du marché. Son raisonnement est plutôt orienté par un principe de perte acceptable que par un rapport inconsidéré au risque. L'effectuation n'ignore donc pas une forme de détermination en s'intéressant à la conception de finalités temporaires qui orientent l'agir entrepreneurial.

Le bricolage décrit une activité entrepreneuriale qui consiste à « faire avec », à se jouer des contingences et des restrictions de l'environnement conventionnel, à inventer de nouvelles combinaisons avec ce qui est sous la main, dans le but d'affirmer un projet (Baker et Nelson, 2005). La contrainte de pauvreté des ressources (des bricoles) à disposition dans l'environnement de l'entrepreneur expliquerait le succès de l'emprunt de cette notion « importée » par Claude Levi-Strauss au sein des sciences sociales ; l'entrepreneur étant le plus souvent amené à faire avec peu. L'ingéniosité du bricoleur mêlée à ses capacités d'improvisation lui permet de refuser les limitations de l'environnement et ainsi de renverser la contrainte de pénurie en réussissant à créer à partir de rien (Baker et Nelson, 2005). En cela, la capacité au bricolage renvoie dans la pensée entrepreneuriale à une construction des opportunités dans un environnement énacté. Il s'agit même d'intensifier et d'amplifier la performance de la capacité à bricoler réputée peu productive (Senyard, Baker et Davidsson, 2009). L'entrepreneur ne produit cependant que des arrangements temporaires qui ne sont pas nécessairement destinés à tenir, de même que ce rafistolage ne le conduit qu'à répéter le monde et non à véritablement innover.

De son côté, la sérendipité peut constituer un mode d'émergence non contrôlée de l'opportunité. Elle joue par exemple un rôle de catalyse dans l'émergence de combinaisons complexes entre les services issus des ressources et donc dans la découverte d'opportunités (Denrell, Fang et Winter, 2003). Dew (2009) définit la sérendipité comme « une activité de recherche qui conduit à la découverte de quelque chose que l'entreprise ne recherchait pas ». La découverte « sérendipitaire » n'apparaît que dans le cours d'une « quête énergique » ; en cela, elle se distingue de la chance (Denrell, Fang et Winter, 2003). Elle suppose l'interaction de trois éléments : une connaissance préalable qui se traduit par la sagacité ; des conditions, c'est-à-dire l'influence de l'environnement extérieur sur la découverte d'opportunités ; puis un comportement de recherche active qui mène à l'acquisition d'informations inédites (Dew, 2009, p. 739). La sérendipité souligne donc la nécessité d'une intentionnalité, d'un acteur en projet, pour que quelque chose se passe.

En préservant tout en revisitant la dialectique des fins et des moyens, ces approches ne vont pas jusqu'à assumer le caractère profondément indéterminé et instable du processus entrepreneurial et de l'expérience vécue par les entrepreneurs. Pour d'autres, le processus est un devenir en perpétuelle création qui n'existe pas en dehors du flot continu du temps, sauf en le traitant à un instant donné comme une entité discrète (Whitehead, 2010[1929]). Cette indétermination est au cœur des recherches aujourd'hui placées sous le label *entrepreneur-ing* et notamment inspirées par les philosophies du processus (*process philosophy*) (Rescher, 2000), qui s'intéressent à l'« entreprendre » ou à la « création en train de se faire », voire aux pratiques entrepreneuriales en situation (Steyaert, 2007 ; Hjorth, Holt et Steyaert, 2015). Le processus entrepreneurial est une création en devenir encastrée dans divers flots d'actions et engagée dans une « réalité conversationnelle » qu'elle change (Steyaert, 2007). S'intéresser à l'« en train d'entreprendre » (*entrepreneuring*) revient à « saisir » les pratiques quotidiennes créatrices d'organisation des personnes et des ressources, les spécificités d'une situation concrète, les interactions qui se jouent, la connaissance en train de se fabriquer, etc. (Johanisson, 2011). C'est aussi replacer le flot entrepreneurial dans le flot quotidien des individus et insister sur les

dimensions prosaïques de l'entrepreneuriat. Si elle a pris de l'ampleur, il est possible de placer cette perspective dans la continuité des travaux de Gartner sur l'émergence organisationnelle, qu'il place lui-même dans la filiation des recherches sur l'*organizing* de Karl Weick (Gartner, 2012).

Une pensée processuelle invite à la fois à la création d'un nouveau vocabulaire, à repenser certains termes en place et à porter une attention plus vive à des phénomènes considérés comme ordinaires ou transitoires. Sur le premier registre, la pensée processuelle considère que tout processus entrepreneurial est porteur de différentes potentialités qui existent parallèlement et consiste dans l'exploration de la multitude. Pour le chercheur, cela recommande de rendre compte de la multiplicité sans chercher à produire un récit cohérent porté par une seule voix (Steyaert, 2012). L'*entrepreneuring* est également constitué d'une variété de rythmes hétérogènes qui se déplient et se replient, apparaissant simultanément et produisant chacun une différence dans le processus (Verduyn, 2015). Il s'agit aussi de prêter attention aux points de résistance, aux lignes de fuite, dans le vocabulaire de Gilles Deleuze, qui dans le cours de l'action sont possiblement générateurs de la création de nouveauté. Cela invite également à considérer l'entrepreneur non plus sous le prisme de ses qualités d'anticipation ou de vigilance, mais bien plus, selon moi, dans ses aptitudes à la disponibilité qui favorisent l'émergence. La disponibilité, comme état de pleine immersion dans le quotidien, favorise le maintien d'un ensemble de voies ouvertes permettant de s'accommoder en permanence des sollicitations qui se présentent (Chia et Holt, 2009 ; Jullien, 2012). Plus encore, la processualité réinterroge la place de l'agence humaine dans la manière dont se déroule un projet entrepreneurial en raison de la distribution plus large des lieux d'intentionnalité. En cela les travaux sur l'entrepreneuriat communautaire ou en équipe participent de la démythification de l'entrepreneuriat. Il s'agit encore de s'intéresser à la richesse et à la variété des narrations produites en cours d'action, qui viennent composer autant que maintenir un processus entrepreneurial indéterminé. Disponibilité, rythme, multiplicité… l'approche processuelle est en somme peuplée d'un vocabulaire qui contribue au renouvellement du champ.

Sur le deuxième registre, je l'ai abordé, une pensée processuelle questionne la fiction théorique de l'opportunité, mais invite également à en penser les conditions de l'émergence en retraçant finement sa généalogie. En cela, l'opportunité n'est plus un événement discret, mais devient elle-même un effet d'un ou de plusieurs processus, l'actualisation de potentialités qui ont été amorcées en amont sans nécessairement avoir fait l'objet d'une intention (Popp et Holt, 2013a et b ; Hjorth, Holt et Steyaert, 2015). De même, une pensée processuelle propose un éclairage nouveau sur les identités entrepreneuriales, aux antipodes d'une approche par les traits qui mise sur des différences entre individus qui rendraient la réussite entrepreneuriale plus certaine. Les identités entrepreneuriales se forment, se récusent et se mobilisent temporairement au cours de la pratique entrepreneuriale, considérant qu'elles ne sont pas *a priori* données, mais qu'au contraire, des dimensions s'éprouvent à l'occasion des situations rencontrées (Leitch et Harrison, 2016).

Une approche processuelle permet enfin – c'est le troisième registre – de porter une attention à des phénomènes entrepreneuriaux et plus discrets, aux transformations silencieuses qui contribuent parfois à changer plus profondément les choses qu'une action délibérée portée par une intention (Jullien, 2009). J'ai déjà évoqué l'importance des lieux ordinaires et parfois transitoires qui se situent dans les marges de l'activité entrepreneuriale. Bureau (2013) suggère, en empruntant à Bakthine, de s'intéresser, au-delà du *pitch* (moment cérémonial visant à répondre aux attentes des institutions), aux dialogues qui animent le quotidien entrepreneurial et constituent « une routine faite d'exceptionnels ». Duymedjan et ses collaborateurs (2016) soulignent, dans la filiation de Deleuze, le rôle des rencontres dans l'émergence des opportunités. Les rencontres ne sont pas entendues au sens ordinaire, mais constituent des incisions qui ébranlent et travaillent progressivement le système de croyances de l'entrepreneur et le rendent disponible à accueillir une opportunité. Germain et Laifi (2016) suggèrent de s'intéresser aux épreuves ordinaires qui jalonnent et performent le parcours entrepreneurial. Il y aurait, dans le même sens, à prêter une plus grande attention, dans une perspective pragmatiste, aux situations

entrepreneuriales. En somme, tout cela renvoie à la nécessité de considérer l'entrepreneuriat comme une pratique sociale dans le sillon tracé par la stratégie et le management (Nicolini, 2012).

Une pensée propre à la gestion a permis d'accroître le pluralisme des représentations du temps en tentant, d'autre part, de s'écarter d'un temps abstrait et linéaire, mais aussi d'une rationalité abusivement téléologique. Une approche phénoménologique de l'entreprendre paraît aujourd'hui constituer une voie stimulante afin de réaliser pleinement la promesse d'un retour au plus près de la pratique des entrepreneurs. Un ensemble de termes, de relectures, d'objets peuvent enrichir notre compréhension de l'entreprendre, c'est-à-dire tel que les entrepreneurs en font l'expérience concrète, ce qui recommande par ailleurs une adaptation des méthodologies employées (Berglund, 2007).

3. La tension entre légitimité et résistance au cœur de l'entrepreneuriat

La littérature en entrepreneuriat s'accorde pour considérer la légitimité comme un impératif de survie des entreprises fragilisées par le handicap de nouveauté, en particulier dans leur recherche de ressources (Stinchcombe, 1965 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Suchman, 1995 ; Delmar et Shane, 2004). Ce courant constitue aujourd'hui une part importante des recherches (Überbacher, 2014), et chaque objet émergent, par exemple l'entrepreneuriat social, se trouve confronté à ce devoir. Pourtant, cette quête de légitimité n'est pas sans nous interroger, au regard d'un champ qui a très vite mis l'accent sur la destruction créatrice et les comportements déviants par rapport aux normes. À trop mettre l'accent sur la nécessité de légitimer le projet entrepreneurial, nous avons ainsi peut-être perdu l'essence subversive de l'« entreprendre », mais aussi le projet émancipatoire au cœur de l'entrepreneuriat. Plus encore, la contrainte de légitimité touche à la formation des identités entrepreneuriales, ce qui n'est pas, là encore, sans poser de problèmes en termes de construction d'un soi entrepreneurial.

3.1. La légitimité : contrainte, camouflage et narrations

La nouvelle entreprise devra donc se conformer aux attentes des détenteurs de ressources, tant en termes de comportements jugés acceptables que d'attributs tangibles qu'il s'agit d'acquérir pour gagner sa légitimité. En cela, l'entrepreneur peut travailler un ensemble d'éléments plus symboliques, mais sera aussi en devoir d'apporter des preuves concrètes de son aptitude à exister dans le champ organisationnel (la détention de compétences clés, par exemple). Cela est d'autant plus vrai que l'entreprise se situera dans des champs relativement émergents, eux-mêmes en recherche de légitimation. La légitimité de la nouvelle firme est ici affectée par son absence de passé, mais également par l'absence de légitimité du nouveau champ (Navis et Glynn, 2010).

Cette légitimité peut être imposée par le contexte de l'entreprise, mais les entrepreneurs pourront jouer un rôle plus proactif dans la légitimation de la nouvelle entreprise (Tornikoski et Newbert, 2007). Des stratégies de légitimation seront alors à l'œuvre, se traduisant notamment par la construction d'un réseau social et l'acquisition de ressources clés (Delmar et Shane, 2004). C'est ainsi que l'on distingue différents courants au sein des travaux sur la légitimité (Überbacher, 2014).

Du côté des approches misant sur la passivité des agents, on trouvera le courant fort dominant hérité de la sociologie néo-institutionnelle. Ce dernier considère que l'entreprise créée se conforme, via des conduites mimétiques, aux codes implicites et explicites qui structurent son futur champ d'appartenance. C'est ce qu'on nomme l'isomorphisme du champ. Toutefois, certains auteurs ont souligné la difficulté de cette adhésion dans la mesure où les parties prenantes présentent des attentes hétérogènes, ce qui est évacué par les recherches en place (Überbacher, 2014). Certes, en migrant vers les sciences de la gestion, l'approche néo-institutionnelle a aménagé sa position en offrant des latitudes à l'acteur capable de travailler les institutions et de créer des écarts via des comportements entrepreneuriaux. Il n'en demeure pas moins qu'en bout de course, les créateurs sont contraints de se conformer aux attentes des acteurs en place. C'est aussi

que les théories en entrepreneuriat ont eu tendance à transformer des grilles de compréhension en des théories normatives. De ce côté se situent aussi les travaux issus de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977). Ce courant considère que les nouvelles organisations sont tout simplement sélectionnées par le milieu dans lequel elles tentent d'opérer. En particulier, une lutte entre les espèces et les formes organisationnelles auxquelles les entreprises nouvelles appartiennent décidera de leur survie. La taille des groupes, le nombre d'acteurs et le degré de différenciation entre espèces jouera un rôle également dans le maintien des organisations. Ce courant a pu faire ses preuves dans l'examen de nouveaux modèles économiques par exemple liés à l'économie numérique.

Les courants plus proactifs regroupent essentiellement le management des impressions et des approches narratives rangées sous le vocable de *cultural entrepreneurship*. Le management des impressions stipule que les créateurs pourront mettre en œuvre des stratégies de camouflage (parfois discursives) visant à donner le sentiment que l'entreprise rejoint les attentes (Zott et Huy, 2007). Ce courant rejoint le sillon tracé par Meyer et Rowan (1977) autour des façades cérémonieuses. En somme, il s'agit ici de faire « comme si » l'on rejoignait les attentes des parties prenantes (Gartner, Bird et Starr, 1992). Cela peut se traduire par la production de récits et de symboles, l'acquisition de quelques ressources signifiantes (p. ex. des personnes relais) pour l'environnement. En théorie donc, grâce à cette approche fondée sur l'hypocrisie, l'entreprise se garde des latitudes entre la façade légitime qu'elle produit et le comportement réel qu'elle adopte et qui maintient possiblement l'intégrité du projet. Les entrepreneurs doivent toutefois composer avec le risque de mise en abîme qui conduit à devenir petit à petit ce qu'on a passé son temps à mimer. La dimension performative des façades n'est pas à négliger. En effet, les preuves tangibles sont moins manipulables et peuvent créer de l'irréversibilité du fait d'un véritable engagement.

Les nouvelles entreprises au sein d'un champ sont également amenées à développer des narrations et des récits individuels et collectifs (*cultural entrepreneurship*) pour produire leur légitimité. Ces stratégies de

storytelling peuvent indirectement conduire elles aussi à manipuler les impressions de l'environnement. Elles insistent toutefois beaucoup plus sur le rôle du récit dans la construction même, en ce qu'il constitue l'un des ferments essentiels du processus entrepreneurial (O'Connor, 2004). Il évolue ainsi à mesure que le projet prend corps et gagne en cohérence. Des narrations accueillantes, ambiguës et faiblement couplées pourront être conçues à la genèse du projet. Les nouvelles organisations ont besoin de temps pour « routiniser » les activités, instaurer de la confiance entre les membres du champ, bâtir des relations avec les acteurs externes, apprendre comment coordonner les tâches, motiver et mobiliser les acteurs du champ (Lounsbury et Glynn, 2001). Les narrations viseront ainsi à ne pas entamer avant l'heure les possibilités de légitimité. Elles auront aussi pour fonction de construire les anticipations des parties prenantes qui ne disposent pas de preuves pour s'assurer de la crédibilité et de l'acceptabilité du projet entrepreneurial. Le plan d'affaires ou le *pitch* constituent certaines de ces narrations, mais les entrepreneurs en produisent continûment. Il en va, par exemple, de la manière de construire la page d'un site lors d'une campagne de sociofinancement tout autant que la banale carte professionnelle ou le nom donné à son entreprise.

Certains auteurs ont souligné la pertinence de produire un récit collectif, notamment lorsque le champ organisationnel est lui-même à légitimer. Récemment, Navis et Glynn (2010) ont montré dans leur étude de l'émergence de la radio par satellite que l'établissement d'une identité collective constitue un préalable au façonnage de leurs identités distinctives par les membres d'une « nouvelle catégorie de marché ». Une nouvelle catégorie de marché constitue « un projet social, actif, [...] qui inclut les interprétations et actions des organisations entrepreneuriales et des audiences intéressées » (Navis et Glynn, 2010, p. 440). Leurs résultats montrent que durant la phase d'émergence, les entreprises gagnent à revendiquer des identités collectives afin d'installer un nouveau « système conceptuel significatif ». Une fois la « catégorie de marché » légitimée, au démarrage de la croissance, les firmes sont amenées à revendiquer leur identité distinctive. Dans le management symbolique de sa légitimité, la

jeune firme doit ainsi « naviguer entre identité partagée et spécificité individuelle » (Navis et Glynn, 2010, p. 440-441). Selon Wry, Lounsbury et Glynn (2011), cette légitimation collective « est facilitée lorsqu'un groupe naissant d'acteurs s'accorde sur une histoire d'identité collective "identifiante" qui décrit l'orientation principale et les pratiques de base du groupe, en théorisant sa signification et sa pertinence » (p. 450).

Le processus de légitimation n'a rien de linéaire et nécessite des efforts de maintien, de reconstruction, voire de déplacement, même s'il est difficile de considérer qu'il existe des seuils de légitimité en dehors de la rationalité scientifique. Laifi et Josserand (2016) ont par exemple démontré récemment que ce travail de légitimation se faisait essentiellement sous la forme d'un *patchwork* dont l'entrepreneur travaillerait séparément les pièces ; travail qui nécessite principalement des aptitudes au bricolage de l'entrepreneur afin de satisfaire les attentes des évaluateurs.

3.2. Les paradoxes de la légitimité et la quête d'émancipation

Le rapport de l'entrepreneuriat à la légitimité mérite d'être abordé de manière plus complexe en en soulignant les effets paradoxaux, voire obscurs, sur la formation des projets. Plus encore, cet impératif paraît nous éloigner sensiblement du projet originel, qui mettait en avant la subversion plus que le conformisme. Cela nécessiterait de réfléchir en termes de tension et de paradoxe la contrainte de légitimité et la résistance, voire de placer cette contrainte au second plan. Berglund et Gaddefors (2010) soulignent dans ce sens que résistance et légitimité sont les deux faces de tout processus entrepreneurial.

La légitimité, même dans ses versants plus actifs, pose donc une série de problèmes dont certains ont été évoqués ailleurs (Germain et Laifi, 2014). En premier lieu, en stipulant ce que sont les conduites acceptables et crédibles aux yeux des instances d'évaluation, la légitimité procède à une mise sous contrôle des subjectivités entrepreneuriales et conduit à limiter très tôt la sphère d'autonomie des entrepreneurs. En somme, en

disant ce qui est possible ou non, la légitimité conduit possiblement à une première perte d'auteur-ité sur le projet. Ce que la sociologie néo-institutionnelle considère comme un mimétisme salvateur devient quasiment anti-entrepreneurial, même s'il ne faut pas sous-estimer la part des conduites ordinaires en entrepreneuriat. Toutefois, ce dont il est question ici est plus la capacité de l'entrepreneur à garder la main sur son projet.

Ensuite, il ne faut pas négliger le fait que les contes de l'entrepreneur (l'ensemble des narrations formelles qu'il produit) se transforment souvent en comptes à rendre (*accountability*). Les demandes de légitimité ne restent pas lettre morte et influencent le devenir concret du projet. Elles contribuent à créer la réalité entrepreneuriale de différentes manières. En premier lieu, la légitimité ne se situe pas dans l'atmosphère, mais dispose de relais qui la matérialisent et agissent consciemment ou non pour la rendre effective. L'accompagnement est par exemple souvent vu sous un angle neutre ou dans un rôle bienfaiteur à l'égard des entrepreneurs[8]. Hors, ce qui s'y joue est complexe et a beaucoup à voir avec le travail de légitimation. D'abord parce que les accompagnateurs sont des relais forts des attentes de l'environnement auquel se frottera l'entrepreneur, en particulier les financeurs. Ainsi, ils contribuent au façonnage du projet dans un sens attendu en véhiculant des mythes et stéréotypes qui ont cours dans l'écosystème entrepreneurial. Ensuite, ils utilisent toute une batterie d'outils de mise en forme qui sont prétendument neutres, mais là encore portent une vision relativement déterminée de ce qu'est un bon projet. Par ailleurs, il ne faut pas négliger les rapports asymétriques qui peuvent se construire entre l'entrepreneur et l'accompagnateur, où le second peut être amené à contraindre là où il pense faciliter l'apprentissage. Enfin, et peut-être surtout, les structures sont elles-mêmes en recherche de légitimité, par exemple parce qu'elles dépendent de ressources publiques qui les obligent à produire des résultats tangibles, notamment en termes de réussites entrepreneuriales. En cela, le processus d'accompagnement sera

8. St-Jean et Tremblay présentent dans ce volume une forme d'accompagnement – le mentorat –, chapitre auquel le lecteur pourra utilement se reporter.

soumis à des demandes de comptes rendus (*accountability*) en cascade. Cela pourra mener aussi à certaines conduites conscientes ou non qui consistent à sélectionner en amont les projets d'ores et déjà mieux lotis au détriment de ceux qui ont besoin d'être plus accompagnés. Tout cela devrait faire l'objet d'un intérêt plus soutenu des chercheurs dans une perspective tout autant compréhensive qu'émancipatoire.

Ensuite, la légitimité se traduit sous la forme de traces ou d'indices de matérialité, mais aussi via un ensemble de dispositifs, d'outils et d'artefacts. Je l'ai déjà évoqué, mais le domaine de l'entrepreneuriat est peuplé d'un ensemble de recettes, de modes et d'outils à succès véhiculés par tous les acteurs du champ (conseils, pédagogues, acteurs publics et financeurs) qui contribuent à formater la pensée et les pratiques des entrepreneurs au détriment parfois de l'originalité perçue du projet. Plus simplement, les relations entre l'entrepreneur et son milieu sont organisées par un ensemble d'objets (un courriel, une présentation PowerPoint), au sens où l'entend Bruno Latour, qui jouent un rôle dans la formation de conduites considérées comme légitimes. Le simple usage de couleurs ou d'un type de caractères dans une présentation influence les représentations de part et d'autre. Il y a donc à s'intéresser à toutes les formes de matérialité qui élaborent les relations sociales de l'entrepreneur pour comprendre comment se forme la contrainte de légitimité.

A contrario donc, une tendance considère qu'à trop insister sur la légitimité, on en oublie que l'entrepreneur est aussi un agent du changement social qui agit par des pratiques subversives visant plutôt à perturber les ordres établis. L'entrepreneuriat doit, d'une certaine manière, remettre l'émancipation au cœur de son projet théorique. En ce sens, il y aurait là comme un retour aux sources de l'entrepreneuriat en insistant sur les conditions propices à la création. En effet, sur le plan macroscopique, l'entrepreneuriat ne se constitue que par des mouvements incessants de délégitimation et de relégitimation qui sont le fait, sur le plan local, d'entrepreneurs qui, à un moment ou un autre, se situent dans les marges. Certains auteurs ont d'ailleurs montré que le changement social était le fruit d'une coïncidence entre une obsession individuelle et un besoin public

(Harmeling, 2011). Le développement du capitalisme est le fait, comme l'ont montré Durand et Vergne (2010), de pirates devenus corsaires : il n'y a là encore qu'à songer à la manière dont l'économie numérique, par exemple dans le secteur de la musique, s'est formée. En cela, il y a tout intérêt à mieux comprendre aussi les mécanismes de la destruction supportés par des conduites subversives (Bureau, 2013). Il y a aussi à mieux considérer la position nécessaire d'étranger qu'occupe l'entrepreneur (Alter, 2014) et qui renvoie aux situations de déviance des *outsiders* mises en lumière il y a longtemps par Becker (1985).

Un ensemble de travaux en entrepreneuriat va particulièrement s'attacher à l'émancipation de l'entrepreneur. Selon Rindova, Barry et Ketchen (2009), l'approche émancipatoire en entrepreneuriat vise à comprendre comment les souhaits d'autonomie, l'expression de valeurs personnelles et la fabrication d'une différence dans le monde peuvent s'accomplir. Percevoir les projets entrepreneuriaux comme des efforts émancipatoires focalise sur la compréhension des facteurs qui amènent les individus à chercher à rompre avec le *statu quo* et à changer leur position dans l'ordre social dans lequel ils sont encastrés et, à l'occasion, l'ordre social lui-même (Rindova, Barry et Ketchen, 2009). Ces auteurs ont ainsi proposé trois éléments clés constitutifs d'une approche émancipatoire de l'entreprendre. L'approche émancipatoire contrarie d'abord l'existence d'un environnement donné qui façonne les activités entrepreneuriales : elle privilégie comme vecteur la recherche d'autonomie, en reconnaissant la prééminence du « dedans » sur le « dehors ». La rupture de l'existant accroît certes les difficultés en réduisant la diffusion du nouvel objet social, mais accroît la liberté des acteurs à agir de manière non conventionnelle au regard des pratiques courantes (Rindova, Barry et Ketchen, 2009, p. 482). Toutefois, cela suppose d'élucider la nature des contraintes et le processus par lequel les individus s'efforcent de les déloger, en considérant ces contraintes non comme une barrière statique, mais comme un processus social dynamique (Goss *et al.*, 2011). L'émancipation ne consiste pas seulement à se défaire des contraintes, selon les auteurs, mais se traduit également par l'écriture de nouvelles relations d'engagement avec

l'environnement qui préservent le potentiel émancipatoire du projet. Cela revient à rechercher le maintien de l'autorité de l'entrepreneur sur son projet et sa condition d'auteur, mais également à penser au changement social produit par la création (Hjorth et Steyaert, 2007). Enfin, au lieu de camoufler les différences du projet sous les habits de typifications légitimes, les auteurs prônent au contraire de miser sur la non-conformité par la production de narrations excessives et par le jeu des déclarations et des contestations visant à produire un sens nouveau et à implanter une nouvelle catégorie (Rindova, Antoaneta et Suresh, 2007 ; Rindova, Barry et Ketchen, 2009).

Somme toute, la légitimité doit plutôt être considérée comme une contrainte secondaire devant faire l'objet d'une négociation permanente afin de ne pas entamer l'intégrité du projet entrepreneurial (Germain et Laifi, 2014). Dans ce sens, un certain nombre d'auteurs sont amenés à souligner l'importance d'une légitimité distinctive qui exprime la dimension paradoxale du travail de légitimation auquel doit se frotter un entrepreneur. Réfléchir la légitimation en termes de paradoxes peut conduire notamment à enrichir les projets en les situant sur une ligne de crête entre singularité et conformité.

3.3. Les identités entrepreneuriales légitimes en question

Jusqu'ici, la légitimité a été discutée dans la perspective de formation des projets entrepreneuriaux. La légitimité va au-delà de l'entreprise et touche au façonnage de l'identité même des entrepreneurs sans cesse confrontés à ce qui est considéré comme la figure du « bon » entrepreneur. Il en va ainsi des stéréotypes et des mythes auxquels sont confrontés dans leurs pratiques les femmes ou les immigrants se lançant en affaires tout autant que des entrepreneurs sociaux. La question des identités légitimes doit ainsi être remise sur la table en démythifiant certaines lectures qui ont contribué à installer durablement l'idée de traits particuliers ou d'un portrait-robot de l'entrepreneur.

Nous, entendu au sens très large de celles et ceux qui façonnent le champ de l'entrepreneuriat, produisons un grand nombre d'épithètes, de néologismes, de compléments de nom (féminin, de nécessité, immigrant, mompreneur, ethnique, intrapreneur, etc.) qui accompagnent le parcours des entrepreneurs et constituent autant de tribus académiques que de communautés de praticiens, sans suffisamment nous interroger sur les effets de cet étiquetage sur les identités et les personnes. Ces étiquetages font d'ailleurs l'objet d'un travail de négociation parmi les praticiens. Par exemple, les acteurs de l'entrepreneuriat social débattent très largement du périmètre que cela recouvre, et les défenseurs d'une économie sociale s'interrogeront sur l'intrusion d'un vocabulaire entrepreneurial et des valeurs qu'il porte (Steyaert et Dey, 2010). Il y a ici des enjeux de pouvoir qui visent à protéger le périmètre et à faire autorité sur « la » définition du champ. Mais derrière la manière de nommer ou le souci de bien nommer se cachent également des enjeux forts autour des discours qui tendent à essentialiser ou à figer les identités. Les étiquettes, chez nous les concepts, n'ont rien de neutre.

Ces étiquettes tendent ainsi, par l'insistance portée sur des différences présumées, à figer les identités légitimes en entrepreneuriat et par là même à disqualifier certains individus de la communauté des entrepreneurs (Jones et Spicer, 2009). Par exemple, une recherche tendant à présenter l'entrepreneur « ethnique » comme issu de famille modeste, faiblement éduqué, disposant d'un faible réseau social, aura des effets sur les représentations que l'on se fait d'un entrepreneur, mais aussi sur l'identité en devenir du jeune entrepreneur. De la même manière, une femme qui entreprend se verra réduite à des activités faiblement innovantes du fait ici de représentations sociales. Il importe alors de mener un travail continu de questionnement d'une connaissance qui doit être considérée comme locale et temporaire. Plus banalement, les clichés et stéréotypes de ce que doit être l'entrepreneur se concrétisent dans la pratique quotidienne des entrepreneurs, qu'il s'agisse d'une gestuelle ou de codes vestimentaires à adopter, d'un véhicule à arborer, d'un agenda débordé à exhiber (Cornelissen, Clarke et Cienki, 2012). Ces identités fixes que l'on assigne font partie des dimensions du travail identitaire des entrepreneurs (Leitch et Harrison, 2016).

Je l'ai déjà évoqué, les identités entrepreneuriales se caractérisent bien plus par leur fluidité, un devenir en perpétuelle construction, par leur multiplicité et leur actualisation temporaire, ce qui rend encore plus incertain le classement théorique dans des catégories fermées. En ce sens, les travaux sur l'entrepreneuriat féminin immigrant sont riches en enseignement. Le travail de Essers et Benschop (2007) montre, dans leur étude des femmes immigrantes musulmanes aux Pays-Bas, une capacité à ne pas accepter le registre définitif et normatif auquel on vous assigne ou vous réduit. Par exemple, le port du voile pourra ici être révélateur d'une résistance et là, non. Les femmes font également montre d'une capacité à jouer avec les – à se jouer des – cadres communs imposés, en occupant des identités temporaires et transitoires, en se servant des étiquettes pour être acceptées. Le travail récent de Notais et Tixier (2016) révèle par exemple selon moi l'utilité de la figure refuge de l'entrepreneur social pour légitimer l'identité entrepreneuriale de femmes dans les quartiers. Ces recherches soulignent aussi la richesse d'une approche placée à l'intersection du genre, de l'ethnie et de la condition sociale (ce qu'on nomme l'intersectionnalité), qui peuvent représenter différentes formes de domination dont, par l'entrepreneuriat, ces femmes cherchent à se défaire.

Toutes ces identités relatives se forment ou se jugent à la lumière de l'« entrepreneur » sans épithète, qui continue, lui, de dominer nos représentations (Ogbor, 2000). La figure de l'entrepreneur, outre un certain nombre de traits héroïques marqués du sceau de la puissance, s'est composée autour d'une conception virile, ethnocentrée et relativement bourgeoise, et toute la tradition de recherche s'est constituée, comme l'a démontré Ogbor, autour de cette figure. Cette figure optimiste et volontariste est aussi devenue un discours dominant, et donc légitimant, suffisamment creux pour accueillir un large spectre de conduites plus ou moins entreprenantes, suffisamment puissant pour inclure et donc exclure (Jones et Spicer, 2009).

La puissance discursive séduisante de l'entrepreneuriat a conduit à différentes vagues de colonisation des pratiques où tout devient « entreprendre ». Cette colonisation masque toutefois une réalité bien plus complexe dans laquelle chaque individu est enjoint à s'entreprendre ou à

élaborer un soi entrepreneurial (Brockling, 2016). Ce soi entrepreneurial présente l'avantage de pouvoir accueillir de manière cohérente les identités fragmentées, temporaires et plurielles qui composent chacun d'entre nous. Il est aussi la marque de sociétés où tout repose sur les épaules d'un individu – l'homme endetté de Maurizio Lazzarato – auquel il est dit quotidiennement que le collectif pourra de moins en moins. Il est autant la marque d'une ère possiblement qualifiée d'hypermoderne où chacun est traversé par des envies d'accomplissement et de sécurité, de commun et d'individualisme, que la figure entrepreneuriale parvient assez bien à articuler.

Conclusion : Des propos d'étape… n'ayons pas peur des approches critiques

La recherche gestionnaire en entrepreneuriat et en PME a véritablement pris son essor à l'aune de crises économiques répétées se traduisant par la perte de l'illusion du plein emploi, mais aussi d'attaques de plus en plus sévères portées aux politiques de l'État-providence. Ce terreau de développement du champ a construit un lien univoque et faiblement questionné entre entrepreneuriat et croissance économique qui explique une orientation fonctionnaliste et normative des travaux. En somme, la production de connaissances se doit implicitement d'accompagner la croissance par l'entrepreneuriat. Le champ de l'entrepreneuriat reste ainsi profondément marqué par des racines libérales. Les approches critiques, encore peu pratiquées en entrepreneuriat, et particulièrement dans la francophonie, nous adressent plusieurs invitations (Armstrong, 2005 ; Tedmanson *et al.*, 2012 ; Verduyn, Tedmanson et Essers, 2014) à mesurer la portée des discours que nous contribuons à façonner, mais aussi à diffuser en premier lieu dans la salle de classe ; à déconstruire et à questionner sans relâche des figures et des connaissances considérées comme fragiles et temporaires ; à ne pas négliger les rapports de pouvoir et de soumission qui sont aussi à l'œuvre dans les pratiques entrepreneuriales. Elles nous enjoignent peut-être à abandonner de temps à autre la posture du militant accompagnant le vent d'optimisme et de volontarisme pour une connaissance un peu plus sceptique. Elles suggèrent qu'il n'est pas inutile de faire l'examen de la face

obscure de l'entrepreneuriat, de ses dimensions excessives et oppressantes (Jones et Murtola, 2012 ; Verduyn, Tedmanson et Essers, 2014). C'est peut-être même la condition d'une pleine affirmation de l'entrepreneuriat dans ses dimensions émancipatoires.

Dans ce sens, nous gagnerions à répondre à l'appel lancé aux sciences de la gestion à « défier » les hypothèses fondatrices des disciplines pour générer des théories « intéressantes » au lieu de miser sur la simple détection de vides dans la connaissance accumulée et considérée comme « vraie » (Alvesson et Sandberg, 2013). Une étude récente semble montrer que certaines rigidités restent en place, en entrepreneuriat, si l'on souhaitait alors aller dans ce sens (Frank et Landström, 2016). Pourtant, la démarche de traque des naturalisations aurait au moins une portée heuristique. Peut-être même qu'il s'agirait de procéder à une opération de détournement en agissant nous-mêmes dans les marges de la connaissance pour retrouver l'essence de l'entrepreneuriat. Pour ce faire, il y aurait sans doute à organiser le brassage conceptuel (Oswick, Fleming et Hanlon, 2011) et à aller puiser plus encore dans les autres sciences humaines et sociales, dans les arts et les humanités, sans craindre l'effondrement de nos propres frontières. L'identité d'un champ se forme de ses métissages et de ses inspirations.

Les questions d'institutionnalisation du champ étant à peu près réglées, il y a dans ce métissage un chantier stimulant auquel contribuer pour que les fruits passent définitivement la promesse des fleurs. Les incursions croissantes de chercheurs des études organisationnelles en entrepreneuriat pourraient constituer un indice de ce changement. Il y a peut-être pour cela à réinterroger d'autres croyances implicites. L'orientation normative héritée d'un contexte dépressif n'a-t-elle pas conduit les chercheurs en entrepreneuriat vers une forme d'obsession pour l'utilité ? À trop rechercher l'utilité des connaissances produites, on empêche possiblement le pluralisme des connaissances de s'exprimer, sauf si l'on reconnaît la pluralité inépuisable des phénomènes sociaux à « utilement » étudier, ce qui suppose aussi de limiter le recours aux généralisations. Il est aussi possible de considérer l'utilité comme une conséquence de la recherche plus

importante de pertinence d'une connaissance toujours plus vaste. Dans les merveilleuses premières pages de *La pensée sauvage* (1962), où il nous entretient de la « science du concret », Lévi-Strauss nous suggère une piste. Contrairement à une croyance répandue, les peuples dits primitifs n'ont pas un rapport d'utilité à la connaissance (p. ex. chercher les propriétés d'une plante utiles au traitement d'une maladie), mais sont avant tout mus par un souci d'ordonnance du monde pour le rendre accessible. Cela se traduit par un examen permanent des « écarts différentiels » entre des catégories de plantes ou d'animaux, qui les conduit peu à peu à perfectionner leur connaissance du monde qui les environne. Plus tard vient le souci de faire bon usage de ces connaissances.

En empruntant ce chemin, nous pourrions ouvrir nos alliances en travaillant à celle qui existe entre entrepreneuriat et société, ce qui nous ramènerait finalement aux premières fleurs de Schumpeter, en promulguant un entrepreneuriat public créateur de socialité (Hjorth, 2013).

Bibliographie

Aldrich, H. et **C.M. Fiol** (1994). « Falls rush in ? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Journal*, vol. 19, nº 4, p. 645-670.

Aldrich, H. et **A. Martinez** (2001). « Many are called, but few are chosen : An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, nº 4, p. 41-56.

Alter, N. (2014). « Un entrepreneur est nécessairement dans la peau de l'étranger. Entrevue avec Caroline Verzat », *Entreprendre & Innover*, nº 20, p. 66-70.

Alvesson, M. et **J. Sanderg** (2013). *Constructing Research Questions : Doing Interesting Research*, Thousand Oak, Sage.

Anderson, A. et **R. Smith** (2007). « The moral space in entrepreneurship : An exploration of ethical imperatives and the moral legitimacy of being enterprising », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19, p. 479-497.

Armstrong, P. (2005). *Critique of Entrepreneurship. People and Policy*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.

Augé, M. (1992). *Non-lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil.

Baker, T. et **R.E. Nelson** (2005). « Creating something from nothing : Resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative Science Quarterly*, nº 50, p. 329-366.

Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*, Tome 1, Paris, Seuil.

Becattini, G. (1991). « The industrial district as a creative milieu », dans G. Benko et M. Dunford (dir.), *Industrial Change and Regional Development : The Transformation of New Industrial Spaces*, Londres, Belhaven Press, p. 102-116.

Becker, H. (1985). *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métaillé.

Berglund, H. (2007). « Opportunities as existing and created : A study of entrepreneurs in the Swedish mobile internet industry », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 15, nº 3, p. 243-273.

Berglund, K. et **J. Gaddefors** (2010). « Entrepreneurship requires resistance to be mobilized », dans B.F. Bjerke et A.Q. Johansson (dir.), *(De)Mobilizing Entrepreneurship – Exploring Entrepreneurial Thinking and Action*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 140-157.

Bergson, H. (1998[1938]). *La pensée et le mouvant*, Paris, Presses universitaires de France.

Bjerke, B. (2007). *Understanding Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Boutinet, J.-P. (2012). *Anthropologie du projet*, 2e éd., Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige ».

Bröckling, U. (2016). *The Entrepreneurial Self, Fabricating a New Type of Subject*, Thousand Oak, Sage.

Bruyat, C. et **P.-A. Julien** (2000). « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, nº 2, p. 165-180.

Bureau, S. (2013). « Au-delà des monologues spectaculaires, de l'importance des dialogues prosaïques pour innover et entreprendre », aRt & Design Lab, 5 p., <https://hal.inria.fr/hal-00934521/document>, consulté le 20 juillet 2016.

Bygrave, B. (1989). « The entrepreneurship paradigm (I) : A philosophical look at its research methodologies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, p. 7-26.

Casey, E.S. (1993). *Getting Back into Place : Toward a Renewed Understanding of the Place-World*, Bloomington, Indiana University Press.

Chia, R.C.H. et **R. Holt** (2009). *Strategy without Design. The Silent Efficacy of Indirect Action*, Cambridge, Cambridge University Press.

Cornelissen, J., J. Clarke et **A. Cienki** (2012). « Sensegiving in entrepreneurial contexts : The use of metaphors in speech and gesture to gain and sustain support for novel ventures », *International Small Business Journal*, vol. 30, nº 3, p. 213-241.

Courlet, C. et **C. Fourcade** (2015). « Giacomo Becattini : L'homme des districts industriels », dans K. Messeghem et O. Torrès (dir.), *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Cormelles-le-Royal, Éditions Management et Société, p. 352-370.

Daniel, E. et **F. Ellis-Chadwick** (2016). « Entrepreneurship and liminality : The case of self-storage based businesses », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 22, nº 3, p. 436-457.

Deleuze, G. et **F. Guattari** (1981). *Mille Plateaux*, Paris, Éditions de Minuit.

Delmar, F. et **S. Shane** (2002). « What firm founders do : A longitudinal study of the start-up process », dans F. Delmar et S. Shane, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Champaign, University of Illinois, p. 632-645.

Delmar, F. et **S. Shane** (2004). « Legitimating first : Organizing activities and the survival of new ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, nº 3, p. 385-410.

Denrell, D., **C. Fang** et **S.G. Winter** (2003). « The economics of strategic opportunity », *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 977-990.

Dew, N. (2009). « Serendipity in entrepreneurship », *Organization Studies*, vol. 30, nº 7, p. 735-753.

Durand, R. et **J.P. Vergne** (2010). *L'organisation pirate, Essai sur l'évolution du capitalisme*, Lormont, Éditions Le bord de l'eau.

Duymedjan, R., O. Germain, G. Ferrante et **M.C. Lavissière** (2016). « Le rôle de la rencontre entrepreneuriale dans l'émergence des opportunités. Autour de *The Dallas Buyers Club* », *6es Journées Georges-Doriot*, « Entrepreneuriat et Société », Université catholique de Louvain, Campus de Mons.

Engel, J.S. et **D.J. Teece** (2012). « John Freeman : Entrepreneurship and innovation defined – A personal remembrance », *Industrial and Corporate Change*, vol. 21, nº 1, p. 245-248.

Essers, C. et **V. Benschop** (2007). « Enterprising identities : Female entrepreneurs of Moroccan and Turkish origin in the Netherlands », *Organization Studies*, vol. 28, nº 1 p. 49-69.

Fabbri, J. et **F. Charue-Duboc** (2013). « The role of physical space in collaborative workplaces hosting entrepreneurs : The case of The Beehive in Paris, France », dans F.X. de Vaujany et N. Mitev (dir.), *Materiality and Space. Organizations, Artefacts and Practices*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.

Feld, B. (2012). *Startup Communities : Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, New York, Wiley.

Frank, H. et **H. Landström** (2016). « What makes entrepreneurship research interesting ? Reflections on strategies to overcome the rigour-relevance gap », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 28, nos 1-2, p. 51-75.

Gartner, W.B. (2012). « Entrepreneurship as organisation creation », dans D. Hjorth (dir.), *Handbook of Organisational Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 21-30.

Gartner, W.B., B.J. Bird et **J.A. Starr** (1992). « Acting as if : Differentiating entrepreneurial from organizational behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, nº 3, p. 13-31.

Germain, O. (2010). « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », *Revue française de gestion*, vol. 36, nº 206, p. 171-187.

Germain, O. et **A. Laifi** (2014). « Déconstruire la contrainte de légitimité : à la recherche de l'émancipation en entrepreneuriat », *5es Journées Georges-Doriot*, « Entrepreneuriat et Société », CNST, Rabat.

Germain, O. et **A. Laifi** (2016). « Les épreuves de légitimité au cours du processus entrepreneurial. Premiers enseignements du cas Mediapart », *6es Journées Georges-Doriot*, « Entrepreneuriat et Société », Université catholique de Louvain, campus de Mons.

Goss, D., R. Jones, M. Betta et **J. Latham** (2011). « Power as practice : A micro-sociological analysis of the dynamics of emancipatory entrepreneurship », *Organization Studies*, vol. 32, n° 2, p. 211-229.

Greiner, L.E. (1972). « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, p. 37-46.

Hamayon, R. (2012). *Jouer. Une étude anthropologique*, Paris, La Découverte, Bibliothèque du MAUSS.

Hannan, M. et **J. Freeman** (1977). « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.

Harmeling, S. (2011). « Contingency as an entrepreneurial resource : How private obsession fulfills public need », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, p. 293-305.

Heidegger, M. (1971). « Building dwelling thinking », dans M. Heidegger, *Poetry, Language, Thought*, New York, Harper & Row, p. 145-161.

Hjorth, D. (2005). « Organizational entrepreneurship with Michel de Certeau on creating heterotopias (or spaces of play) », *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, n° 4, p. 386-398.

Hjorth, D. (2013). « Public entrepreneurship : Desiring social change, creating sociality », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 25, n^{os} 1-2, p. 34-51.

Hjorth, D., R. Holt et **C. Steyaert** (2015). « Entrepreneurship and process studies », *International Small Business Journal*, vol. 33, n° 6, p. 599-611.

Hjorth, D. et **C. Steyaert** (2007). *Entrepreneurship as Social Change : A Third New Movements in Entrepreneurship Book*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, Movements in Entrepreneurship series, n° 3.

Honig, B. et **T. Karlsson** (2004). « Institutional forces and the written business plan », *Journal of Management*, vol. 30, n° 1, p. 29-48.

Ingold, T. (2000). *The Perception of the Environment : Essays on Livelihood, Dwelling and Skill*, Londres, Routledge.

Isenberg, D.J. (2010). « How to start an entrepreneurial revolution », *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 6, p. 41-50.

Johannisson, B. (2011). « Towards a practice theory of entrepreneuring », *Small Business Economics*, vol. 36, p. 135-150.

Johannisson, B., G. Karlsson et **M. Ramirez-Pasillas** (2002). « The institutional embeddedness of local inter-firm networks : A leverage for business creation », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, p. 297-313.

Johannisson, B. et **A. Nilsson** (1989). « Community entrepreneurship – networking for local development », *Journal of Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 1, n° 1, p. 1-19.

Johannisson, B. et **C. Wigren** (2006). « The dynamics of community identity making in an industrial district : The spirit of Gnosjö revisited », dans C. Steyaert et D. Hjorth (dir.), *Entrepreneurship as Social Change*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 188-209.

Johnstone, H. et **D. Lionais** (2004). « Depleted communities and community business entrepreneurship : Revaluing space through place », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n° 3, p. 217-233.

Jones, C. et **A.M. Murtola** (2012). « Entrepreneurship, crisis, critique », dans D. Hjorth (dir.), *Handbook of Organisational Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 97-115.

Jones, C. et **A. Spicer** (2009). *Unmasking the Entrepreneur*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses*, Paris, Grasset.

Jullien, F. (2012). *Cinq concepts proposés à la psychanalyse*, Chantiers 3, Paris, Grasset.

Laifi, A. et **E. Josserand** (2016). « Legitimation in practice : A new digital publishing business model », *Journal of Business Research*, vol. 69, nº 7, p. 2343-2352.

Lallement, M. (2015). *L'âge du faire. Travail, hacking, anarchie*, Paris, Seuil.

Landström, H. (2008). « Entrepreneurship research : A missing link in our understanding of the knowledge economy », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, nº 2, p. 301-322.

Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*, Paris, Anthropos.

Leitch, C.M. et **R.T. Harrison** (2016). « Identity, identity formation and identity work in entrepreneurship : Conceptual developments and empirical applications », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 28, nºs 3-4, p. 177-190.

Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*, Paris, Librairie Plon.

Lounsbury, M. et **M.A. Glynn** (2001). « Cultural entrepreneurship : Stories, legitimacy and the acquisition of resources », *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 545-564.

Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*, 8e éd., Londres, MacMillan.

Massey, D. (1994). « A global sense of place : A place called home ? », dans D. Massey (dir.), *Space, Place and Gender*, Oxford, Blackwell, p. 146-173.

Massey, D. (1995). « The conceptualization of place », dans D. Massey et P. Jess (dir.), *A Place in the World ? Place, Culture and Globalization*, Oxford, Oxford University Press, p. 45-85.

Meyer, J.W. et **B. Rowan** (1977). « Institutional organizations : Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363.

Mirchandani, K. (1999). « Feminist insight on gendered work : New directions in research on women and entrepreneurship », *Gender, Work & Organization*, vol. 6, p. 224-235.

Moroz, P.W. et **K. Hindle** (2012). « Entrepreneurship as a process : Toward harmonizing multiple perspectives », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 36, nº 4, p. 781-818.

Navis, C. et **M.A. Glynn** (2010). « How new market categories emerge : Temporal dynamics of legitimacy, identify, and entrepreneurship in satellite radio, 1990-2005 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, p. 439-471.

Nayak, A. et **R. Chia** (2010). « Thinking becoming and emergence : Process philosophy and organization studies », dans R. Chia et H. Tsoukas (dir.), *Research in the Sociology of Organization*, Bingley, Emerald, p. 281-309.

Nicolini, D. (2012). *Practice Theory Work & Organization*, Oxford, Oxford University Press.

Notais, A. et **J. Tixier** (2016). « Et si entreprendre socialement changeait la donne ? La construction identitaire des femmes des quartiers », *6es Journées Georges-Doriot*, « Entrepreneuriat et Société », Université catholique de Louvain.

O'Connor, E. (2004). « Storytelling to be real : Narrative, legitimacy building and venturing », dans D. Hjorth et C. Steyaert (dir.), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 105-124.

Ogbor, J.O. (2000). « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse : Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, vol. 37, nº 5, p. 605-635.

Oswick, C., P. Fleming et **G. Hanlon** (2011). « From borrowing to blending : Rethinking the processes of organizational theory building », *Academy of Management Review*, vol. 36, nº 2, p. 318-337.

Peredo, A.M. (2015). « Poverty and community-based enterprise : Enlarging the discussion », dans T. Baker et F. Welter (dir.), *The Routledge Companion to Entrepreneurship*, Londres, Routledge, p. 263-280.

Popp, A. et **R. Holt** (2013a). « Entrepreneurship and being : The case of the Shaws », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 25, nos 1-2, p. 52-68.

Popp, A. et **R. Holt** (2013b). « The presence of entrepreneurial opportunity », *Business History*, vol. 55, nº 1, p. 9-28.

Rescher, N. (2000). *Process Philosophy : A Survey of Basic Issues*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

Reynolds, P.D. et **B. Miller** (1992). « New firm gestation : Conception, birth, and implications for research », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, p. 405-417.

Rindova, V.P., P. Antoaneta et **K. Suresh** (2007). « Standing out : How new firms in emerging markets build reputation in the media », *Strategic Organization*, vol. 5, p. 31-70.

Rindova, V.P., D. Barry et **D.J. Ketchen Jr.** (2009). « Entrepreneuring as emancipation », *Academy of Management Review*, vol. 34, nº 3, p. 477-491.

Rose, G. (1995). « Place and identity : A sense of place », dans D. Massey et P. Jess (dir.), *A Place in the World*, Oxford, Oxford University Press, p. 87-132.

Sandberg, J. et **H. Tsoukas** (2011). « Grasping the logic of practice : Theorizing through practical rationality », *Academy of Management Review*, vol. 36, nº 2, p. 338-360.

Sarasvathy, S.D. (2001). « Causation and effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 2, p. 243-263.

Sarasvathy, S.D., N. Dew, S. Read et **R. Wiltbank** (2008). « Designing organizations that design environments : Lessons from entrepreneurial expertise », *Organization Studies*, vol. 29, nº 3, p. 331-350.

Saylors, R., D.M. Boje et **T.J. Mueller** (2014). « Entrepreneurial storytelling in moments of friendship : Antenarratives of business plans, risk taking, and venture capital narratives », *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, vol. 12, nº 4, p. 3-15.

Senyard, J., T. Baker et **P. Davidsson** (2009). « Entrepreneurial bricolage : Towards systematic empirical testing », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 29, nº 5, <http://digitalknowledge.babson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1462&context=fer>, consulté le 20 juillet 2016.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship : The Individual Opportunity Nexus*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Shane, S. et **S. Venkataraman** (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of study », *The Academy of Management Review*, vol. 25, nº 1, p. 217-226.

Short, J.C., D.J. Ketchen Jr, C.L. Shook et **R.D. Ireland** (2010). « The concept of "Opportunity" in entrepreneurship research : Past accomplishments and future challenges », *Journal of Management*, vol. 36, nº 1, p. 40-65.

Stam, E. (2015). « Entrepreneurial ecosystems and regional policy : A sympathetic critique », *European Planning Studies*, vol. 23, nº 9, p. 1759-1769.

Stam, E. et **N. Bosma** (2015). « Growing entrepreneurial economies : Entrepreneurship and regional development », dans T. Baker et F. Welter (dir.), *The Routledge Companion to Entrepreneurship*, Londres, Routledge, p. 325-340.

Steyaert, C. (2004). « The prosaics of entrepreneurship », dans D. Hjorth et C. Steyaert (dir.), *Narratives and Discursive Approaches in Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 8-21.

Steyaert, C. (2005). « Entrepreneurship : In between what ? On the "frontier" as a discourse of entrepreneurship research », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 2, nº 1, p. 2-16.

Steyaert, C. (2007). « "Entrepreneuring" as a conceptual attractor ? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies », *Entrepreneurship and Regional Development : An International Journal*, vol. 19, nº 6, p. 453-477.

Steyaert, C. (2012). « Making the multiple : Theorising processes of entrepreneurship and organisation », dans D. Hjorth (dir.), *Handbook of Organisational Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 151-168.

Steyaert, C. et **P. Dey** (2010). « Nine verbs to keep the social entrepreneurship research agenda "dangerous" », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, nº 2, p. 231-254.

Steyaert, C. et **J. Katz** (2004). « Reclaiming the space of entrepreneurship in society : Geographical, discursive and social dimensions », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, nº 3, p. 179-196.

Stinchcombe, A.L. (1965). « Social structure and organizations », dans J.G. March (dir.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, p. 142-193.

Suchman, M.C. (1995). « Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 3, p. 571-610.

Tedmanson, D., K. Verduyn, C. Essers et **W.B. Gartner** (dir.) (2012). « Critical perspectives in entrepreneurship research », *Organization*, vol. 19, nº 5, p. 531-541.

Tornikoski, E. et **S. Newbert** (2007). « Exploring the determinants of organizational emergence : A legitimacy perspective », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, nº 2, p. 311-335.

Trettin, L. et **F. Welter** (2011). « Challenges for spatially oriented entrepreneurship research », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, nºs 7-8, p. 575-602.

Tsoukas, H. et **R. Chia** (2002). « On organizational becoming : Rethinking organizational change », *Organization Science*, vol. 13, n° 5, p. 567-582.

Überbacher, F. (2014). « Legitimation of new ventures : A review and research programm », *Journal of Management Studies*, vol. 51, n° 4, p. 667-698.

Van Gennep, A. (1909). *Les rites de passage*, Paris, Stock.

Verduyn, J.K. (2015). « Entrepreneuring and process. A Lefebvrian perspective », *International Small Business Journal*, vol. 33, n° 6, p. 638-648.

Verduyn, K., P. Dey, D. Tedmanson et **C. Essers** (dir.) (2014). « Emancipation and/or oppression ? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 20, n° 2, p. 98-107.

Vernant, J.-P. (1965). *Mythe et pensée chez les Grecs*, Tome 2, Paris, Maspero.

Wang, C.L. et **H. Chugh** (2014). « Entrepreneurial learning : Past research and future challenges », *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, p. 24-61.

Weick, K.E. (1987). « Substitutes for strategy », dans D.J. Teece (dir.), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Pensacola, Ballinger, p. 222-233.

Welter, F. (2011). « Contextualising entrepreneurship : Conceptual challenges and ways forward », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 35, n° 1, p. 165-184.

Whitehead, A. (2010[1929]). *Process and Reality : An Essay in Cosmology*, New York, Simon & Schuster.

Winnicott, D.W. (1975). *Jeu et Réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard, coll. « Connaissance de l'inconcient ».

Wry, T., M. Lounsbury et **M.A. Glynn** (2011). « Legitimating nascent collective identities : Coordinating cultural entrepreneurship », *Organization Science*, vol. 22, p. 449-463.

Zott, C. et **Q. Huy** (2007). « How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources », *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n° 1, p. 70-105.

Chapitre 2

Les écosystèmes entrepreneuriaux

État de l'art et perspectives

Tinasoa Razafindrazaka
et Frédéric Laurin

La vaste étendue des connaissances accumulées en PME et en entrepreneuriat peut être regroupée autour de trois thématiques : l'entrepreneur, l'entreprise et le contexte entrepreneurial. Cette dernière thématique a fait l'objet d'études et d'applications multiples avec une diversité d'approches, de théories, de concepts et de dénominations tant du point de vue des travaux académiques que de celui de l'action publique. L'examen du contexte entrepreneurial, plus précisément de l'environnement externe aux entreprises, intéresse en ce qu'il constitue un creuset des ressources matérielles et immatérielles nécessaires au développement des entreprises, notamment les PME.

Parmi la multitude d'approches abordant le contexte entrepreneurial, ce chapitre traite de la notion d'écosystème entrepreneurial dans une perspective métaphorique (Moore, 1996 ; Iansiti et Levien, 2004) dont l'idée sous-jacente est que le développement entrepreneurial repose sur une dynamique écosystémique porteuse d'opportunités et de créativité. Nous avons choisi de traiter la thématique d'écosystème entrepreneurial pour une double raison. D'une part, l'approche par l'écosystème entrepreneurial s'avère une clé d'entrée pertinente pour l'étude du champ de l'entrepreneuriat. D'autre part, le dynamisme de l'écosystème s'interprète en tant

que force explicative non seulement de l'entrepreneuriat, mais aussi de la pérennité et de la performance des PME implantées au sein de certains territoires particuliers.

Ce chapitre est divisé en trois sections. Dans un premier temps, nous parcourons l'évolution des concepts et des notions liés aux fondements de l'approche par l'écosystème entrepreneurial. La deuxième section fait part d'un état des lieux sur les écosystèmes entrepreneuriaux et d'une application empirique tirée d'une recherche portant sur l'entrepreneuriat régional. Cela permet d'enchaîner avec la dernière section sur les perspectives de recherche suscitées par la grille de lecture du contexte entrepreneurial offerte par les écosystèmes entrepreneuriaux et l'analyse critique de la littérature présentée dans le bilan des connaissances.

1. Les fondements de la notion d'écosystème entrepreneurial

Cette section vise à spécifier la succession des enjeux et des concepts liés aux fondements de l'apparition de la notion d'écosystème entrepreneurial en tant que clé d'analyse de l'environnement entrepreneurial aussi bien interne qu'externe aux entreprises.

1.1. L'évolution des enjeux économiques et sociétaux

Dans les années 1980, il y a eu une mutation des systèmes productifs à la suite des crises économiques successives ayant entraîné des bouleversements industriels (Aydalot, 1986 ; Camagni et Maillat, 2006). Ces crises ont touché des bassins d'emplois et de nombreuses activités traditionnelles qui faisaient vivre régions, villes et cités (Messaoudi, 2014). Les répercussions des crises se manifestent notamment par des fermetures d'usines et le déplacement d'activités de production vers des pays à bas coûts de main-d'œuvre. En réaction, des acteurs territoriaux se sont mobilisés pour préserver les emplois, maintenir les activités traditionnelles et stimuler l'émergence d'activités innovantes, ce qui a suscité une prise de conscience

sur la nécessité de prise en charge du développement économique local par les collectivités et les différents acteurs dans une approche collective plutôt qu'individuelle, l'économie locale ne pouvant pas reposer uniquement sur les actions individuelles des entreprises. Cela a généré de nombreuses initiatives menant vers ce que l'on appelle la réinvention du local (Torre et Zimmermann, 2015). Cette prise de conscience de la dimension locale s'explique également par la mutation des dynamiques de changement des économies contemporaines s'inscrivant dans le phénomène de mondialisation de l'économie, qui a induit les décloisonnements des frontières et a fait ériger des territoires particuliers pour l'analyse du processus de développement. Du coup, le slogan des politiques publiques est de « penser local pour agir global » (Longhi et Spindler, 2000). Ainsi, les collectivités territoriales et les pouvoirs publics nationaux se sont dotés de véritables structures de développement économique à l'échelle infranationale. Cependant, il a été constaté que des outils conceptuels et opératoires font défaut aux décideurs politiques pour penser ce développement local (Thisse, 1997 ; Courlet et Pecqueur, 2013).

1.2. Le renouvellement des problématiques et la sophistication terminologique

Pour concrétiser cette recherche de cadre autant conceptuel qu'opératoire, des analyses des systèmes productifs locaux voient le jour sous différentes formes, avec des objectifs de recherche essentiellement tournés vers l'explication des succès ou des échecs des différentes sortes de configuration locale (Asheim, Moodyson et Todtling, 2011). L'analyse sur les PME a suivi cette mouvance avec des réflexions autour des degrés d'encastrement et d'insertion des PME dans leur région pour expliquer leur multiplication et leur croissance.

Les travaux concernant les PME se situaient alors au stade d'ouverture à d'autres disciplines des sciences sociales, telles que la sociologie et l'anthropologie (Julien, 2008), ce qui a amené des enrichissements en termes de référents conceptuels, mais également de la complexité des

angles d'analyse. On peut citer, à titre d'exemple, le dépassement de l'approche individuelle de l'entrepreneuriat pour s'atteler à une dimension plus collective du phénomène entrepreneurial. Ainsi, des études (Asheim et Gertler, 2005 ; Edquist, 2005) ont révélé que la création et le développement des PME dans de nombreuses régions seraient stimulés par la présence d'un milieu dynamique et facilitant. Ce milieu, terminologie empruntée à l'écologie, définit l'environnement d'une espèce vivante dont la contrainte agit de façon déterminante sur son évolution (Perrin, 2006). Transposé au phénomène entrepreneurial, le milieu offre, par le biais de réseaux, des facilitations matérielles et immatérielles à l'échelle locale pour soutenir la création et le développement des PME. La notion de milieu fait intervenir l'espace, tant géographique que social, dans les travaux sur les PME, soulignant l'importance de la proximité physique et organisée pour mieux comprendre ces entreprises (Maillat, Quévit et Senn, 1993). Cet enrichissement des travaux contribue à faire évoluer les problématiques de recherche, qui comptent sur des investigations sur les dynamiques internes des systèmes productifs à l'échelle des territoires communément appelés régions (Mason et Brown, 2014). Dès lors, on assiste à un engouement des chercheurs envers l'analyse des dynamiques endogènes qui influent sur l'évolution d'un système productif dans un environnement spatial donné, entraînant une littérature volumineuse qui tente de façonner un cadre analytique consensuel (Aydalot, 1986 ; Dei Ottati, 1994 ; Saxenian, 1994 ; Uzzi, 1997 ; Cooke, Heidenreich et Braczyk, 2004 ; Cohen, 2006 ; Brown et Mason, 2012). Des diversités sémantiques émergent de cette fécondité d'intérêt, bien que des traits communs les réunissent. En effet, la majorité de ces travaux empiriques (Benko, 1996 ; Crevoisier, 2001, 2010 ; Scott, 2005 ; Audretsch *et al.*, 2012 ; Obschonka *et al.*, 2013 ; Fritsch et Storey, 2014) informent sur une dynamique autonome et propre à certaines régions à se développer, laquelle surgit principalement dans des concentrations spatiales de PME spécialisées, générant, au-delà d'un marché local de travail (Rosted, 2012), des solidarités et des complémentarités, un tissu industriel de concurrence-coopération avec des règles du jeu partagées (Pallard, 2009).

2. Les acquis de la recherche autour de la notion d'écosystème entrepreneurial

À cause de l'apparition de nouveaux facteurs pris en considération dans l'analyse du phénomène entrepreneurial, les approches se complexifient et forgent de nouvelles conceptualisations que l'on pourrait qualifier d'éclaireurs pour la métaphore de l'écosystème entrepreneurial que nous développerons en détails dans cette section.

2.1. Les concepts précurseurs : variations taxinomiques

L'un des premiers écrits relatifs à cette dynamique endogène remonte au livre IV des *Principes d'économie politique* d'Alfred Marshall (1971[1890]). À l'issue de ses investigations sur les dynamiques propres des régions du sud de l'Angleterre au XIX^{e} siècle, cet auteur évoque la notion d'atmosphère locale ou industrielle liée à l'idée d'agglomération industrielle générant des économies externes. Cela constitue le point de départ des travaux académiques consacrés à la compréhension de la dynamique de localisation des activités économiques (Uhlaner et Thurik, 2002 ; Potter et Watts, 2012).

Plus tard est apparu ce qu'il convient de décrire comme le contexte analytique de renouveau marshallien (Lecoq, 1993). En effet, à la suite du travail pionnier de Beccattini (1979) sur la région italienne de Prato se rapportant au secteur textile, le courant de pensée de l'École des districts italiens s'est développé et a investigué des formes spatiales des processus d'industrialisation diffuse apparues dans les régions du centre et du nord-est de l'Italie (Piore et Sabel, 1984 ; Carbonara, 2002). Plus précisément, ce courant s'est fondé sur l'analyse des activités artisanales, exposant des capacités locales de production ancrées dans les héritages socioculturels des communautés qui les abritent.

Ensuite, la théorie des milieux innovateurs, issue de l'ensemble des travaux menés par le Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI), est apparue (Maillat, 2006). Aydalot (1986) est à

l'origine de cette école, qui s'est attachée à identifier les mécanismes créateurs de l'innovation et, par ricochet, de l'entrepreneuriat, au sein d'un territoire en particulier dans le contexte économique contemporain. On notera que les travaux alignés sur la théorie des milieux innovateurs sont menés sur une dizaine de régions différentes en Europe et aux États-Unis, recouvrant divers contextes : métropolitains, périmétropolitains, de type district industriel, de tradition industrielle en voie d'industrialisation et technopolitain. *Grosso modo*, ce courant renvoie à l'existence d'un certain milieu, faisant référence implicitement à la notion d'« atmosphère industrielle marshallienne », qui serait à la source de la dynamique endogène d'une région. Ici, la notion de « milieu » s'aligne sur l'approche évolutionniste (Nelson et Winter, 1982 ; Boschma, 2004) et consiste en un espace géographique qui n'a pas de frontières identifiables et qui est composé de ressources matérielles (machines, bâtiments, ressources financières) et immatérielles (savoir-faire, éléments institutionnels) et d'acteurs (entreprises, institutions de recherche et de formation, pouvoirs publics locaux) qui sont en charge de la gestion de ces ressources (Camagni, 1991 ; Garofoli, 1994 ; Maillat, 2006).

Pour terminer sur cet enchaînement des catégories analytiques qui se sont accumulées dans les réflexions sur les dynamiques endogènes, l'on citera la notion de *clusters*, de portée plutôt pragmatique et définie comme une concentration sur un territoire donné de firmes et d'institutions associées dans une même filière industrielle et liées par des éléments communs et complémentaires (Porter, 1998). L'approche par *cluster* prétend à des finalités opérationnelles, en essayant de mieux comprendre à partir de cas empiriques pourquoi et comment certains regroupements spatialement concentrés sont efficaces, aux fins de cerner les configurations gagnantes et de les transformer en outils normatifs et dédiés à l'action publique.

Au prolongement de ces différentes représentations surgit la métaphore de l'écosystème entrepreneurial, que nous débattons dans les lignes qui suivent.

2.2. La métaphore de l'écosystème entrepreneurial : état des lieux

2.2.1. La définition et les composantes d'un écosystème entrepreneurial

La métaphore de l'écosystème entrepreneurial, dont la paternité est attribuée à Moore dans son article séminal paru en 1993, évoque un ensemble formé par une association ou une communauté d'êtres vivants et son environnement (Tansley, 1935 ; Fischesser et Dupuis-Tate, 2007). De son coté, Spilling (1996) parle de système entrepreneurial. À cause de sa substance métaphorique, une définition consensuelle de l'écosystème entrepreneurial ne se retrouve pas encore dans l'état actuel de l'art (Stam, 2015). De ce fait, la définition générique initialement proposée par Moore (1993) sert de référent commun : une communauté économique soutenue par l'interaction d'individus et d'organisations. En des termes plus élaborés, « l'écosystème fait référence à un environnement élargi, dans lequel des acteurs hétérogènes, dotés de compétences spécifiques, sont susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif » (Mira-Bonnardel, Géniaux et Serrafero, 2012, p. 125). Dans une acception plus descriptive, Mason et Brown (2014) représentent l'écosystème comme un ensemble d'acteurs entrepreneuriaux interconnectés (existants, potentiels et expérimentés), d'organisations (entreprises, investisseurs en capital-risque, investisseurs-tuteurs, banques), d'institutions (universités, organismes du secteur public, organismes financiers) et d'indicateurs (taux de naissance des entreprises, ratio d'entreprises à forte croissance, nombre de créateurs d'entreprises en série et d'entrepreneurs-vedettes, degré d'ambition des entrepreneurs, perception de l'ambition individuelle dans la société) qui, de manière formelle ou informelle, s'associent pour articuler, relayer et encadrer, voire influencer la performance au sein de l'environnement entrepreneurial local.

À la convergence de différentes définitions proposées (Cohen, 2006 ; Isenberg, 2011 ; Suresh et Ramraj, 2012 ; World Economic Forum, 2013 ; Mazzarol, 2014), nous esquissons une définition intégrative considérant l'écosystème entrepreneurial comme un ensemble d'acteurs interdépendants

au sein d'un espace géographique, qui exercent une influence sur la formation et sur la trajectoire de groupes d'acteurs et l'économie dans son ensemble.

L'enjeu central de l'écosystème s'incarne par une série d'interactions organiques rendant chaque écosystème entrepreneurial unique, distinctif et indescriptible dans ses moindres composantes (Soto-Rodriguez, 2014). Néanmoins, la synthèse de la littérature (Koenig, 2012 ; Boutiller, Levratto et Carré, 2015) fait apparaître six éléments constitutifs d'un archétype d'écosystème entrepreneurial – politique, finance, marchés, culture, capital humain, soutien – ayant une influence sur la création et surtout sur la croissance des PME (Brown et Mason, 2013) au sein d'une aire géographique précise.

L'analyse de la littérature (Cohen, 2006 ; Isenberg, 2011 ; Suresh et Ramraj, 2012 ; World Economic Forum, 2013 ; Mazzarol, 2014) nous apprend que le fonctionnement d'un écosystème entrepreneurial résulte d'une combinaison complexe, sur un territoire géographique et construit : 1) de *leaders* publics (nationaux et locaux) mettant en place les institutions promouvant l'entrepreneuriat et les entrepreneurs, 2) d'une culture tolérante à l'échec et ouverte à l'entrepreneuriat en tant que choix de vie respectable, 3) de capital matériel (finance, grandes entreprises, technologie) et immatériel (social, institutions, groupe d'influence), 4) d'un système éducatif enseignant et favorisant l'entrepreneuriat (écoles, collèges, universités, centres de recherche), 5) d'infrastructures (transport et communication), 6) de structures et d'organismes de soutien, 7) d'une aire géographique concentrant des entreprises à forte croissance, 8) d'entrepreneurs expérimentés et à succès (modèles d'inspiration), 9) de fournisseurs locaux et de clients potentiels (développement de nouveaux marchés ou de produits). À la lumière de cette combinaison, Mason et Brown (2014) regroupent en quatre classes le socle de l'écosystème entrepreneurial : *i*) les acteurs entrepreneuriaux, *ii*) les fournisseurs de ressources (finance, structures de soutien), *iii*) les connecteurs (les entrepreneurs expérimentés, les groupes d'influence), *iv*) l'orientation entrepreneuriale (culture, système éducatif, institutions). Bref, les quatre piliers étant profondément interconnectés, toute initiative isolée sur chacun d'eux s'avère inefficace pour stimuler

l'émergence d'une dynamique entrepreneuriale écosystémique (Isenberg, 2013). Le tableau 2.1 dresse un portrait synthétique de l'évolution des réflexions autour des composantes des écosystèmes entrepreneuriaux.

Tableau 2.1
Synthèse des composantes des écosystèmes entrepreneuriaux

Cohen (2006)	Isenberg (2011)	Suresh et Ramraj (2012)	World Economic Forum (2013)	Mazzarol (2014)
Gouvernement	Politique	–	Infrastructure	Politique et législation
–	Infrastructure	–	–	Infrastructure
Capital	Finance	Appui financier	Finance	Finance
Réseau informel	Culture	Appui moral Appui social	Appui culturel	Culture
Talents	Capital humain	–	Capital humain et main-d'œuvre	Capital humain et main-d'œuvre
Réseau formel	–	Appui gouvernemental Réseautage	Système d'appui	Mentors et système d'appuis Conseillers
Services d'appui professionnel	–	Appui technologique	Éducation et formation	Éducation et formation
–	Marchés	Marché	Marchés accessibles	Marchés
Universités	–	–	Universités	Universités
–	–	Ressources naturelles et environnement physique favorable	–	–

Source : Adapté de St-Pierre, Foleu, Abdul-Nour, Nomo et Fouda (2015).

2.2.2. L'émergence et la réémergence d'un écosystème entrepreneurial

Le postulat de base d'un écosystème entrepreneurial est énoncé par l'expression disant que les entreprises n'évoluent pas dans le vide (Moore, 1993), révélant en même temps qu'il est d'obédience évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). On en vient alors à débattre de son émergence et de son évolution. À ce sujet, deux situations factuelles non convergentes, mais non antinomiques, sont exposées dans la littérature.

D'une part, il existe un volet affirmant que les entreprises ne fleurissent que sur un sol fertile (Feldman et Braunerjelem, 2004 ; Mason, 2008, Mayer, 2013). De ce point de vue, trois thématiques offrent matières à réflexion. Premièrement, la nature et les composantes du sol fertile sont pour le moment imprécises. Deuxièmement, la trajectoire et les logiques d'évolution de l'écosystème ne sont pas encore caractérisées. Troisièmement, les évolutions dans le temps de l'écosystème demeurent peu décrites. D'autre part, il y a une version soutenant que l'écosystème entrepreneurial résulte parfois du hasard adossé à la notion de « sérendipité » (Marston *et al.*, 2010), alors que les formes que peuvent revêtir ce hasard ne sont pas toutes recensées. Néanmoins, ces deux perspectives se rejoignent dans la préoccupation d'appréhender l'émergence de l'écosystème aussi bien dans le temps que dans l'espace.

Pour servir d'arbitrage et de jonction au clivage sur l'évolution de l'écosystème cité plus haut, l'on retiendra que le principe de recyclage dynamique est déterminant dans l'évolution ou le déclin de l'écosystème entrepreneurial (Mason et Harrison, 2006). Ce principe signifie qu'une masse critique d'entrepreneurs matures et expérimentés, en termes de méritocratie, mais pas nécessairement dans un esprit patriarcal basé sur la considération de l'âge (Auerswald, 2015), serait nécessaire dans l'émergence d'un écosystème entrepreneurial. Ces entrepreneurs ayant démontré des réussites entrepreneuriales vont en effet servir de modèles et d'émules aux entrepreneurs actuels et potentiels pour démarrer, croître et développer leur PME. De plus, l'émulation se fera sous diverses formes : mentorat, formation, prise de participation, conseil formel ou informel,

intermédiation (Feldman et Zoller, 2012). De notre point de vue, ce recyclage des entrepreneurs locaux à succès dévoile quatre caractéristiques des écosystèmes entrepreneuriaux.

En premier lieu, leur émergence trouve racine dans le *leadership* du secteur privé sans pour autant nier le rôle subsidiaire que le pouvoir public y joue. De manière plus explicite, ce sont les acteurs entrepreneuriaux qui participent au façonnage, à la modification et à la structuration de l'écosystème entrepreneurial dont ils procèdent (Isenberg, 2013). Et il incombe aux pouvoirs publics de les accompagner en améliorant le contexte institutionnel, réglementaire, politique et économique. En deuxième lieu, le fondement de l'écosystème est endogène, c'est-à-dire que ce sont des efforts et des initiatives à l'échelle locale qui agissent sur son éclosion. Ce qui n'exclut tout de même pas l'influence que peut y exercer la sphère nationale. Sur ce point précis, des débats à l'instar du dilemme « l'œuf et la poule » (Mason et Brown, 2014) se font sur la prééminence des facteurs privés sur des facteurs publics, ou vice-versa, dans l'émergence d'un écosystème entrepreneurial dynamique. En troisième lieu, la logique d'émergence de l'écosystème entrepreneurial suit un mouvement circulaire et autogénéré qui n'est pas statique. En dernier lieu, l'écosystème évolue suivant une trajectoire émaillée de crises et de bifurcations (Oiry *et al.*, 2010). Tout ce qui précède recouvre l'idée que l'écosystème entrepreneurial tire sa quintessence du dialogique. En raison de cette dialogie, l'on conclura que l'écosystème dispose de fortes dimensions relationnelles pour expliquer, entre autres éléments, son émergence.

2.2.3. Les traits structurants de l'approche

En tant que clé d'entrée au champ de l'entrepreneuriat, la métaphore de l'écosystème entrepreneurial a permis d'investir de nouvelles perspectives de recherche dans l'articulation des dynamiques territoriale et entrepreneuriale, afin de renouveler des connaissances sur les systèmes productifs locaux. De ce point de vue, l'une de ses contributions est d'avoir intégré dans les réflexions le rôle que pourraient jouer les grandes entreprises dans la création et le développement des PME à l'échelle des territoires (Isenberg, 2011).

En effet, la plupart des différentes formes d'écosystèmes entrepreneuriaux repérées dans la littérature font mention des émanations positives générées par l'implantation d'une ou de plusieurs grandes entreprises dans un espace physique donné. Dès lors, son intérêt analytique s'apprécie au travers de cette capacité de proposer une nouvelle optique sur le fonctionnement des systèmes productifs locaux, fortement imprégnés de la prépondérance accordée aux rôles joués par les entreprises de petite et de moyenne dimensions (Adams, 2011).

En outre, elle se distingue par une certaine relativisation du rôle du financement, notamment le capital-risque, en tant que support efficace des PME (Lerner, 2010), sans pour autant l'ignorer complètement. Dans cet ordre d'idées, elle nuance également le rôle des universités en tant que leviers de croissance, en ce qui a trait à l'innovation. En effet, tout en soutenant que les institutions universitaires participent positivement à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial dynamique, les tenants de l'approche sont critiques vis-à-vis de celles-ci, à cause des contraintes administratives qui leurs sont inhérentes, et aussi de la différence des façons de faire entre les entreprises et les universités, qui deviennent parfois des inhibiteurs et des freins dans la valorisation économique des produits de recherche et, par voie de conséquence, des obstacles au développement des PME (Ebdrup, 2013).

Toujours dans son utilité analytique, ce qui est intéressant dans l'appréhension par l'« écosystème entrepreneurial », c'est que son périmètre d'analyse admet l'intégration de différents niveaux : l'entrepreneur, l'organisation, le milieu immédiat et l'environnement global. Cela découle du fait qu'elle insiste sur une combinaison harmonieuse des initiatives des sphères locales et nationales dans la compréhension de la performance d'un système local de production.

Dans une lecture chronologique des notions et concepts de filiation marshallienne à laquelle s'apparente la métaphore de l'écosystème entrepreneurial, l'on soulèvera qu'elle poserait le regard le plus contemporain

sur les interactions, qui génèrent et soutiennent les activités entrepreneuriales, ainsi que leurs modalités de déploiement et leurs cadres spatiaux. En cela, elle contribue à une compréhension renouvelée des déterminants de l'environnement physique et organisé, compréhension qui facilite le démarrage et la croissance des PME (Henrekson et Johansson, 2010 ; Estrin, Korosteleva et Mickiewicz, 2013 ; Mason et Brown, 2013).

En termes d'opérationnalisation, particulièrement pour les pouvoirs publics, l'approche par l'écosystème entrepreneurial procède au discernement de la politique de la création d'entreprises et de celle de la croissance d'entreprises, sans toutefois les exclure (Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE, 2015). C'est donc ainsi que pour faire face à l'inefficacité des politiques génériques de développement entrepreneurial basées sur des incitatifs individualisés de nature transactionnelle (taxe, crédit d'impôt, subvention) en vue de créer des entreprises (Henrekson et Johansson, 2010), l'approche par l'écosystème entrepreneurial préconise d'élargir le registre des interventions étatiques par des politiques particulières visant la pérennité et la croissance des PME avec des opérations à caractère relationnel (réseautage, intermédiation, pairage). Avec une telle option, une culture de croissance, au-delà de la culture de création, se développera chez les entrepreneurs, les acteurs et les institutions engagés dans les écosystèmes entrepreneuriaux (OCDE et Danish Business Authority – DBA, 2013 ; Joyal, 2014). Cependant, le déploiement de ces politiques particulières devrait être complémentaire aux politiques génériques, qui favoriseraient la culture entrepreneuriale que l'on qualifierait de référent englobant (Bosma et Stam, 2012). Le défi à relever pour les pouvoirs publics consiste à faire coexister, au sein d'un cadre holistique, des actions privilégiant à la fois le démarrage et la croissance des entreprises (Isenberg, 2011). En définitive, l'approche par l'écosystème entrepreneurial se positionne en faveur d'un soutien au développement des ambitions entrepreneuriales sous tous ces aspects : création d'entreprises, achat d'entreprise, reprise ou relève entrepreneuriale, la croissance, l'exportation, l'internationalisation.

3. Une application aux régions du Québec

Les illustrations des écosystèmes entrepreneuriaux relevés dans la littérature opèrent dans diverses sortes d'industries et ne sont pas confinées à des zones géographiques précises. Ce qui réaffirme l'idée de l'hétérogénéité des écosystèmes entrepreneuriaux, tout en admettant toute contribution en termes d'exercice analytique.

C'est dans cet esprit que nous rapportons ici une application, afin d'illustrer le concept d'écosystème entrepreneurial par une courte synthèse de nos résultats de recherche sur les déterminants de l'entrepreneuriat dans les régions du Québec, c'est-à-dire les facteurs qui expliquent les différences dans la fréquence de la création d'entreprises entre les régions du Québec.

À la demande de partenaires publics des gouvernements du Québec et du Canada, dont la mission est d'accélérer le développement économique régional et l'entrepreneuriat, l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) a entrepris une programmation de recherche sur l'entrepreneuriat dans les municipalités régionales de comtés (MRC)[1] du Québec. Par une compréhension plus exhaustive des facteurs explicatifs de la création d'entreprises dans les MRC, l'objectif est de permettre aux décideurs publics d'affiner leurs politiques en matière d'entrepreneuriat en identifiant l'importance et le rôle des différents leviers favorisant son émergence et sur lesquels ils pourront mieux agir par la suite.

Dans un premier temps, sur la base d'une étude de Julien et Laurin (2015), nous nous sommes concentrés sur les déterminants de l'entrepreneuriat d'un point de vue quantitatif, sur la base de données statistiques et de régressions linéaires. Définissant une quinzaine de variables explicatives, une telle analyse permet d'évaluer l'importance statistique de chacune d'entre elles pour expliquer les différences interrégionales.

1. Le territoire du Québec est divisé en une centaine de MRC.

Cependant, cette approche quantitative est limitative, donnant une image très partielle du rôle et de l'étendue des facteurs explicatifs de l'entrepreneuriat. En effet, plusieurs de ces facteurs sont soit non mesurés par les agences statistiques officielles, soit non mesurables de par leur nature plutôt intangible, particulièrement en ce qui concerne les éléments de caractérisation de l'écosystème entrepreneurial régional.

Ainsi, dans un second temps, sur la base d'une approche qualitative, nous présentons les résultats préliminaires d'une étude en cours qui compare deux MRC ayant une structure socioéconomique similaire, mais affichant des taux de création d'entreprises différents. Par une série d'entrevues semi-dirigées réalisées dans ces deux régions, cette méthodologie permet de tracer un portrait plus complet du rôle de l'écosystème régional pour l'entrepreneuriat.

3.1. L'approche quantitative

Nous présentons d'abord les résultats de l'étude statistique de Julien et Laurin (2015), décrivant de façon succincte le rôle de différentes variables explicatives sur les différences d'entrepreneuriat entre les régions. Afin de mesurer l'entrepreneuriat, nous utilisons comme variable dépendante le taux de création d'entreprises par région, défini par le nombre de nouvelles entreprises du Québec créées par habitant âgé de 25 à 64 ans.

Sur la base de la littérature tant théorique qu'empirique, et selon la disponibilité des données, nous avons retenu une quinzaine de variables indépendantes pouvant expliquer la création d'entreprises. Nous condensons ici les résultats de Julien et Laurin (2015), décrivant succinctement l'effet des différents déterminants sur l'entrepreneuriat régional.

3.1.1. Les facteurs de demande

Une demande plus forte génère des opportunités d'affaires que peuvent exploiter de nouvelles entreprises. Autant le revenu moyen de la population – qui mesure le pouvoir d'achat moyen de la demande – que la croissance de la population – indiquant l'augmentation de la demande – montrent un effet important et significatif sur l'entrepreneuriat régional.

Cependant, le revenu moyen pourrait jouer un rôle ambigu. De bonnes conditions salariales pourraient contribuer à décourager les individus de se partir en affaires, considérant les risques et les incertitudes qui en découlent. En revanche, de hauts revenus peuvent faciliter la démarche entrepreneuriale, compte tenu des fonds de départ importants nécessaires à la création d'entreprise.

Le taux de chômage peut de même avoir un effet ambigu (Caliendo et Kritikos 2010 ; William et William, 2012 ; Giacomin *et al.*, 2011). Dans les régions à fort chômage, les individus sans emploi peuvent décider de se rabattre sur l'entrepreneuriat par nécessité (entrepreneuriat de nécessité). En revanche, les chômeurs disposent généralement de moyens financiers plus restreints, ce qui peut décourager le lancement en affaires. Ces deux effets contraires expliquent peut-être pourquoi cette variable ne semble pas jouer un rôle significatif sur la création d'entreprises, d'après nos résultats.

Enfin, ces trois variables de la demande peuvent aussi témoigner du dynamisme économique général de la région, constituant un facteur d'*attractivité* pour des entrepreneurs désirant démarrer leur entreprise. Cela a pour effet de renforcer l'effet positif et significatif de ces variables.

3.1.2. Les caractéristiques entrepreneuriales

Pour mesurer le bassin potentiel de la région en termes d'entrepreneurs, nous utilisons trois variables régionales liées à des caractéristiques personnelles et qui ont toutes un effet statistiquement significatif et positif sur la création d'entreprises. Premièrement, nous prenons la proportion de la

population âgée de 25 à 64 ans dans la population totale, cette tranche d'âge étant la plus susceptible de générer de nouveaux entrepreneurs (Audretch *et al*., 2012). Cette variable caractérise aussi la vitalité démographique de la région.

Deuxièmement, la part de la population immigrante dans la région joue aussi un rôle positif sur l'entrepreneuriat (Reynolds, Storey et Westhead, 1994 ; Kangasharju, 2000). L'acte d'émigrer dans un autre pays constitue en soi une décision empreinte de risques et d'incertitudes, à l'instar du processus entrepreneurial ; les immigrants sont donc peut-être davantage dans un état d'esprit favorisant le lancement en affaires (Sequeira et Rasheed, 2006). Enfin, une communauté qui attire plus d'immigration peut se révéler plus ouverte aux nouvelles idées, favorisant la création d'entreprises répondant à ces opportunités (Kangasharju, 2000).

Troisièmement, nous obtenons un effet positif du niveau moyen d'éducation de la population sur la création d'entreprises. Les entrepreneurs ont en moyenne une éducation plus poussée comparativement à la population en général, puisque le projet entrepreneurial exige souvent des compétences particulières. De plus, un bassin de main-d'œuvre plus éduqué représente aussi un facteur qui peut faciliter le développement d'entreprises dans la région.

3.1.3. Les institutions d'enseignement et de recherche

La présence d'institutions de recherche et d'enseignement dans la région peut contribuer au partage, à la création et à la diffusion des savoirs et des compétences particulières. Tant la présence de cégeps (collèges d'enseignement général et professionnel au niveau post-secondaire) que celle de centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT)[2] ne semblent toutefois pas avoir un effet significatif sur l'entrepreneuriat, peut-être parce que la présence de ces institutions n'est pas une condition suffisante : il faut aussi

2. Institutions dont le rôle est d'accompagner les entreprises dans leur processus d'innovation et d'amélioration de la productivité.

l'existence de relations fortes avec le milieu. De plus, comme nous l'avons vu, les lourdeurs bureaucratiques qui peuvent caractériser les institutions d'enseignement constituent peut-être un frein à leur capacité d'influer sur l'innovation régionale, l'entrepreneuriat et le développement de produits.

3.1.4. L'accès au capital et à l'investissement

Le démarrage d'entreprises exige des fonds de départ souvent conséquents, mettant en exergue l'importance des facilités de financement aux entreprises, mais dans l'absence de données régionales sur cet aspect, nous utilisons deux variables approximatives. Premièrement, le pourcentage de la population qui est propriétaire de sa résidence nous indique en partie la capacité d'emprunt des individus (St-Pierre, 2004; Kan et Wei-Der Tsai, 2006). Deuxièmement, le nombre de permis de bâtir délivrés pour des constructions non résidentielles est une approximation des investissements en capital. Cependant, ces deux variables approximatives ne semblent pas avoir d'effet significatif sur l'entrepreneuriat selon nos résultats économétriques.

3.1.5. La structure industrielle

Nous supposons qu'une région qui compte plusieurs secteurs de spécialisation connaîtra une plus forte croissance de nouvelles entreprises grâce aux économies d'échelle régionales des différentes ressources et à la symbiose industrielle que génèrent ces spécialisations, mais selon Jacobs (1984) et les études sur la dynamique industrielle (Ratti, Bramanti et Gordon, 1997), la croissance régionale est davantage stimulée par le foisonnement et l'enrichissement provenant des multiples interactions entre un grand nombre de secteurs industriels. Cette ambiguïté sur l'effet net de cette variable, mesurée ici par l'indice moyen de spécialisation industrielle, explique peut-être son faible degré de significativité dans nos régressions.

3.1.6. Le capital social

Mesurer le capital social ou la culture entrepreneuriale dans la région est un exercice difficile sur lequel nous reviendrons dans la prochaine section. Première approximation que nous utilisons : la part de l'emploi

total provenant des PME ayant 99 employés et moins. La population est davantage en contact avec des entrepreneurs sur lesquels elle peut prendre exemple. Cela rend le statut d'entrepreneur plus visible dans la population. De plus, un bassin plus large de PME enrichit la communauté entrepreneuriale de la région, alimentant le potentiel de réseautage, de coopération et de partage d'information. Cette variable a un effet important sur l'entrepreneuriat régional.

Même si son degré de significativité est moindre, la densité de la population contribue indirectement à l'entrepreneuriat de deux façons. Premièrement, le degré d'urbanisation est généralement corrélé au potentiel en matière de demande agrégée et d'opportunités d'affaires dans une région densément peuplée (Binet, Facchini et Koning, 2010). Deuxièmement, cette densité, par la proximité géographique, facilite les interactions entre les personnes, renforçant dès lors la capacité de réseautage et la transmission de l'information.

3.1.7. La géographie économique

Les dynamiques géographiques semblent jouer un rôle important sur l'entrepreneuriat régional (tableau 2.2). D'une part, une analyse en économétrie spatiale confirme la corrélation entre régions limitrophes quant au taux de création d'entreprises. Cela signifie que la dynamique entrepreneuriale d'une région se diffuse aux régions voisines et vice-versa. D'autre part, l'éloignement des grands centres urbains (mesuré par la distance depuis la grande région métropolitaine de Montréal, qui représente environ 50 % de la population du Québec) semble jouer en défaveur de l'entrepreneuriat. Les zones métropolitaines coïncident avec des facteurs mentionnés précédemment, tels qu'une forte demande ainsi qu'une densité de la population et un niveau d'éducation élevés. On y retrouve aussi une plus forte concentration d'institutions d'enseignement et de recherche, ainsi qu'un meilleur accès au capital grâce à la présence de nombreuses institutions financières.

Tableau 2.2
Déterminants de l'entrepreneuriat régional : approche quantitative

Variables	Effet attendu	Effet obtenu
Demande		
Revenu moyen de la population	±	+ ***
Croissance de la population de 2001 à 2005	+	+ ***
Taux de chômage	±	–
Bassin d'entrepreneurs – caractéristiques personnelles		
Pourcentage de la population âgée de 25 à 64	+	+***
Immigration : pourcentage de la population immigrante	+	+***
Éducation : pourcentage de la population âgée de 25 à 64 ans disposant d'un diplôme postsecondaire	+	+
Institutions d'enseignement et de recherche		
Présence d'un collège d'enseignement général et professionnel	+	–
Présence d'un centre collégial de transfert de technologie	+	+
Accès au capital et investissement		
Pourcentage de la population propriétaire de sa résidence	+	+
Investissement : nombre de permis de bâtir délivrés par les municipalités pour des constructions non résidentielles par habitant	+	±
Structure industrielle		
Indice de spécialisation	+	+
Capital social		
Part des PME : pourcentage de l'emploi total dans des entreprises ayant entre 0 et 99 employés	+	+ ***
Densité de la population par km²	–	+ *
Géographie		
Éloignement des grands centres urbains : distance de la grande région métropolitaine de Montréal	–	– ***
Analyse spatiale (lag spatial)	±	+ ***

Résultats significatifs : *** à 1 % ; ** à 5 % ; * à 10 %.

Les résultats obtenus pour ce modèle explicatif du taux d'entrepreneuriat ne permettent pas de comprendre pourquoi certaines régions qui auraient de nombreux facteurs clés, selon notre régression, sont moins « entreprenantes » que d'autres régions moins riches, ou pourquoi des régions disposant des mêmes facteurs de succès ne produisent pas les mêmes résultats. Pour approfondir notre compréhension, nous avons donc procédé à une démarche qualitative de terrain que nous présentons dans les lignes qui suivent.

3.2. L'approche qualitative

Plusieurs facteurs favorisant l'entrepreneuriat ne se mesurent ou ne se quantifient pas, si ce n'est de façon imparfaite, mais il n'existe pas de données disponibles à l'échelle régionale, notamment le capital de proximité et de risque, l'importance des investissements étrangers, l'intervention publique directe, etc.

Ainsi, dans un deuxième temps, afin de faire émerger ces déterminants, nous présentons les résultats préliminaires d'une étude en cours qui compare deux régions qui sont très similaires sur le plan des variables socioéconomiques (décrites dans la section précédente), mais qui présentent des écarts importants du taux de création d'entreprises. En isolant les variables socioéconomiques, on facilite l'identification d'autres facteurs explicatifs. La méthodologie consiste en une enquête réalisée sur le terrain par une série d'entrevues semi-dirigées avec des acteurs clés du secteur public et du monde des affaires des régions visées. Nous recherchons des éléments de convergence dans le discours des répondants. Le guide d'entretien, reprenant des facteurs identifiés dans la littérature, est divisé en cinq grandes sections :

1. informations sur la perception du degré de culture entrepreneuriale ;
2. informations sur la perception des forces et des faiblesses socioéconomiques ;

3. informations sur la présence et le rôle d'organismes et d'institutions favorisant l'entrepreneuriat (financement, recherche et enseignement, réseaux, pouvoirs publics) ;
4. informations sur des événements marquants qui ont favorisé ou défavorisé la culture entrepreneuriale ;
5. identification d'entreprises entraînantes et d'acteurs clés.

Les noms que nous donnons à ces deux régions, aux répondants ou à leur organisation sont fictifs pour des motifs de confidentialité. Les deux régions sont de nature partiellement rurales, mais dotées de petits pôles urbains. Le territoire de la première, que nous appellerons CENTRALE, est majoritairement agricole, mais il dispose de deux petites villes (6 600 et 5 600 habitants). Cependant, CENTRALE est située sur l'axe routier entre Montréal et Québec, les deux principales villes du Québec. Elle est aussi à proximité de deux centres urbains moyens. L'autre région, que nous appellerons EST, est plus à l'est de la province, avec une certaine proximité avec la ville de Québec. Elle présente un territoire plutôt forestier au sud et agricole au nord. Sa principale ville compte un peu plus de 10 000 habitants.

3.2.1. Un événement marquant et la promotion de la sous-traitance locale

Les deux régions sont caractérisées par un événement marquant de même nature, soit la fermeture d'une grande entreprise de plusieurs centaines d'emplois, imposant un choc économique significatif sur l'économie de ces régions. En revanche, les conséquences subséquentes de ces fermetures sur l'entrepreneuriat sont révélatrices des différences entre les deux régions.

À CENTRALE, il s'agissait d'une fonderie spécialisée dans la fabrication d'équipement agricole (FERRO). Avant sa fermeture, FERRO avait déjà entrepris une démarche d'externalisation locale, encourageant ses ingénieurs à démarrer leur propre entreprise pour la fabrication de

composantes métalliques intermédiaires. Le mouvement s'est poursuivi à la fermeture de l'entreprise, incitant plusieurs employés spécialisés qui y travaillaient encore à partir leur petite *shop* de métal dans leur garage (entrepreneuriat de nécessité). Certains de ces petits établissements sont maintenant devenus des PME de 250 employés. De plus, la multiplication de ces petits démarrages d'entreprise génère dans ce milieu rural une image entrepreneuriale forte renforçant la culture entrepreneuriale.

Dans la région EST, c'est une grande multinationale américaine (WASH INC.), fabricant d'appareils pour les consommateurs, qui a fermé ses portes. S'approvisionnant essentiellement à l'extérieur de la région, il n'y avait presque pas de sous-traitance locale. Ainsi, la fermeture n'a pas entraîné une vague de création d'entreprises.

3.2.2. Des créneaux et des entreprises entraînantes

L'économie de la région CENTRALE repose sur trois créneaux forts reconnus comme tels par les répondants, chacun étant structuré par une entreprise phare qui assure le *leadership* du créneau (entreprise entraînante). Tout d'abord, la fabrication de produits métalliques, avec comme entreprise entraînante un *leader* mondial et très innovant qui s'appuie sur un réseau de sous-traitants locaux. Ensuite, la fabrication de produits de luxe, secteur entièrement structuré par une seule entreprise qui travaille aussi en sous-traitance avec une collection de PME locales très spécialisées. Ces deux entreprises entraînantes favorisent directement ou indirectement l'entrepreneuriat en soutenant le financement informel des nouvelles entreprises, par la sous-traitance locale ou encore par l'exemple que ces entreprises représentent pour des entrepreneurs potentiels. Le troisième secteur concerne la culture maraîchère, avec un *leader* historique qui a entraîné d'autres entrepreneurs dans ce secteur en pleine croissance.

Les répondants de la région EST évoquent la présence de quelques entreprises performantes, notamment dans le domaine de l'imprimerie et des produits métalliques, mais sans pouvoir en détailler les conséquences

sur l'entrepreneuriat. De plus, ils ne font pas précisément référence à l'existence de créneaux forts, contrairement à la région CENTRALE. On mentionne surtout le bois (industrie en déclin) et le tourisme, des secteurs caractérisés par de petites entreprises sans *leader* particulier. De plus, aucun répondant de cette région n'a évoqué l'importance de la sous-traitance locale.

– *Fierté régionale*. Témoignant de leur fierté régionale, les entreprises *leaders* de la région CENTRALE accordent une grande importance au développement économique local, favorisant et renforçant la création de sous-traitants locaux.

– *Financement*. Les conditions de financement formel pour la création d'entreprises sont relativement similaires dans les deux régions. En revanche, sur le plan du financement informel, la région CENTRALE peut compter sur l'apport financier substantiel – reconnu par la plupart des intervenants – d'un chef d'entreprise local qui soutient les entreprises en développement, contribue à redresser des entreprises en difficulté ou intervient pour empêcher la revente de firmes locales à des intérêts hors de la région. De plus, les intervenants signalent aussi le rôle en ce sens des entreprises entraînantes évoquées ci-dessus. À l'inverse, les répondants de la région EST – bien qu'ils reconnaissent l'existence d'une certaine forme de financement informel dans la région – ne peuvent identifier avec précision les sources de ce financement informel.

– *Dynamisme des institutions publiques*. Tous les répondants reconnaissent l'apport crucial et le dynamisme du commissaire industriel et directeur général du Centre local de développement (CLD) pour le développement de la région. À l'opposé, les répondants déplorent le fort roulement de personnel – notamment au niveau de la direction – au sein de plusieurs organisations locales, notamment le CLD et la chambre de commerce. Cette absence de stabilité a fait en sorte que ces organisations n'ont pu avoir un effet significatif sur l'entrepreneuriat régional.

Les deux régions partagent certaines caractéristiques qui pourraient avoir un effet négatif sur l'entrepreneuriat (tableau 2.3). Nous les répertorions succinctement ici :

- *Réseautage*. Les répondants ont de la difficulté à identifier l'existence de réseaux informels, outre les réseaux formels. Cependant, la communauté entrepreneuriale semble légèrement plus soudée dans la région CENTRALE du fait des relations intenses entre donneurs d'ordres et sous-traitants locaux, ainsi que les anciens liens de travail entre les propriétaires-dirigeants d'entreprises dans les produits métalliques, ce qui favorise la coopération, le partage d'information et le réseautage.

- *Niveau d'éducation*. Le niveau d'éducation est très faible dans les deux régions. Les jeunes ayant une éducation postsecondaire semblent quitter ces régions.

- *Institutions d'enseignement ou de recherche*. Les intervenants des deux régions témoignent de la faiblesse des relations avec les institutions d'enseignement et de recherche, qui sont plutôt absentes sur leur territoire, mais qui sont présentes dans un environnement de 100 kilomètres.

- *Géographie et attractivité*. Les deux régions semblent subir l'attraction de pôles urbains situés à proximité. Elles connaissent un exode important de la population. Des entrepreneurs pourraient préférer se localiser dans ces pôles urbains, considérant la gamme plus vaste de services qu'on y trouve et la plus grande demande locale. En même temps, cette proximité pourrait représenter un avantage : compte tenu des pénuries aiguës de main-d'œuvre, les deux régions peuvent compter sur le bassin de main-d'œuvre provenant de ces pôles urbains.

- *Innovation*. Malgré la présence de plusieurs entreprises innovantes, le taux d'innovation est généralement faible dans les deux régions. Cela peut s'expliquer en partie par les faibles liens avec les institutions d'enseignement et de recherche.

Tableau 2.3
Déterminants de l'entrepreneuriat régional : complément par une approche qualitative

		Situation dans les régions	
Variables	**Enjeux**	**Centrale**	**Est**
Entrepreneuriat	Taux de création de nouvelles entreprises.	Fort.	Faible.
Sous-traitance locale / fierté locale	Importance de créer et d'appuyer une sous-traitance locale.	Fort. *Spin-off* d'entreprises entraînantes, et encouragées par celles-ci.	Pas évoquée par les intervenants.
Entreprises entraînantes	Présence d'entrepreneurs expérimentés et à succès qui représentent un modèle d'émulation pour de futurs entrepreneurs.	Fort. *Leaders* reconnus comme tels, appuyant la sous-traitance et l'économie locale dans des créneaux forts.	Faible. Plusieurs belles entreprises mentionnées, mais sans pouvoir en détailler l'influence sur l'entrepreneuriat.
Événement marquant	Fermeture d'une entreprise majeure pour la région ayant un choc économique important sur l'emploi.	Effet positif à terme. A permis l'émergence d'un réseau de sous-traitants découlant de cette entreprise.	Négatif. Création d'une coopérative et d'un fonds de développement, mais on évoque essentiellement des conséquences négatives.
Créneaux	Présence de créneaux forts et reconnus comme tels, favorisant l'entrepreneuriat.	Fort. Trois créneaux avec, pour chacun, une entreprise *leader* appuyée par un réseau de sous-traitants.	Faible. Peu de mentions de créneaux, malgré l'existence de secteurs plus importants.
Financement	Disponibilité de financement formel et informel.	Moyen. Financement formel disponible. Implication d'anges investisseurs et appui de donneurs d'ordres aux sous-traitants locaux.	Moyen/faible. Financement formel disponible. Peu de mentions de financement informel.

Dynamisme des institutions publiques	Proactivité, compétence et dynamisme des institutions locales en matière de développement économique.	Fort. Dynamisme du commissaire industriel et directeur général du Centre local de développement reconnu par tous.	Très faible. Fort taux de roulement dans la direction des organismes.
Réseaux	Réseautage, partage d'information et coopération formels et informels entre entreprises.	Moyen. Relations entre sous-traitants dans un des créneaux basées sur d'anciens liens de travail.	Faible.
Niveau d'éducation	Niveau d'éducation de la population : disponibilité d'une main-d'œuvre spécialisée, bassin potentiel d'entrepreneurs, potentiel de productivité.	Faible.	Faible.
Institutions d'enseignement ou de recherche	Présence et apport des institutions d'enseignement et de recherche.	Faible. Une seule petite école professionnelle sur le territoire. Sinon, peu de relations avec les institutions les plus proches.	Faible. Présence d'une antenne du collège d'enseignement technique et professionnel. Sinon, peu de relations avec les institutions les plus proches.
Géographie et attractivité	Régions à proximité de pôles urbains importants.	Faible. Exode de la population. Attractivité des pôles urbains à proximité.	Faible. Exode de la population. Attractivité des pôles urbains à proximité.
Innovation	Capacité d'innovation de la région.	Faible. Malgré la présence de quelques entreprises très innovantes, taux général faible.	Faible. Malgré la présence de quelques entreprises très innovantes, taux général faible.
Pénuries de main-d'œuvre	Disponibilité d'une main-d'œuvre spécialisée.	Faible. Faible lien avec les institutions d'enseignement. Exode de la population.	Faible. Faible lien avec les institutions d'enseignement. Exode de la population.

– *Pénuries de main-d'œuvre*. C'est une problématique d'autant plus aiguë dans les deux régions que celles-ci connaissent un exode de leur population, que le niveau d'éducation est faible et qu'il y a peu de liens avec les institutions d'enseignement et de recherche.

3.3. Les déterminants de l'entrepreneuriat et l'écosystème

S'attardant à l'ensemble des facteurs pouvant favoriser l'entrepreneuriat régional, le cadre et les finalités de ces deux analyses ne sont pas circonscrits à l'écosystème comme objet d'analyse. Néanmoins, il est intéressant de noter qu'ils font et qu'ils témoignent de son effet sur la dynamique suivante. Reprenant la discussion de la section 2.1, qui tentait d'apporter une définition synthétique d'un écosystème entrepreneurial et d'en identifier les composantes, nous retrouvons dans notre application empirique une confirmation de l'importance de certains facteurs pour l'entrepreneuriat :

– le rôle des *leaders publics*, notamment le dynamisme et l'approche entrepreneuriale d'un commissaire industriel ;

– la présence d'*entrepreneurs expérimentés* et à succès qui se soutiennent et qui représentent un modèle d'émulation pour de futurs entrepreneurs ;

– le *capital social* et la *culture entrepreneuriale* de la région, appréciés par la richesse du tissu de PME dans l'économie locale, mais aussi par la fierté régionale affichée par des *leaders* d'affaires attachés à développer les entreprises de la région, notamment par la sous-traitance locale ;

– la disponibilité de *financement* formel et informel, notamment par l'entremise de fonds publics, mais aussi d'anges investisseurs soutenant des sous-traitants ou d'autres entreprises locales ;

– l'importance des *facteurs de demande* pour le développement de marché. Les variables de la demande témoignent aussi du dynamisme économique régional comme facteur d'attraction et d'émergence de l'entrepreneuriat ;

- le rôle des *concentrations industrielles* d'entreprises, notamment de certains créneaux sectoriels qui, bien qu'ils ne répondent peut-être pas à la définition stricte de *clusters*, contribuent néanmoins au développement d'un réseau de sous-traitants et d'une ambiance entrepreneuriale régionale. On note aussi une certaine forme de « coopétition » entre les entreprises d'un créneau, grâce à leur capacité d'entraide, de soutien et de réseautage ;
- les *dynamiques géographiques*, illustrées par le rôle négatif de l'éloignement des principaux marchés et l'exode de la population ;
- le *capital humain*, avec l'effet positif du niveau d'éducation moyen de la région sur l'entrepreneuriat. À l'inverse, les pénuries de main-d'œuvre et l'absence ou l'effet peu significatif des institutions d'enseignement et de recherche semblent jouer un rôle négatif.

Par ailleurs, la grande majorité des études sur les déterminants de l'entrepreneuriat portent sur les différences entre pays et non sur des comparaisons interrégionales (Kangasharju, 2000 ; Bosma *et al.*, 2004 ; Binet, Facchini et Koning, 2010). Or l'écosystème entrepreneurial ne peut être considéré qu'à l'échelle régionale, puisque ses caractéristiques principales et ses effets se déploient essentiellement à cette échelle, qu'il s'agisse des dynamiques réticulaires qui exigent de la proximité géographique, les économies d'échelle externes qui, par définition, ont une portée régionale ou le rôle et la visibilité des entreprises phares comme modèle d'émulation qui s'amenuisent avec la distance. En usant d'une échelle régionale, en combinant des approches quantitatives et qualitatives, et en recourant à une vaste palette de variables explicatives de l'entrepreneuriat, l'application empirique présentée dans cette section nous permet d'obtenir un portrait plus exhaustif et plus précis des écosystèmes entrepreneuriaux quant à leurs caractéristiques et leur rôle sur la création d'entreprises.

En revanche, ces approches empiriques, qui reposent sur un état des lieux instantané, ne nous permettent pas d'apporter un éclairage sur les facteurs d'émergence des écosystèmes entrepreneuriaux, ni d'en analyser les trajectoires.

4. Les perspectives de recherche autour de la notion d'écosystème entrepreneurial

4.1. L'écosystème entrepreneurial : métaphore en quête de théorisation

Tel que nous l'avons vu précédemment, l'écosystème entrepreneurial reste attaché à une image métaphorique. Or si toute métaphore présente l'avantage de la communication immédiate, elle présente en revanche le désavantage d'être réductrice (Ehrenfeld, 2003). L'écosystème entrepreneurial en tant que cadre analytique reste flou et à la recherche d'un soubassement théorique convaincant.

Selon Hess (2009), l'emploi métaphorique renvoie fondamentalement à une expérience imaginative qui ne peut conduire à une identification précise et n'évoque au mieux que des ressemblances, très fortement liées à une vision subjective de l'état des choses analysé. En ce sens, il ne peut y avoir de référence propre dans la métaphore et aucune relation ne peut être strictement établie avec la réalité envisagée (Beaurain et Varlet, 2015).

En conséquence, des arguments pour dessaisir l'écosystème de son caractère métaphorique sont attendus (Auerswald, 2015), ce qui ouvre l'agenda de recherche sur l'assise d'une ou de théories et sur les attributs normatifs de l'écosystème entrepreneurial qui lui permettront de s'émanciper à titre de champ de réflexion à part entière. Sans ce cadre analytique robuste pour la soutenir, la pertinence de la notion même est questionnée. Du point de vue ontologique, l'écosystème entrepreneurial est un objet de recherche sans définition commune reconnue, ce qui pose problème pour le circonscrire. De multiples définitions, d'après l'utilisation et l'interprétation qu'en font les auteurs, sont assignées, mais des définitions en fonction des réalités (Grawitz, 1986) font défaut. D'où l'écueil à éviter de ne pas recourir à l'abus de théorisation enracinée dans la pratique, même s'il est admis que l'induction constitue un angle d'approche pertinent pour le travail de conceptualisation d'une métaphore (Paillé et Mucchielli, 2013).

4.2. L'écosystème entrepreneurial : à la recherche de diversité empirique

L'effort d'intelligibilité du contenu et de la logique des écosystèmes entrepreneuriaux nécessite la multiplication des cas de figures possibles à partir de travaux empiriques afin de confronter les résultats et d'en tirer un cadre commun. Pourtant, ce passage utile en vue de repérer le référent commun ne saurait occulter l'hétérogénéité des écosystèmes entrepreneuriaux. Il s'agit de s'en tenir à l'axiome énonçant que chaque écosystème entrepreneurial émerge d'un creuset particulier et unique de circonstances et de conditions variables et muables (Mason et Brown, 2014), mais il n'empêche qu'il faudrait enrichir le répertoire des illustrations jusqu'ici observées et rapportées auprès de la communauté scientifique afin de disposer d'une cohérence heuristique menant vers un nouveau paradigme dans les études sur les PME (Isenberg, 2011). Dans le présent chapitre, nous avons apporté une contribution dans l'édification de cette diversité empirique.

Il n'existe pas à proprement parler de modèles dominants dans les réflexions sur les écosystèmes entrepreneuriaux. On fait donc face à une brèche ouverte permettant à des avenues de recherche de dénicher des terrains d'observation inexplorés. Dans ce cadre, les économies en transition et en développement s'avèrent prometteuses pour faire émerger des faits inédits. En effet, les transformations qui se déroulent dans ces économies particulières pourraient être révélatrices d'informations qui pourraient aider à la compréhension des écosystèmes entrepreneuriaux. Ces travaux exploratoires devront investiguer trois thématiques ayant encore des bords flous. *Primo*, les trajectoires des écosystèmes entrepreneuriaux sont à décrypter pour pointer autant leurs mécanismes que leurs acteurs. Ici, la place occupée par l'innovation dans ses différentes facettes constitue un point à éclaircir. *Secundo*, les objectifs de recherche devront viser la compréhension de la dimension temporelle et spatiale d'un écosystème entrepreneurial. *Tertio*, il s'agira de dénouer on tout au moins d'éclairer davantage l'énigme « de la poule et de l'œuf » des déterminants de l'écosystème entrepreneurial.

La stratégie des études de cas multiples ou uniques tirées des monographies semblerait appropriée pour extraire des faits nouveaux sur les écosystèmes entrepreneuriaux, tandis que des études quantitatives sont à initier pour poser les jalons d'un contexte normatif et objectif de l'analyse scientifique de l'écosystème entrepreneurial. Mais il faut souligner que les travaux de type quantitatif font face à trois obstacles traduits par les questions suivantes. Qu'est-ce qu'il faut mesurer ? Comment mesurer ? Sur quelle aire géographique la mesure devrait porter ? Aux fins de standardiser la mesure de l'écosystème entrepreneurial, des indicateurs sont argués et proposés (Stangler et Belle-Masterson, 2015) : 1) la densité entrepreneuriale (la densité de nouvelles entreprises sur un espace géographique pris en considération, la part des emplois créés par ces jeunes entreprises) ; 2) la fluidité entrepreneuriale (les flux de la population, le nombre des entreprises à forte croissance) ; 3) la connectivité entrepreneuriale (la mobilisation des réseaux, des facilitations et des intermédiations) ; 4) la diversité (la variété des industries et filières économiques, le taux d'immigration). Sans contester la pertinence de ces indicateurs, il faut reconnaître qu'ils devraient faire l'objet de tests supplémentaires pour assurer une certaine validité scientifique.

4.3. De meilleures applications pour soutenir le développement des écosystèmes entrepreneuriaux

La particularité de l'approche par l'écosystème entrepreneurial tient du fait que son actionnabilité émane essentiellement du secteur public et institutionnel. En effet, alors que nombre de politiques publiques de développement économique local, orientées sur l'incitation à la création d'entreprises ainsi qu'à la « clusterisation », n'ont pas concrétisé les ambitions affichées, les décideurs politiques se sont tournés vers les chercheurs pour les aider à instruire des politiques d'intervention efficaces et efficientes dans le développement des PME. De fait, les politiques de développement constituent les cadres de références ayant le plus mobilisé la métaphore de l'écosystème entrepreneurial.

Par l'entremise de l'instrumentalisation de la métaphore de l'écosystème entrepreneurial, des actions sont engagées, non plus pour soutenir exclusivement le démarrage d'entreprises, mais surtout la croissance des entreprises. Dans cette optique, certaines mesures sont prises pour favoriser davantage le contexte entrepreneurial plutôt que la création d'entreprises. Autrement dit, l'approche par l'écosystème entrepreneurial a permis de mettre en œuvre des politiques d'intervention systémique sur l'écosystème d'affaires à la place des politiques ponctuelles orientées sur les entreprises naissantes.

Cette intégration des résultats de recherche issus de l'approche par l'écosystème au cœur de l'action publique démontre sa portée opératoire relativement élevée, puisqu'elle a permis d'élaborer des politiques ou des stratégies de développement adaptées, sans nécessairement borner les espaces de développement à des référents géographiques fixés.

Ici pointe une avenue de recherche dans l'opérationnalisation de la notion d'écosystème entrepreneurial. En effet, la question des politiques publiques à mettre en œuvre pour soutenir et encadrer les écosystèmes entrepreneuriaux est fondamentale (Boutillier, Levratto et Carré, 2015), car elle permet de créer un climat propice au développement de l'activité entrepreneuriale sur un territoire. Or la littérature renseigne peu sur les moyens, les méthodes et les modalités d'intervention efficaces et pertinentes pour favoriser l'émergence d'un écosystème entrepreneurial dynamique (Mason et Brown, 2014). Il s'agit alors de penser autant à des politiques publiques qu'à des actions concrètes (Torre et Zimmerman, 2015).

Bibliographie

Adams, S. (2011). « Growing where you are planted : Exogenous firms and the seeding of Sillicon Valley », *Research Policy*, vol. 40, nº 3, p. 368-379.

Asheim, B. et **M. Gertler** (2005). « The geography of innovation : Regional innovation systems », dans J. Fagerbert, D. Mowery et R. Nelson (dir.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press, p. 291-317.

Asheim, B., J. Moodyson et **F. Todtling** (2011). « Constructing regional advantage towards state-of-the-art regional innovation system policies in Europe ? », *European Planning Studies*, vol, 19, n° 7, p. 1133-1139.

Audretsch, D.B., O. Falk, M. Feldman et **S. Heblich** (2012). « Local entrepreneurship in context », *Regional Studies*, vol. 46, n° 3, p. 379-389.

Auerswald, P.E. (2015). « Enabling entrepreneurial ecosystems », dans D.B. Audretsch, A.N. Link et M.L. Walshok (dir.), *The Oxford Handbook of Local Competitiveness*, Oxford, Oxford University Press, p. 54-83.

Aydalot, P. (1986). *Milieux innovateurs en Europe*, Paris, GREMI.

Beaurain, C. et **D. Varlet** (2015). « Régulation des interactions au sein d'un réseau territorialisé d'entreprises dans le cadre de l'écologie industrielle. L'exemple de l'agglomération dunkerquoise », *Revue d'économie industrielle*, vol. 152, n° 4, p. 173-206.

Becattini, G. (1979). « Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale », *Revista Economica e politica industriale*, vol. 1, p. 7-21.

Benko, G. (1996). « Géographie économique et théorie de la régulation », *Finisterra*, vol. XXI, n° 62, p. 7-28.

Binet, M.-E., F. Facchini et **M. Koning** (2010). « Les déterminants de la dynamique entrepreneuriale dans les régions françaises (1994-2003) », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 33, p. 73-88.

Boschma, R.A. (2004). « Competitiveness of regions from an evolutionary perspective », *Regional Studies*, vol. 38, p. 1001-1014.

Bosma, N. et **E. Stam** (2012). *Local Policies for High Employement Growth Enterprises*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, <http://www.vlaio.be/sites/default/files/documenten/2012_stam_-_local_policies_for_high-emplyment_growth_enterprises.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Bosma, N., M. van Praag, R. Thurik et **G. de Wit** (2004). « The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups », *Small Business Economics*, vol. 23, p. 227-236. Brown, R. et S. Mawson (2013). « Trigger points and high-growth firms : A conceptualisation and review of public policy implications », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, p. 279-295.

Boutillier, S., N. Levratto et **D. Carré** (2015). *Les écosystèmes entrepreneuriaux : rencontre entre entreprise et territoire*, Londres, ISTE Editions.

Caliendo, M. et **A.S. Kritikos** (2010). « Start-ups by the unemployed : Characteristics, survival and direct employment effects », *Small Business Economics*, vol. 35, n° 1, p. 71-92.

Camagni, R. (1991). « Introduction : From the local milieu to innovation through cooperation networks », dans R. Gamagni (dir.), *Innovative Networks : Spatial Perspectives*, Londres, Belhaven Press, p. 1-9.

Camagni, R. et **D. Maillat** (dir.) (2006). *Milieux innovateurs ; théorie et politiques*, Paris, Economica.

Carbonara, D. (2002). « New models of inter-firms networks within industrial districts », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n° 2, p. 229-246.

Cohen, B. (2006). « Sustainable valley entrepreneurial ecosystems », *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, p. 1-14.

Cooke, P., M. Heidenreich et **H.-J. Braczyk** (2004). *Regional Innovation Systems*, 2e éd., Trowbridge, Cromwell Press.

Courlet, C. et **B. Pecqueur** (2013). *L'économie territoriale*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Crevoisier, O. (2001). « L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 1, p. 153-166.

Crevoisier, O. (2010). « La pertinence de l'approche territoriale », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 5, p. 969-985.

Dei Ottati, G. (1994). « Cooperation and competition in the industrial district as an organization model », *European Planning Studies*, vol. 2, p. 463-483.

Ebdrup, T. (2013). *Understanding Business Ecosystems*, Danemark, FORAgroup.

Edquist, C. (2005). « Systems of innovation : Perspectives and challenges », dans J. Fagerbert, D. Mowery et R. Nelson (dir.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press, p. 181-208.

Ehrenfeld, J.R. (2003). « Putting a spotlight on metaphors and analogies in industrial ecology », *Journal of Industrial Ecology*, vol. 7, nº 1, p. 1-4.

Estrin, S., J. Korosteleva et **T. Mickiewicz** (2013). « Which institutions encourage entrepreneurial growth aspiration ? », *Journal of Business Venturing*, vol. 28, p. 564-580.

Feldman, M. et **P. Braunerhjelm** (2004). « The genesis of industrial clusters », dans P. Braunerhjelm et M. Feldman (dir.), *Clusters Genesis : Technology-Based Industrial Development*, Oxford, Oxford University Press, p. 1-15.

Feldman, M.P. et **T. Zoller** (2012). « Dealmakers in place : Social capital connections in regional entrepreneurial economies », *Regional Studies*, vol. 46, p. 23-37.

Fischesser, B. et **M.-F. Dupuis-Tate** (2007). *Le guide illustré de l'écologie*, Paris, Éditions de la Martinière et CEMAGREF.

Fritsch, M. et **D.J. Storey** (2014). « Entrepreneurship in a regional context historical roots, recent developments and future challenges », *Regional Studies*, vol. 48, nº 6, p. 939-954.

Garofoli, G. (1994). « Développement endogène et rôle des acteurs locaux : un défi pour la théorie du développement », dans Institut de recherche économique sur la production et le développement, *Nouveaux dynamismes industriels en économie du développement*, Grenoble, IREPD, p. 493-499.

Giacomin, O., F. Janssen, J.L. Guyot et **O. Lohest** (2011). « Opportunity and/or necessity entrepreneurship ? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs », *MPRA Paper nº 29506*, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/29506/2/MPRA_paper_29506.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Grawitz, M. (1986). *Méthodes des sciences sociales*, 7e éd., Paris, Dalloz.

Henrekson, M. et **D. Johansson** (2010). « Gazelles as job creators : A survey and interpretation of the evidence », *Small Business Economics*, vol. 35, p. 227-244.

Hess, G. (2009). « L'écosystème industriel. Difficulté épistémologique d'une telle analogie », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 1, nº 17, p. 40-48.

Iansiti, M. et **R. Levien** (2004). « Strategy as ecology », *Harvard Business Review*, vol. 82, nº 3, p. 68-78.

Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy : Principles for Cultivating Entrepreneurship*, Wellesley, Babson College, <http://entrepreneurial-revolution.com/2011/05/11/the-entrepreneurship-ecosystem-strategy-as-a-new-paradigm-for-economic-policy-principles-for-cultivating-entrepreneurship/>, consulté le 20 juillet 2016.

Isenberg, D. (2013). *Worthless, Impossible and Stupid : How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value*, Boston, Harvard Business Review Press.

Jacobs, J. (1984). *Cities and the Wealth of Nations : Principles of Economic Life*, New York, Random House.

Joyal, K. (2014). *Politiques pour soutenir les entreprises à forte croissance : le design d'un écosystème entrepreneurial*, Montréal, Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, <http://cpp.hec.ca/wp-content/uploads/2014/09/CE_2013_06_S6_Politiques-pour-entreprises-%C3%A0-forte-croiss.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Julien, P.-A. (2008). « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 2, p. 119-144.

Julien, P.-A. et **F. Laurin** (2015). *The Determinants of Regional Entrepreneurship*, Trois-Rivières, Institut de recherche sur les PME – INRPME, Université du Québec à Trois-Rivières.

Kan, K. et **W. Der-Tsai** (2006). « Entrepreneurship and risk aversion », *Small Business Economics*, vol. 26, n° 4, p. 465-474.

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.

Koenig, G. (2012). « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, vol. 15, n° 2, p. 209-224.

Lecoq, B. (1993). « Dynamique industrielle et localisation : Alfred Marshall revisité », *Revue française d'économie*, vol. 8, n° 4, p. 195-234.

Lerner, J. (2010). « The future of public efforts to boost entrepreneurship and ventures capital », *Small Business Economics*, vol. 35, n° 3, p. 255-264.

Longhi, C. et **J. Spindler** (2000). *Le développement local. Politiques locales*, Paris, LGDJ.

Maillat, D. (2006). « Comportements spatiaux et milieux innovateurs », dans R. Camagni et D. Maillat (dir.), *Milieux innovateurs. Théorie et pratiques*, Paris, Economica, p. 65-73.

Maillat, D., M. Quévit et **L. Senn** (dir.) (1993). *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Neuchâtel, GREMI-EDES.

Marshall, A. (1971[1890]). *Principes d'économie politique, livre IV*, Paris, Gordon & Breach, <http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.maa.pri1>, consulté le 20 juillet 2016.

Mason, C. (2008). « Entrepreneurial dynamics and the origin and the growth of high-tech clusters », dans C. Karlsson (dir.), *Handbook of Research on Innovation and Clusters : Cases and Policies*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 33-53.

Mason, C. et **R. Brown** (2013). « Creating good public policy to support high growth firms », *Small Business Economics*, vol. 40, p. 211-225.

Mason, C. et **R. Brown** (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, <http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Mason, C.M. et **R.T. Harrison** (2006). « After the exit : Acquisitions, entrepreneurial recycling », *Regional Studies*, vol. 40, p. 55-73.

Mayer, H. (2013). « Entrepreneurship in a hub and spoke industrial district : Firm survey evidence from Seattle's technology industry », *Regional Studies*, vol. 47, p. 1715-1733.

Mazzarol, T. (2014). *Growing and Sustain Entrepreneurial Ecosystems : What They Are and the Role of Government Policy*, White Paper n° WP01-2014, Eveleigh NSW, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ), <http://seaanz.org/sites/seaanz/documents/reports/SEAANZ_WP_01_2014_Mazzarol.pdf>, consulté le 20 juillet.

Messaoudi, D. (2014). « Les délocalisations industrielles dans les mutations des systèmes productifs français », *Revue géographique de l'Est*, vol. 54, n^{os} 1-2, <http://rge.revues.org/5153>, consulté le 20 juillet 2016.

Mira-Bonnardel, S., I. Géniaux et **P. Serrafero** (2012). « Naissance d'un écosystème d'affaires », *Revue française de gestion*, vol. 222, p. 123-134.

Moore, J. (1993). « Predators and prey : A new ecology of competition », *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 3, p. 75-86.

Nelson, R. et **S.G. Winter** (1982). *An Evolutionnary Theory of Economic Change*, Camdridge, Belknap Press/Harvard University Press.

Obschonka, M., E. Schmitt-Rodermund, S.D. Gosling et **R.K. Silbereisen** (2013). « The regional distribution and correlates of an entrepreneurship-prone personality profile in the United States, Germany and the United Kingdom : A sociological perspective », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 105, p. 104-122.

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2015). *Création d'emplois et développement économique local*, Paris, OCDE.

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE et Danish Business Authority – DBA (2013). *An International Benchmarking Analysis of Public Programms for Highgrowth Firms*, Paris, OCDE et DBA, <https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-DBA%20HGF%20PROGRAMME%20REPORT_SECOND%20FINAL%20DRAFT%20(2).pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Oiry, E., C. Bidart, D. Brochier, J. Garnier, A. Gilson, M.-E. Longo, A. Mendez, D. Mercier, A. Pascal, G. Perocheau et **R. Tchobanian** (2010). « Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations », *Management et Avenir*, vol. 6, n° 36, p. 84-107.

Paillé, P. et **A. Mucchielli** (2013). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Collin, p. 423.

Pallard, J. (2009). *La Beauce inc. Capital social et capitalisme régional*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Perrin, J.-C. (2006). « Apprentissage collectif, territoire et milieu innovateur : un nouveau paradigme pour le développement », dans R. Camagni et D. Maillat (dir.), *Milieux innovateurs. Théorie et pratiques*, Paris, Economica, p. 99-128.

Piore, M.J. et **C.F. Sabel** (1984). *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.

Porter, M. (1998). « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p. 77-91.

Potter, A. et **H. Watts** (2012). « Revisiting Marshall's agglomeration economies : Technological relatedness and the evolution of the Sheffield metal cluster », *Regional Studies*, vol. 48, n° 4, p. 603-623.

Ratti, R., A. Bramanti et **P. Gordon** (dir.) (1997). *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*, Adelshot, Ashgate.

Reynolds, P., D.J. Storey et **P. Westhead** (1994). « Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates », *Regional Studies*, vol. 28, nº 4, p. 443-456.

Rosted, J. (2012). *Understanding Business Ecosystems*, Ankara, FORA Group.

Saxenian, A.L. (1994). *Regional Competitive Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.

Scott, A.J. (2005). « Les moteurs régionaux de l'économie mondiale », *Géographie, économie, société*, vol. 7, p. 231-253.

Sequeira, J.M. et **A.A. Rasheed** (2006). « Start-up and growth of immigrant small business : The impact of social and human capital », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, nº 4, p. 357-375.

Soto-Rodriguez, E. (2014). « Entrepreneurial ecosystems as a pathway towards competitiveness : The case of Puerto Rico competition forum », *Academic Journal*, vol. 12, nº 1, p. 31-40.

Spilling, O.R. (1996). « The entrepreneurial system : On entrepreurship in the context of mega-event », *Journal of Business Research*, vol. 36, nº 1, p. 91-103.

Stam, E. (2015). « Entrepreneurial ecosystems and regional policy : A sympathetic critique », *European Planning Studies*, vol. 23, nº 9, p. 1759-1769.

Stangler, D. et **J. Bell-Masterson** (2015). *Measuring an Entrepreneurial Ecosystem*, Kansas City, Ewing Marion Kaufman Foundation, <http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2015/03/measuring_an_entrepreneurial_ecosystem.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

St-Pierre, J., L. Foleu, G. Abdul-Nour, S.T. Nomo et **M. Fouda** (2015). « SME development challenges in Cameroon : An exploratory analysis », *Transnational Corporations Review*, vol. 7, nº 4, p. 441-462.

Suresh, J. et **R. Ramraj** (2012). « Entrepreneurial ecosystem : Case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success », *European Journal of Business and Management*, vol. 4, nº 16, p. 95-101.

Tansley, A.G. (1935). « The use and abuse of vegetational concepts and terms », *Ecology*, vol. 16, nº 3, p. 284-307.

Thisse, J.-F. (1997). « L'oubli de l'espace dans la pensée économique », *Revue Région et Développement*, nº 6, p. 13-39.

Torre, A. et **J.-B. Zimmermann** (2015). « Des clusters aux écosystèmes industriels locaux », *Revue d'économie industrielle*, vol. 152, nº 4, p. 13-38.

Uzzi, B. (1997). « Social structure and competition in interfirm networks : The paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nº 2, p. 35-67.

Williams, N. et **C.C. Williams** (2012). « Evaluating the socio-spatial contingency of entrepreneurial motivations : A case study of English deprived urban neighbourhoods », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 24, nºs 7-8, p. 661-684.

World Economic Forum (2013). *Entrepreneurial Ecosystems around the Globe and Company Growth Dynamics*, Report summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013, Genève, World Economic Forum.

Chapitre 3

Vers une théorie économique moderne des PME

De la boîte noire aux conceptions postwéberriennes des organisations

Marc Duhamel

« L'esprit, comme la nature,
a horreur du vide. »
Victor Hugo

La quasi-totalité des entreprises des pays développés compte moins de 250 employés, seuil généralement accepté déterminant la taille maximale des petites et moyennes entreprises (PME). En 2013, les entreprises comptant moins de 250 employés représentent 99,7 % des 1,1 million d'entreprises avec employés au Canada[1]. De ce nombre, 98,2 % sont de petites entreprises comptant moins de 100 employés. Au Québec en 2013, 232 531 des 236 688 entreprises avec au moins un employé comptaient moins de 100 employés. L'importance des PME est d'autant plus évidente que ces taux sont restés relativement stables depuis plus de 50 ans (Simon et Bonini, 1958 ; Kumar, Rajan et Zingales, 1999 ; Bravo-Biosca, Criscuolo et Menon, 2013). Malgré l'omniprésence des PME dans les faits, la théorie économique a longtemps négligé d'offrir une explication convaincante de cette forme d'organisation (You, 1995). Quelles sont les théories économiques qui peuvent expliquer l'omniprésence des PME dans les économies modernes, puisqu'elles démontrent d'importantes carences en termes de compétitivité, que la concurrence devrait se charger d'éliminer[2] ?

Ce chapitre brosse un portrait des principales théories économiques qui expliquent l'omniprésence des PME dans nos économies développées. Annonçant un constat qui s'est imposé de lui-même, la citation en exergue témoigne d'une grande richesse qui aura suivi le gouffre laissé par la critique de Coase (1937) quant à la théorie néoclassique de la firme concurrentielle formulée par Marshall (1920), Viner (1932) et McKenzie (1959). En effet, les théories économiques qui expliquent les facteurs déterminant une limite à la taille (ou frontière) des entreprises ont foisonné.

1. Par entreprise, Statistique Canada (2016) entend la plus petite combinaison d'unités juridiques, correspondant à une unité organisationnelle de production de biens et de services et bénéficiant d'un certain degré d'autonomie décisionnelle, notamment concernant l'affectation de ses ressources courantes. Comme cela sera fait dans le reste du chapitre, nous utiliserons de façon interchangeable les termes firmes et entreprises, à moins d'indication contraire.

2. Pour une analyse de l'écart de productivité du travail entre différentes catégories d'entreprises au Canada et aux États-Unis, voir Baldwin, Leung et Rispoli (2013) et Haltiwanger, Jarmin et Miranda (2013).

On peut distinguer au moins deux grandes catégories de théories économiques des PME. La première est ancrée dans une longue tradition empiriste pluridisciplinaire qu'on associe fréquemment au courant comportemental des sciences sociales. Ces théories cognitivistes valorisent une interprétation économique (inductive) des divers comportements observés (quantitatifs, qualitatifs et expérimentaux) entourant les entreprises en général et les PME en particulier.

Les nombreuses recherches économiques associées à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) de l'Université du Québec à Trois-Rivières, dont Julien (2001), Bruyat et Julien (2001) et Julien *et al*. (2003), s'inscrivent dans cette approche, qui n'est pas sans rappeler l'approche comportementale de la grande École de Carnegie (March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963). Ces théories se sont articulées autour de foyers interdisciplinaires où se mélange un ensemble de disciplines généralement associées à la gestion, reliant les concepts, outils et intuitions provenant de la psychologie, de l'anthropologie, de la sociologie, des sciences politiques, de l'économique et même de l'informatique et de l'ingénierie.

La seconde catégorie de théories économiques privilégie une approche déductive aux sciences économiques qui favorise le développement de théories axiomatiques, plus mathématiques, généralement basées sur des hypothèses wébériennes du comportement de la firme comme la rationalité et la maximisation des profits (Gibbons, 2005). Ces théories économiques d'« opportunisme et de coordination » de la firme ne cherchent pas à s'inspirer du réalisme des PME ni de l'environnement concret des dirigeants d'entreprise. Elles sont plus engagées dans les principes de la méthode scientifique et visent une falsification éventuelle par l'application de méthodes statistiques aux données observationnelles ou expérimentales[3] (Boland, 1982 ; Cornet et Tulkens, 1990 ; Mouchot, 2003).

3. Gibbons (2003, p. 758) explique comment ces théories peuvent contribuer à l'avancement des connaissances sur les organisations et sur les firmes en particulier.

Étant donné l'importance accordée à la première catégorie de théories économiques des PME dans les travaux de l'INRPME, nous avons donc délibérément choisi de porter notre attention sur cette deuxième catégorie de théories économiques afin d'en souligner les avancées récentes. De plus, notre objectif est modeste : celui d'effectuer un survol des principales théories économiques de la firme telles qu'elles sont présentées actuellement dans les manuels de théorie microéconomique afin d'identifier celles qui sont en mesure de servir de base à une théorie économique moderne des PME[4] (Kreps, 1990, 2012 ; Varian, 2008 ; Mas-Colell, Whinston et Green, 1995 ; Tirole, 1988 ; Malinvaud, 1982). Ce chapitre propose une lecture hautement synthétique des récentes avancées depuis You (1995). Plus précisément, la présentation de corollaires de la théorie des droits de propriété de Grossman et Hart (1986), puis Hart et Moore (1990), nous apparaît comme une contribution particulièrement intéressante de ce chapitre, puisque cette théorie microéconomique de la firme demeure toujours, malheureusement, largement omise ou négligée dans les ouvrages qui s'intéressent à la question des PME[5]. Précisons que ce choix ne découle en aucun cas d'une prémisse implicite que cette théorie possède un meilleur potentiel de servir de base à une théorie économique moderne des PME. Au contraire, ce choix reflète simplement notre volonté d'offrir un complément aux nombreuses contributions de l'INRPME depuis 30 ans. Comme Gibbons (2003, p. 758), nous croyons qu'une théorie économique cohérente des PME ne pourra émerger qu'à la croisée de ces deux grands courants de théories économiques, étant donné l'importante hétérogénéité de toutes ces théories, tant du point de vue des hypothèses que de celui de la méthodologie.

4. Certains, dont l'un des auteurs de ce chapitre, conviendront que cet objectif demeure pertinent pour autant qu'il contribue à mettre à jour les connaissances des différentes théories économiques conventionnelles de la firme. Pour s'en convaincre, le lecteur peut consulter la plupart des manuels de théorie microéconomique couramment utilisés dans les cours de niveaux gradués.

5. Pour s'en convaincre, le lecteur n'aura qu'à consulter les références mentionnées ci-dessus.

Ce chapitre n'a ni l'ambition ni la prétention d'offrir une revue de la littérature sur le sujet des théories économiques des PME. Vu l'espace réservé à ce chapitre, il nous est même impossible de tout simplement survoler toutes ces théories (Demsetz, 1988 ; Panzar, 1989 ; Holmström et Tirole, 1989 ; Holmström et Roberts, 1998 ; Ménard et Shirley, 2008 ; Spulber, 2009 ; Gibbons et Roberts, 2012 ; Dessein, 2014 ; Baudry et Chassagnon, 2014). Aussi, nous ne pourrons rendre justice aux nombreuses théories et conceptions théoriques qu'offre la littérature économique institutionnelle et néo-institutionnelle (Schumacher, 1979 ; Nelson et Winter, 1982 ; Langlois, 2013.) Il est donc important de rappeler que nous n'avons pas tenté d'être complets ni exhaustifs dans la présentation des différentes théories économiques et des principales citations. Le lecteur averti devra donc faire preuve d'indulgence à notre égard pour ces raisons.

Ce chapitre est organisé comme suit. Dans un premier temps, nous procédons à une présentation simplifiée du modèle néoclassique de l'entreprise et de ses implications pour une théorie économique des PME. L'absence d'une prépondérance de preuves empiriques de rendements décroissants à l'échelle a longtemps été, et constitue toujours, l'une des principales failles de la théorie néoclassique, car elle suppose qu'une seule et même entreprise serait en mesure de produire l'ensemble des biens d'un marché ou d'une économie. Comme l'avait fait remarquer Coase (1937), la théorie néoclassique de la firme est aussi cohérente avec l'existence d'une seule et même entreprise gigantesque qu'avec la présence d'une multitude de petites entreprises infinitésimales. Puis, nous porterons notre attention sur le bilan des principales théories économiques modernes de la firme afin de déterminer si elles sont en mesure d'expliquer les avantages que pourraient avoir les PME en termes d'efficacité organisationnelle. Les principales théories économiques considérées seront celles de la firme comme pôle contractuel des échanges de Alchian et Demsetz (1972), Jensen et Meckling (1976), Holmström et Milgrom (1994), puis celle des coûts de transaction et des contrats incomplets proposée par Coase (1937) puis élaborée par Williamson (1975, 1985) ainsi que Klein, Crawford et Alchian (1978). Tout comme Hart (1995, chap. 1), nous conclurons que ces théories économiques proposent une efficacité supérieure à celles des grandes

firmes et peuvent difficilement servir de base à une théorie économique des PME. Puis, nous abordons la théorie des droits de propriété de Grossman et Hart (1986) ainsi que Hart et Moore (1990), et discuterons de ses répercussions quant à la taille des firmes. Comme Hart (1995, chap. 2), nous soulignerons l'importance de cette théorie pour le développement d'une théorie économique moderne des PME, où l'absence de complémentarité entre les actifs non humains des PME expliquerait le peu d'avantages qu'il y aurait à accroître horizontalement ou verticalement la taille de l'entreprise en présence de contrats incomplets.

Finalement, nous terminerons avec une discussion sur l'importance de la rationalité limitée qui pourrait permettre de mieux cerner le rôle de l'entrepreneur comme facteur déterminant menant à la création et la pérennité des PME, et également comme facteur unificateur des différentes théories économiques des PME. Ce nouveau champ de recherche, à la croisée de la psychologie, des sciences de la gestion et de l'économie, semble particulièrement fécond afin de mieux comprendre tout lien causal qui pourrait exister entre les caractéristiques intrinsèques du capital humain de l'entrepreneur et la performance et le dynamisme des PME, tout comme cela est maintenant possible dans d'autres domaines de l'économie. Un champ de recherche interdisciplinaire qui met l'accent sur la mesure et l'identification des facteurs cognitifs, sociaux et culturels de la rationalité limitée, à la base des contrats incomplets, offre non seulement des opportunités importantes d'avancées des connaissances sur les sources du dynamisme des PME, mais possède également le potentiel de rallier les différentes théories économiques survolées dans ce chapitre à celles d'autres courants théoriques. Finalement, une courte discussion résumant les principaux arguments soulevés conclura le chapitre.

1. La théorie néoclassique des PME

La théorie néoclassique de la firme a longtemps constitué le talon d'Achille de la science économique. Cette théorie de l'entreprise, fréquemment attribuée à Marshall (1920) et Viner (1932), remonte à la description de l'usine

d'épingles de Smith (1776), où la spécialisation et la concurrence sont source d'efficacité. En dépit des nombreuses critiques formulées, depuis par Walker (1887), Veblen (1904), Knight (1921), Commons (1924), Robinson (1934) et Coase (1937), pour ne citer que celles-là, cette théorie de la firme constitue toujours le point de départ des théories économiques modernes de la firme que nous survolerons plus tard. Cette section passe donc en revue les principaux éléments de cette théorie et explique les facteurs à la base d'une limite supérieure à la taille optimale des entreprises, une condition nécessaire à toute théorie économique des PME.

Cette théorie comporte deux composantes principales. Dans un premier temps, la firme choisit une technologie qu'elle utilisera pour atteindre un taux de production donné[6]. Lorsque la firme n'a pas déjà mis en place des actifs de production fixes, on parlera alors d'une décision de production de long terme. Si, au contraire, certains actifs de production sont déjà sur place et disponibles en quantité limitée, la décision de production correspondra à une décision de court terme[7]. Dans un deuxième temps, la firme équipée d'une technologie de production minimisera ses coûts pour atteindre une échelle de production qui maximisera ses profits. C'est à cette étape que la théorie néoclassique de la firme offre des prédictions relativement précises quant aux facteurs qui influenceront l'échelle optimale de production de l'entreprise, qui déterminera sa taille.

Une théorie économique qui est en mesure d'expliquer qu'une entreprise peut produire efficacement en deçà d'un seuil maximal (arbitraire) de production peut servir de base à une théorie économique des PME.

6. Le processus d'acquisition ou développement de cette technologie est indéterminé et exogène, dans cette théorie.

7. Comme nous le verrons plus tard, cette distinction est importante pour le développement d'une théorie des PME.

1.1. La boîte noire technologique de la firme

La théorie néoclassique de la PME prend la forme d'un modèle général où le propriétaire-gestionnaire d'une firme $f = 1, 2, ..., F$ produit un seul produit dénoté $q^f \geq 0$ à partir d'une technologie qui combine $N \geq 1$ facteurs de production $(z_1, z_2, \ldots, z_N)$ acquis sur des marchés parfaitement concurrentiels à des prix strictement positifs $wi > 0$, $i = 1, 2, ..., N$ (Mas-Colell, Whinston et Green, 1995, chap. 5).

Étant donné cette technologie, le propriétaire-gestionnaire de la firme résout un problème de minimisation du coût total de production en fonction de l'échelle de production. La solution de ce problème est un plan de production efficace constitué d'un ensemble de *demandes conditionnelles des facteurs* de production[i] dénoté par $z_i^{*f}(\mathbf{w}, q^f)$, $i = 1, ..., N$ pour $f = 1, ..., F$ et d'une fonction de coût total $C^f(\mathbf{w}, q^f)$ qui représente le coût total minimal nécessaire pour obtenir une échelle de production de $q^f \geq 0$ unités. Les propriétés de ces demandes conditionnelles de facteurs de production sont le résultat de la technologie adoptée par la firme (McFadden, 1978). L'une de ces propriétés, déterminante pour une théorie économique des PME, est celle qui influencera la demande de travail en fonction de l'échelle de production optimale de l'entreprise. Plus particulièrement, si la technologie de l'entreprise démontre des rendements constants à l'échelle, la demande conditionnelle de travail d'employés est proportionnelle, à une constante près, à l'échelle de production de la firme. C'est pour cette raison que l'on caractérise la théorie néoclassique de la firme de *boîte noire technologique*, car l'origine des économies d'échelle est exogène au modèle.

1.2. Une théorie néoclassique des PME

La plupart des définitions usuelles des PME s'établissent à partir d'un seuil maximal arbitraire d'employés (Julien, 2008). Ce sera donc la demande conditionnelle de travail nécessaire à la production de $q^f \geq 0$ unités de l'entreprise qui donne naissance à la théorie néoclassique des PME.

Il est donc nécessaire d'établir l'échelle de production de l'entreprise afin de déterminer si celle-ci correspond aux critères des PME. Par exemple, supposons que l'intrant $i = 1$ représente le nombre total d'heures de travail nécessaires à la production d'une entreprise par période de temps et notons par $\hat{E} > 0$ le seuil maximal (arbitraire) d'employés qui correspond à la définition des PME. Si la demande conditionnelle de travail nécessaire à la production de $q \geq 0$ unités est $z_1(\mathbf{w}, q)$, alors l'entreprise respectera le critère de taille d'une PME lorsque[8] :

$$\overset{*}{z}_1(\mathbf{w}, q) \leq \hat{E}\hat{H}$$

si chaque employé travaille en moyenne $\hat{H} > 0$ heure par période[9].

Il est important de rappeler que rien ne garantit que l'entreprise pourrait trouver plus profitable de produire à un niveau de production $\overset{*}{q} > \hat{q}$ de sorte que $\overset{*}{z}_1(\mathbf{w}, \overset{*}{q}) > \overset{*}{z}_1(\mathbf{w}, \hat{q}) \equiv \hat{E}\hat{H}$. Si toutes les entreprises possédaient une taille optimale supérieure à la taille des PME, il n'existerait pas, pour ainsi dire, de théorie économique des PME intéressante, outre, peut-être, dans des contextes très particuliers[10]. Bien qu'une simple normalisation arbitraire de $\hat{E}$ pourrait rendre cette théorie des PME pertinente, elle serait fort peu utile au sens épistémologique du terme. À l'inverse, si toutes les firmes trouvaient plus profitable de produire à un niveau de production infinitésimal inférieur à $\hat{q}$, l'utilité d'une telle théorie serait négligable, comme l'a brillamment fait remarquer Coase (1937).

8. Afin d'alléger la notation, l'exposant identifiant la firme f est omis.

9. Dans cet exemple, le seuil maximal de la taille d'une PME exprimée en nombre d'heures de travail est $\hat{E}\hat{H} > 0$. Notons qu'il est également possible d'exprimer le seuil maximal d'échelle de production d'une PME en fonction des unités produites.

10. Par exemple, la taille d'une entreprise pourrait être en deça d'une taille minimale optimale de façon temporaire lors de cycles transitoires (Mueller, 1972 ; Agarwal et Audretsch, 2001 ; Grandmont, 1977 ; Magill et Quinzii, 2008). Stigler (1951) propose une théorie de l'évolution de la taille des firmes basée sur le profil de croissance industrielle.

Donc, pour qu'une théorie économique des PME soit utile, cette théorie doit identifier les facteurs limitant l'échelle optimale des entreprises, et ce, quel que soit le seuil maximal convenu à la taille des PME.

Dans le modèle néoclassique de la firme, la maximisation des profits détermine l'échelle de production à court terme et la taille optimale de la firme à long terme. Supposons que le prix concurrentiel de marché est $P^* > 0$, alors l'entreprise qui maximise ses profits donnés par $\Pi = P^*q - C(\mathbf{w}, q)$, choisira q^* tel que :

$$P^* = \left.\frac{dC(\mathbf{w}, q^*)}{dq}\right|_{q^*} = C\ (q^*)$$

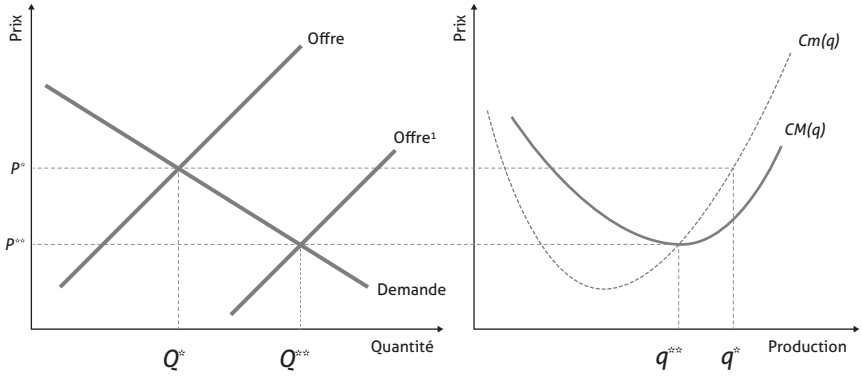
lorsque $q^* > 0$[11]. Cette condition décrit la décision de maximisation des profits bien connue de la firme : l'échelle de production $q^* > 0$ égalise le coût marginal de production au revenu marginal que procure cette production (ici, le prix du marché concurrentiel). Si on note par $CM(q) \equiv C(\mathbf{w}, q)/q$ le coût moyen de la firme et par $\mathrm{Cm}(q) \equiv dC(\mathbf{w}, q)/dq$ le coût marginal de la firme pour produire q, la décision de maximisation des profits de l'entreprise correspond à fixer l'échelle de production le long de la courbe des coûts marginaux de l'entreprise au-dessus de la courbe des coûts moyens. L'hypothèse des rendements marginaux décroissants mène aux courbes familières en U des fonctions de coûts moyens et marginaux de la figure 3.1.

Cette hypothèse assure qu'à mesure que le niveau de production augmente initialement de $q = 0$, le coût moyen unitaire de chaque unité décroît : les coûts fixes de production associés à certains intrants indivisibles (p. ex. le terrain et les bâtiments d'une usine, de la machinerie) sont répartis sur un volume de plus en plus important, mais au-delà du seuil minimal d'efficacité, indiqué par q^{**} sur le panneau droit de la figure 3.1, l'augmentation de la production augmente le coût unitaire de production à cause des rendements marginaux décroissants. Cette propriété détermine

11. Lorsque P^* est inférieur au coût moyen, $q^* = 0$.

une limite à la taille optimale des entreprises en fonction du prix du marché. Tant que $q^* < \hat{q}$, alors l'entreprise correspond au critère de taille maximale des PME.

Figure 3.1
Taille optimale de la firme néoclassique



1.3. Le seuil minimal d'efficacité de long terme

Pour déterminer la taille optimale de la firme, il faut distinguer deux situations d'équilibre du marché concurrentiel : celle de court terme et celle de long terme. À court terme, l'échelle de production qui maximise les profits de l'entreprise est q^* sur le panneau droit de la figure 3.1[12].

L'entreprise réalise des profits positifs à court terme lorsque le prix est supérieur au coût moyen de production $P^* = Cm(q^*) > CM(q^*)$. À long terme, toutefois, la libre entrée de nouveaux concurrents mène à une augmentation de la quantité totale offerte sur le marché et à une réduction du prix d'équilibre à $P^{**} < P^*$.

12. Pour simplifier, nous omettons d'analyser le cas où il est dans l'intérêt de l'entreprise d'opérer en deçà de son seuil de rentabilité.

À ce prix de long terme, la firme réduit son offre jusqu'au seuil minimal d'efficacité de long terme $q^{**} < q^{*}$ où les profits sont nuls ($P^{**} = CM\,(q^{**})$). Donc, l'échelle de production q^{**} qui correspond au minimum de la fonction de coût moyen de long terme caractérise l'échelle de production optimale de la firme à long terme. Puisqu'une firme ne produira une quantité positive à long terme que si elle peut espérer réaliser des profits non négatifs, la théorie néoclassique de la PME repose donc sur l'existence d'un seuil minimal d'efficacité de long terme inférieur à la taille maximale des PME, où $\overset{*}{z}_1(\mathbf{w}, q^{**}) \leq \overset{*}{z}_1(\mathbf{w}, \hat{q}) \equiv \hat{E}\hat{H}$ et $0 < q^{**} \leq \hat{q}$.

2. Les failles de la théorie néoclassique des PME

Quels sont les facteurs qui limitent le seuil d'efficacité de long terme des entreprises ? La théorie néoclassique de l'entreprise reste pratiquement muette sur ce sujet, car la technologie utilisée par la firme est une boîte noire, mais l'hypothèse se justifie généralement par l'existence d'au moins un intrant (tangible ou intangible) dont l'entreprise ne pourra augmenter la quantité avec l'échelle de production à long terme.

Deux avenues ont largement attiré l'attention jusqu'à présent afin de récupérer cette théorie pour répondre à la critique de Coase[13]. Premièrement, pour Knight (1921) ainsi que Kihlstrom et Laffont (1979), il s'agirait

13. Une panoplie de facteurs fixes de production pourrait également expliquer l'existence de rendements marginaux décroissants. Panzar (1989) et Julien (2001) dressent une liste relativement exhaustive de l'ensemble des facteurs de production potentiellement fixes. Plusieurs théories reposent sur l'idée d'une nouvelle génération d'intrants, souvent intangibles, qui limitent la taille des entreprises (p. ex. motivation, inerties organisationnelles ou capacités sociales des dirigeants). Ces théories reposent toujours, en quelque sorte, sur l'hypothèse qu'un intrant (p. ex. l'expertise managériale ou le talent entrepreneurial) dont on ne peut ajuster efficacement la quantité avec les activités de l'entreprise mène à des déséconomies d'échelle et limite la taille de l'entreprise. Plusieurs des théories apparentées au courant empiristes des sciences de la gestion, de la psychologie ou de la sociologie, dont certaines sont revues par Julien (1993, 2008) font partie de cette classe de théories économiques néoclassiques des PME.

d'une habileté limitée des propriétaires-gestionnaires à prendre des risques. Pour Lucas (1978), il s'agirait plutôt d'un manque d'expertise et de compétences managériales dans la population en général qui rendrait coûteux pour l'entreprise d'augmenter son seuil minimal d'efficacité à long terme. Dans ces deux cas, ce serait donc un manque généralisé de traits de caractère favorisant la prise de risques ou les compétences managériales qui mènent à des rendements marginaux décroissants à long terme. Cela suppose une incapacité technique ou cognitive du propriétaire-gestionnaire de l'entreprise de transmettre ses compétences ou son goût du risque à d'autres gestionnaires.

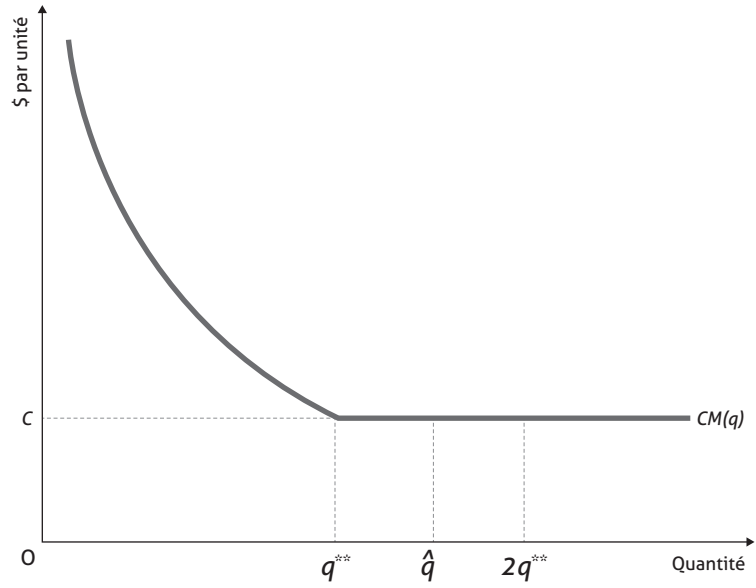
Au moins trois problèmes existent avec cette théorie comme fondement à une théorie économique des PME.

Premièrement, comme le suggèrent Milgrom et Roberts (1992) puis Roberts (2007), une source de la performance de grandes entreprises comme la Compagnie de la Baie d'Hudson, General Motors ou Toyota réside en partie sur la capacité de ces entreprises de séparer le capital humain des propriétaires et des fondateurs de celui des gestionnaires. Cette séparation aura permis d'allouer et d'augmenter le capital humain des gestionnaires nécessaires aux activités les plus performantes de l'entreprise. Puisque ces extensions à la théorie néoclassique des entreprises supposent qu'il est impossible d'augmenter la contribution du capital humain et les traits de caractère des propriétaires-gestionnaires des entreprises, ces théories ne peuvent expliquer l'existence ni le succès commercial des grandes et des très grandes entreprises dans le monde.

Deuxièmement, cette théorie est incohérente par rapport aux nombreux travaux qui montrent qu'une très grande majorité d'entreprises atteignent des rendements constants à l'échelle à partir d'un seuil minimal d'efficacité (Blair, 1942 ; Wiles, 1956 ; Johnston, 1960 ; Gupta, 1968 ; Fuss et Gupta, 1981). La prépondérance d'études empiriques où l'on n'observe pas de fonctions de coût moyen croissantes explique d'ailleurs le consensus, dans la littérature écononomique, voulant que les entreprises opèrent principalement des technologies à rendement marginal constant à long

terme, comme celle d'une technologie hybride illustrée à la figure 3.2 (Besanko *et al.*, 2013)[14]. Ajoutons à cela l'observation que les technologies de production de plusieurs commodités de base, de produits manufacturiers et de certains services (p. ex. télécommunications) exhibent d'importantes économies d'échelle ; la théorie néoclassique de la firme éprouve donc d'importantes difficultés d'application à un vaste ensemble de marchés et d'industries[15].

Figure 3.2
Duplication sélective



14. Voir Mas-Colell, Whinston et Green (1995, proposition 5.B.2, p. 134-135).

15. Par exemple, Sutton (1991) identifie de nombreuses industries dont la technologie exhibe des rendements marginaux croissants à long terme à cause de l'importance des coûts irrécupérables à la sortie (ou *sunk costs* en anglais).

Troisièmement, même si la technologie d'une usine est limitée par certains facteurs fixes en deçà du seuil maximal des PME, cette théorie n'empêche pas l'existence de grandes entreprises qui sont en mesure de combiner différentes technologies. Plus précisément, l'organisation des unités de production de l'entreprise n'est pas nécessairement contrainte par les rendements marginaux décroissants de chacune de ses unités de production. Une entreprise peut ainsi s'organiser pour doubler, tripler ou décupler le nombre de ses usines ou de ses établissements, qui ont tous une taille inférieure à celle des PME pour dépasser, dans son ensemble, le seuil de production des PME[16]. Supposons qu'une entreprise possède une technologie hybride qui permette d'atteindre des rendements constants à l'échelle à partir du seuil minimal d'efficacité de long terme $q^{**} < \hat{q}$ (voir figure 3.2), qu'est-ce qui empêche cette entreprise d'excéder le seuil maximal des PME $\hat{q}$ par une duplication sélective de la technologie qui permet de produire $2q^{**} > \hat{q}$? La capacité de l'entreprise de procéder à une duplication sélective mène à des échelles optimales de production indéterminées à long terme pour l'entreprise.

Donc, la théorie néoclassique de la firme peut difficilement servir de base à une théorie économique des PME.

3. Les théories économiques modernes des PME

Il aura fallu attendre plusieurs années après la contribution de Coase (1937) pour que des théories économiques proposent une solution à ce problème. Les principales théories économiques modernes se sont orientées sur les facteurs qui pourraient limiter l'efficacité d'une duplication sélective des actifs de l'entreprise en présence de rendements marginaux constants à l'échelle. Selon You (1995), ces théories viennent s'appuyer sur les caractéristiques inhérentes aux organisations comme la délégation des décisions

16. Par exemple, la stratégie *Copy Exactly* de l'entreprise Intel est utilisée afin de reproduire jusqu'aux moindres détails les processus de production. Voir Hodgson (2013) pour une discussion récente.

et des tâches, l'autorité et le contrôle des opérations et des actifs de production, le partage et la coordination des décisions, des tâches et de l'information dans des environnements complexes et incertains. Ces théories, qu'on qualifie de modernes puisqu'elles mettent l'accent sur le rôle des incitations et de l'arbitrage, de l'information et de la rationalité (limitée) des agents économiques plutôt que sur le rôle des prix dans un environnement concurrentiel parfait, s'articulent autour des caractéristiques intrinsèques des entreprises où le contrôle et l'autorité des opérations et la propriété des actifs de production sont déterminants pour la taille des entreprises.

Ces théories prédisent une limite (ou frontière) optimale à la taille (et aux activités) de la firme qui serait le résultat d'un arbitrage entre *a*) les gains d'efficacité associés à la spécialisation et aux économies d'échelle de la capacité de production et *b*) aux inefficacités organisationnelles liées à la coordination et à l'opportunisme des activités des organisations[17]. Par exemple, Williamson (1967) présente l'un de ces premiers modèles théoriques où la perte de contrôle managérial entre les différentes strates hiérarchiques d'une firme est responsable d'une limite optimale à la taille des entreprises.

Nous présentons trois des théories les plus usuelles dans le contexte du problème des PME discuté à la figure 3.2 : la théorie de la PME comme pôle contractuel des échanges, la théorie des coûts de transaction et des contrats incomplets, puis la théorie des droits de propriété[18]. Notre discussion de chaque théorie évalue l'efficacité d'une expansion de ses activités au-delà de ses activités courantes $q^{**} < \hat{q}$.

17. Ces différentes théories ont récemment été regroupées sous l'égide de l'économique des organisations. Voir Gibbons et Roberts (2012) pour un aperçu de cette récente spécialisation qui remonte à Arrow (1969).

18. Gibbons (2005) présente quatre théories de la firme : la théorie rentière (*rent-seeking*) de la firme, la théorie des droits de propriété, la théorie du pôle des contrats et la théorie adaptative. Cette section s'inspire de l'analyse proposée par Hart (1995, chap. 2), qui regroupe ces dernières en trois catégories principales.

Selon cette problématique, on peut distinguer deux situations. Dans un premier cas, une firme peut accroître ses activités verticalement en amont ou en aval[19]. Ces situations correspondent généralement à celles qui sont analysées en théorie microéconomique sur les frontières de la firme (Hart, 1995), dont l'analyse théorique de Julien (2003) de l'entreprise partagée et celle de Billaudot et Julien (2003) de l'entreprise-réseau de l'entreprise Bombardier Produits récréatifs. Dans ce cas, on décrit l'arbitrage entourant l'étendue des activités verticales de l'entreprise entre le faire et le faire-faire, la taille de l'entreprise étant alors déterminée par l'organisation verticale des activités de l'entreprise, qui maximise l'efficacité de l'ensemble des activités.

Dans le deuxième cas, une entreprise peut étendre ses activités de façon horizontale en répliquant ses activités actuelles dans le marché existant ou dans un nouveau marché[20].

Cette situation correspond au problème de la duplication sélective présentée à la figure 3.2. Dans ces deux cas, une théorie économique des PME doit fournir une explication cohérente des facteurs limitant l'expansion des activités d'une PME au-delà d'un seuil maximal $\hat{q}$ à la figure 3.2. Afin d'alléger la présentation, nous supposons que l'effet de la duplication sélective sur la taille de la PME sera le même qu'une intégration verticale : soit une augmentation de la taille de l'entreprise au-delà du seuil maximal limite d'une PME.

19. Lorsqu'une firme décide d'acquérir les activités d'un fournisseur, on dira que l'entreprise étend ses activités de façon verticale en amont. À l'opposé, lorsqu'une PME décide d'acquérir les activités d'un client, l'entreprise étend ses activités de façon verticale en aval.

20. Bien qu'il existe une vaste littérature, en organisation industrielle, sur le rôle de l'entrée et des fusions et acquisitions sur le pouvoir de marché, rares sont les modèles théoriques qui permettent d'expliquer leurs effets sur les limites à la taille des entreprises (Tirole, 1988). Comme Hart (1995, chap. 2, note 36), nous allons ignorer ces effets.

3.1. La PME comme pôle contractuel efficace des échanges commerciaux ?

Au cours des trente dernières années, la « théorie du principal-agent » a contribué, un peu par accident, à décrire l'arbitrage bénéfices-coûts que doivent effectuer les entreprises qui considèrent une expansion ou une impartition verticale de leurs activités. En considérant principalement la nature des contrats qui encadrent les transactions commerciales, cette théorie s'est essentiellement intéressée à analyser la forme que devrait prendre la rémunération des employés (p. ex. salaire fixe ou rémunération en fonction des bénéfices) afin de minimiser le resquillage des employés, qui mine le surplus total des transactions commerciales. La contribution de Alchian et Demsetz (1972) puis de Jensen et Meckling (1976) à la théorie de la firme consiste à reformuler la théorie du principal-agent dans le contexte d'une relation fournisseur-client entre deux entreprises ou deux unités d'une même entreprise.

Par exemple, cette théorie s'intéresse à la forme de rémunération que prendront les ententes commerciales décrites par Billaudot et Julien (2003) entre les nombreux fournisseurs de Bombardier Produits récréatifs et cette dernière[21]. La rémunération associée à une relation commerciale avec un sous-traitant de produits standards prendra la forme d'une entente de court terme fixant un prix unitaire moyen. En revanche, dans les cas où il peut être difficile ou impossible de spécifier à l'avance la qualité d'un produit, comme dans le cas des nombreux sous-traitants d'intelligence (Billaudot et Julien, 2003, p. 66-68), cette rémunération prendra la forme

21. Ces derniers distinguent deux types de relations de sous-traitance entre un fournisseur (sous-traitant) et un client (le donneur d'ordres) selon le degré de sélectivité de l'aliénation du pouvoir du client (le degré de soumission ou de dépendance du sous-traitant) et le degré du pouvoir du fournisseur sur la conception du produit. La sous-traitance « fordienne de capacité » se caractérise par l'absence totale de pouvoir du fournisseur dans la conception du produit et d'un très faible degré de sélectivité de l'aliénation du pouvoir du client. La sous-traitance d'intelligence se caractérise par un fort pouvoir du fournisseur dans la conception du produit accompagné d'un degré plus élevé, mais variable de la sélectivité dans l'aliénation de pouvoir du client.

d'un contrat à long terme plus complexe qui partagera plus efficacement les coûts et les risques du fournisseur en échange d'une plus grande part des bénéfices qui en découlent de la part de Bombardier. La théorie de la firme comme pôle contractuel des échanges propose que les frontières d'une entreprise comme Bombardier Produits récréatifs sont délimitées par l'ensemble de ses contrats et ne se limitent pas à ses activités internes[22].

Une littérature importante analyse la forme précise que prendront ces contrats une fois qu'on reconnaît *i*) une divergence d'intérêt entre les fournisseurs et les clients, et *ii*) la possibilité de chacune des parties de faire preuve d'opportunisme dans un environnement complexe et imparfait (Hart et Holmström, 1987). Chaque forme de contrats cherche à inciter chacune des parties à contribuer à l'augmentation du surplus de la relation commerciale tout en minimisant les coûts liés à l'opportunisme. En dépit d'une grande capacité de cette théorie à décrire la nature des contrats entre deux entreprises, elle est relativement pauvre en termes de prédictions quant aux incitations visant l'intégration verticale ou horizontale de deux entreprises. À moins de supposer de façon purement exogène la supériorité en termes d'efficacité d'une forme organisationnelle, on ne peut considérer une théorie de la PME comme pôle contractuel des échanges que si l'efficacité des contrats encadrant les relations commerciales entre deux firmes est supérieure à celle qui résulte de l'intégration. Le problème, dans le cas des PME, est que la littérature suggère plutôt l'inverse.

Par exemple, on prétend souvent que les incitations liées à l'opportunisme sont plus efficaces à l'intérieur d'une entreprise qu'entre deux entreprises. On soutient également qu'il pourrait être moins coûteux de définir la forme de la rémunération à l'intérieur d'une firme qu'entre deux firmes indépendantes. Les raisons pour lesquelles, selon cette théorie, les coûts associés à l'opportunisme et à la détermination de la rémunération seraient moins importants à l'intérieur de la firme qu'entre

22. On remarquera la similarité entre cette théorie de la firme et celles qu'ont exposées Billaudot et Julien (2003) de l'entreprise-réseau, puis Julien (2003) de l'entreprise-partagée.

deux entreprises ne sont pas claires. Cela équivaut à ce que les coûts de transactions commerciales entre deux entreprises sont supérieurs généralement à ceux de la même transaction entre deux unités d'une même entreprise. Mais, poussant ainsi cette logique à l'extrême, ne serait-il pas plus efficace d'organiser toutes les transactions commerciales dans une seule entreprise ? C'est l'essence même de la critique originale de Coase (1937) envers la théorie néoclassique de la firme : elle ne peut expliquer pourquoi certaines entreprises auront intérêt à demeurer des PME à moins d'en faire l'hypothèse au départ.

L'étude du cas de Bombardier Produits récréatifs par Lachance et Julien (2003) illustre le fait que cette théorie peut difficilement servir de base cohérente à une théorie économique moderne des PME. Rien ne permet de distinguer deux PME sous-traitantes, mis à part la nature de leurs contrats avec Bombardier, [ni] l'intérêt de celle-ci à intégrer les activités des deux types de PME, à moins d'imposer des conditions qui soient exogènes à cette théorie.

3.2. Les théories des coûts de transaction et des contrats incomplets

L'idée que les coûts de transaction peuvent influencer le mode d'organisation et la taille des entreprises remonte à Coase (1937), pour ensuite avoir été élaborée par Williamson (1975), puis Klein, Crawford et Alchian (1978). Selon cette théorie, les coûts de transaction de marchés peuvent favoriser l'internalisation d'activités au sein d'une entreprise. Une entreprise qui offre des services centralisés hiérarchiques de planification, de coordination et d'incitation aux transactions commerciales qui permet d'économiser sur l'ensemble des coûts de transaction et de production du marché aura un avantage concurrentiel vis-à-vis des marchés.

Cette théorie est illustrée par la figure tirée de Gibbons (2005, p. 220). Chaque mode d'organisation de transactions commerciales est associé à des structures de coûts de transactions différentes. Lorsqu'une transaction commerciale est relativement peu complexe, les marchés représentent une

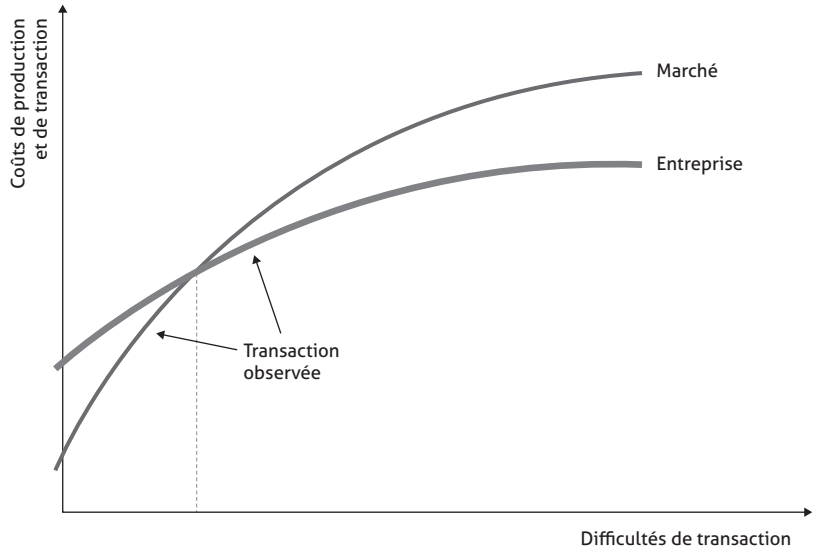
façon efficace d'organiser les transactions, car elles sont moins coûteuses. Lorsqu'une transaction est relativement complexe, son organisation au sein d'une entreprise, ou toute autre forme organisée de transaction (p. ex. consortium, alliance, firme-réseau), peut permettre d'économiser sur l'ensemble des coûts de transaction. L'application du principe d'efficacité, justifié par une concurrence pure et parfaite à long terme, sélectionne le mode observé d'organisation des transactions. Cette théorie de Coase (1937) possède donc un corollaire important à la sélection endogène de Heckman (1976) : que les firmes observées seront moins efficaces que les marchés observés, mais qu'elles seront plus efficaces que les marchés qu'elles remplacent (et que l'on n'observe pas) (figure 3.3).

La complexité d'une transaction commerciale joue un rôle crucial dans cette théorie[23]. Elle suppose deux types de coûts de transaction qui expliquent qu'une transaction de marché devient plus coûteuse qu'une transaction à l'intérieur de l'entreprise.

Premièrement, plus une transaction est complexe, plus elle nécessite de l'information. Le traitement d'une plus grande quantité d'information, souvent de qualité variable, nécessite des ressources supplémentaires afin de coordonner les décisions entre l'acheteur et le vendeur dans le marché (p. ex. les coûts de repérage, de démarchage et de marchandage). L'analyse de Bombardier Produits récréatifs par Lachance et Julien (2003) montre que les fournisseurs de premier niveau nécessitent beaucoup d'information. La coordination de toute cette information, de la conception à l'assemblage final de la pièce à l'entreprise pivot, impose des coûts supplémentaires importants que seul un contrat d'approvisionnement exclusif à long terme permet de partager.

23. Milgrom et Roberts (1992) identifient cinq dimensions qui augmentent la complexité d'une transaction commerciale : la spécificité de l'investissement, la fréquence et la durée de la transaction, l'incertitude des états de la nature, l'incomplétude des termes de la transaction et ce qu'on pourrait qualifier d'horizontalité de la transaction en fonction des liens avec d'autres transactions. Les trois dernières dimensions contribuent directement à l'incomplétude contractuelle en présence de rationalité limitée.

Figure 3.3
Coase (1937) rencontre Heckman (1976), d'après Gibbons (2005)



Deuxièmement, plus une transaction est complexe, plus elle sera sujette à des comportements opportunistes lorsque l'information est incomplète ou imparfaite, ou que l'engagement des parties envers la transaction est imparfait. Ainsi, il faut ajouter aux coûts d'opportunisme d'agence (discutés à la section précédente) ceux qui sont associés au problème du « braquage » (ou *hold-up*) de la transformation fondamentale de Williamson (1985), qui résulte en partie de la rationalité limitée des entreprises qui empêche la mise en œuvre de contrats complets. Encore une fois, cela rejoint les observations faites par Billaudot et Julien (2003) : plus une entreprise devra engager des coûts pour l'usage des ressources et de l'expertise d'autres entreprises, *ceteris paribus*, plus l'entreprise aura intérêt à organiser ces activités vers l'interne, par exemple par l'organisation de réseaux de contrats de long terme d'une entreprise-réseau, afin de réduire les coûts liés à la coordination et à l'opportunisme des activités nécessaires à une transaction.

Ces coûts de transaction favoriseront donc l'organisation des transactions au sein des entreprises. Le problème ici est que cette théorie n'offre qu'une théorie incomplète quant à la taille de ces entreprises. D'un côté, elle peut suggérer que les PME se concentrent sur des transactions simples, ayant atteint le seuil minimal d'efficacité de production, alors que les grandes entreprises consolident plusieurs activités par souci d'économie des coûts de transaction complexes. De l'autre côté, elle suggère que seules les grandes entreprises seront en mesure d'être observées par le principe d'efficacité : de grandes entreprises de marchés spécialisées dans les transactions peu complexes et de grandes entreprises spécialisées dans les transactions complexes. Par exemple, cette théorie ne peut expliquer pourquoi il ne serait pas dans l'intérêt de Bombardier Produits récréatifs d'intégrer les activités de certains de ses fournisseurs spécialisés, ou pour ceux-ci d'intégrer les activités d'autres PME en amont, comme le suggèrent Lachance et Julien (2003, figure 5.1).

On peut voir les fondements d'une théorie économique de la PME apparaître. Plus les transactions seront complexes et coûteuses, plus une entreprise aura intérêt à intégrer une vaste gamme d'activités, mais quels sont les facteurs qui pourraient limiter la taille d'une entreprise, une fois le seuil minimal d'efficacité de long terme atteint ?

3.3. La théorie des droits de propriété

Dans son récent traité sur la théorie microéconomique des entreprises, Spulber (2009, p. 66) postule que des droits de propriété complets, exclusifs et transférables sont essentiels à l'établissement d'une entreprise. Sans droits de propriété, l'entrepreneur ne fournira pas les efforts nécessaires à la création d'une entreprise ni les investissements qui garantiraient ses activités. Quel pourrait être le rôle des droits de propriété de la firme dans la limitation de la taille des entreprises ?

La théorie des droits de propriété de la firme de Grossman et Hart (1986) puis Hart et Moore (1990) est une théorie relativement récente[24]. Cette théorie, qui s'appuie sur celle des contrats incomplets, souligne le rôle que joue la propriété d'actifs dans les incitations à l'intégration verticale ou horizontale, et offre des prédictions très claires quant à la taille de l'entreprise, et ce, même en situation de rendements constants ou croissants à l'échelle[25].

Deux hypothèses sont nécessaires à cette théorie. La première est que les contrats visant les transactions complexes sont incomplets. La rationalité limitée des propriétaires-gestionnaires engendre un coût à l'utilisation des marchés lorsque les transactions sont complexes et un bénéfice à l'intégration verticale ou horizontale. La deuxième, celle qui distingue cette théorie de celle des coûts de transaction de la firme, est que toute création de valeur nécessite du capital non humain. Ce capital non humain prend différentes formes : un terrain, un édifice, de la machinerie et des équipements, mais aussi des brevets, des marques de commerce, des listes de clients et même du capital intangible comme la réputation associée au nom de l'entreprise, dans certains cas. Le *principe d'efficacité* garantit qu'à long terme, la partie ayant le plus à gagner de l'utilisation des actifs non humains doit en posséder les droits de propriété et la combiner avec le capital humain à sa disposition[26]. Les droits de propriété d'une entreprise

24. Par exemple, Spulber (2009, p. 101) présente cette théorie en un seul paragraphe de 12 lignes dans un traité contenant plus de 450 pages. Ni You (1995) ni Julien et ses collègues (2003), qui s'intéressent précisément aux PME, ne décrivent les prédictions de cette théorie quant à la taille des entreprises.

25. Cette section se fonde principalement sur Hart (1995, chap. 2). Pour une présentation plus détaillée de cette théorie, voir Segal et Whinston (2012).

26. Si cela n'est pas le cas, une autre partie sera en mesure de compenser le propriétaire actuel et d'en dégager un profit économique supérieur. Voir Hart (1995, proposition 2, p. 45-46) pour une description formelle de cette théorie.

confèrent au propriétaire des droits de contrôle résiduels sur l'utilisation des actifs non humains lorsque ceux-ci ne sont pas régis par des obligations contractuelles (incomplètes), légales ou réglementaires[27].

Le résultat important de cette théorie, pour une théorie économique des PME, est qu'il n'y aura aucune incitation à regrouper différents actifs non humains dans une même entreprise en l'absence de complémentarité technologique suffisamment importante, et ce, même si les coûts de transaction sont importants. D'après Hart (1995, proposition 2, p. 45), il n'y a aucune raison pour que l'intégration verticale ou horizontale des activités réduise les coûts de coordination ou d'opportunisme. En revanche, les avantages du regroupement des droits de propriété de différents actifs sont limités par les synergies entre les actifs non humains. En l'absence de synergies suffisantes entre les actifs non humains, il n'y aura aucun avantage à intégrer des activités, vu les coûts d'agence et d'opportunisme liés à ces activités, et ce, même en présence de complémentarité entre les différents actifs humains. À l'inverse, en présence de synergies suffisamment importantes entre les deux groupes d'actifs non humains, une entreprise est en mesure de profiter de l'intégration des activités même lorsque celles-ci sont coûteuses pour l'entreprise.

C'est cette condition nécessaire, la présence de complémentarité entre les actifs non humains, qui peut servir de base à une théorie économique moderne des PME. Par exemple, la présence d'économies d'échelle dans l'utilisation d'actifs non humains indivisibles introduit une complémentarité dans l'utilisation de ces actifs à de petites échelles de production. Une forte complémentarité existe entre les actifs physiques utilisés pour produire deux unités d'un produit ou d'un service en deçà du seuil minimal d'efficacité. En revanche, au-delà du seuil d'efficacité de long terme, il n'existe plus de complémentarité entre ces actifs.

27. Hart (1995, p. 30) ajoute également la possibilité que l'usage du capital non humain de l'entreprise puisse faire l'objet d'obligations provenant de conventions ou de coutumes. Dans cette situation, cela ne ferait que renforcer les prédictions de cette théorie.

Pour illustrer cette prédiction importante de la théorie, reconsidérons le problème de la figure 3.2. Une complémentarité presque parfaite existe entre les actifs non humains nécessaires à la production de chaque unité du produit ou du service en deçà de l'échelle de production q^{**} en raison des économies d'échelle. Supposons qu'un deuxième ensemble d'actifs non humains est nécessaire pour augmenter l'échelle de production de $q^{**} < \hat{q}$ à $2q^{**} > \hat{q}$, où $\hat{q}$ est le seuil maximal de la taille des PME. Puisque le coût marginal et le coût moyen de chaque unité supplémentaire sont constants, il n'existe aucune complémentarité entre les deux ensembles d'actifs non humains. Dans ce cas, il n'y aura aucune incitation à intégrer ces deux ensembles d'actifs non humains par rapport à une alternative où chaque entreprise sera de taille q^{**}[28].

De nombreux autres exemples sont également cohérents par rapport aux prédictions de cette théorie. Par exemple, les technologies de l'information et de communication rendent les actifs non humains moins complémentaires et réduisent les bénéfices de regrouper différents actifs dans une seule et même entreprise de plus grande taille (Brynjolfsson, 1994 ; Brynjolfsson et Milgrom, 2012). La théorie permet donc d'expliquer l'impartition d'activités complexes d'entreprises comme Bombardier Produits récréatifs. Finalement, cette théorie explique aussi que le développement de technologies plus flexibles qui réduisent la complémentarité dans l'industrie automobile favorise également l'impartition d'activités traditionnellement regroupées dans une seule entreprise vers des fournisseurs de plus petite taille (Van Biesebroeck, 2011 ; Milgrom et Roberts, 1995).

Qu'il s'agisse de produits standardisés ou spécialisés, l'absence de complémentarité suffisante entre les actifs non humains des différentes entreprises réduit l'intérêt d'une intégration verticale ou horizontale. La

28. Cette prédiction est similaire à celle de la théorie de l'évolution industrielle exposée par Stigler (1951), où une nouvelle industrie serait initialement caractérisée par quelques grandes firmes en raison d'économies d'échelle importantes initialement. L'industrie se transforme par la suite en plusieurs firmes, une fois que la taille du marché est en mesure de soutenir la spécialisation et la complémentarité verticale.

complémentarité entre les actifs humains d'entreprises différentes, ce que Lachance et Julien (2003) appellent la sous-traitance d'intelligence, n'est pas une condition nécessaire à l'intégration et à la propriété conjointe des actifs non humains. Ces prédictions sont somme toute assez remarquables, vu la généralité des hypothèses requises.

4. Les limites rationnelles du caractère entrepreneurial

Les théories économiques qui ont fait l'objet de ce chapitre, y compris les nombreux travaux effectués à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières au cours des 20 dernières années, et qui sont associées aux différentes théories cognitives de la firme suggèrent qu'il serait important de s'intéresser à la rationalité des entrepreneurs et des propriétaires et dirigeants de PME.

Malgré toutes les avancées sur la question de Coase (1937) permises par la théorie des droits de propriété, cette théorie fait tout de même l'objet de critiques importantes qui pointent vers des avenues de recherches intéressantes. Par exemple, on remarquera que cette théorie offre une description relativement vague du lien qui existe entre les droits de propriété et certains concepts centraux à l'étude des organisations comme l'autorité, la délégation, la coordination, la recherche et la transformation de l'information dans les processus et les structures organisationnelles des entreprises. Comme nous l'avons constaté, il n'existerait aucun avantage à limiter la centralisation et la concentration des droits de contrôle résiduels sans l'hypothèse de la rationalité limitée des propriétaires et dirigeants de PME.

Mais pendant que cette théorie impose d'un côté une limite à la rationalité des entreprises dans la rédaction de contrats incomplets, de l'autre côté, elle présume une analyse complètement rationelle des gains potentiels à la complémentarité des actifs non humains. Les enjeux d'une théorie économique cohérente des droits de propriété d'entreprise, basée sur une rationalité limitée des gestionnaires et des propriétaires, mérite de faire

l'objet d'études en lien avec toute la littérature de la branche cognitiviste de la théorie de la firme, qui propose une rupture radicale avec l'hypothèse de rationalité des entreprises et des individus.

On comprend encore relativement mal comment certaines institutions légales, comme les droits de propriété et la liberté des individus, peuvent influencer certains processus organisationnels comme le pouvoir, l'autorité informelle, l'influence et le *lobbying* qui peuvent avoir des effets sur la performance des PME ainsi que sur la rationalité des individus. Le lien qui est établi entre la complémentarité des actifs non humains, les contrats incomplets et les limites à la rationalité dans les entreprises, qui sont des facteurs importants de cette théorie, mérite d'être étudié plus à fond.

Cette capacité limitée et possiblement hétérogène des entrepreneurs et des dirigeants de PME à traiter de l'information complexe dans des environnements incertains relie également, du moins implicitement, plusieurs des théories économiques conventionelles qui ont fait l'objet de ce chapitre. Dans la lignée des récentes avancées qui ont permis une meilleure identification de la contribution des différentes composantes tangibles et intangibles du capital humain à la réussite scolaire (Heckman *et al.*, 2010), un terreau particulièrement fécond semble se profiler qui permettrait de déterminer l'étendue des compétences cognitives et comportementales associées à la rationalité des entrepreneurs et propriétaires de PME. Cette avenue de recherche à la frontière de l'économie et de la psychologie (Grichnik, Smeja et Welpe, 2010 ; Borghans *et al.*, 2008) permettrait de revoir certaines des hypothèses reçues quant au rôle des traits de caractère et de la personnalité (Barrick et Mount, 2005 ; Gartner, 1988) dans la performance des entrepreneurs et des dirigeants de PME (Fairlie, Karlan et Zinman, 2015) ainsi que certaines des plus vieilles théories cognitivistes de la firme (Penrose et Pitelis, 1959 ; March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963).

Il convient donc de s'intéresser à poursuivre les recherches qui visent une compréhension plus riche et approfondie des limites à la rationalité des entrepreneurs et des entreprises (Sarasvathy et Berglund, 2010) et des

facteurs organisationnels qui peuvent contribuer à une certaine hétérogénéité, qui n'est pas nécessairement limitée à celle de Weber décrite par Simon (1955) ou celle de Habermas (1985) analysée par Julien (2005, p. 336). Cette recherche pourrait éventuellement permettre de mieux cerner et d'approndir les connaissances à l'origine du « facteur fixe » de la théorie néoclassique de l'entreprise. D'un autre côté, ces différentes théories rationelles de l'« opportunisme et de la coordination » de la firme, surtout en ce qui concerne le rôle des droits de propriété et de contrôle résiduels, ont largement été omises de la recherche sur les PME, principalement concentrée dans la branche cognitiviste où la rationalité d'une décision s'apprécie plus souvent en fonction du processus, des résultats et de l'environnement que de l'individu.

Comme le suggère Gibbons (2003), la recherche qui tente de relier ces deux courants théoriques est fractionnaire, mais le développement de ces recherches convergera inévitablement à une conception post-wéberienne plus réaliste de l'entreprise et des PME, où les processus décisionnels subjectifs, imparfaits et incomplets de l'entreprise seront confrontés au principe d'efficacité des marchés et de la concurrence dans la saisie des opportunités. D'ici là, il devient donc important de laisser aux données observationnelles et expérimentales le soin de séparer le bon grain de l'ivraie dans la pléthore de modèles théoriques de la firme et des PME. Les récents progrès réalisés dans le développement d'expériences de terrains et de méthodes expérimentales adaptées aux entreprises devraient permettre de mieux comprendre l'ensemble des facteurs qui ont une influence sur la taille des entreprises et d'invalider certaines des théories les plus farfelues[29].

29. Dans ce domaine, voir Waterson (2014), Bandiera, Barankay et Rasul (2011) et List (2011) pour quelques exemples d'applications possibles.

Conclusion

L'importance de l'entrepreneuriat et de son expression organisationnelle la plus concrète, les petites et moyennes entreprises (PME), pour la prospérité économique des économies locales, régionales, nationales et mondiales, n'est plus à démontrer (Aghion, Akcigit et Howitt, 2013). Malgré l'omniprésence des PME, la théorie économique a longtemps négligé cette forme d'organisation. Ce chapitre brosse un portrait relativement superficiel et incomplet des différentes théories économiques modernes qui ont tenté de remplir le gouffre théorique laissé par la critique de Coase (1937) quant à la théorie néoclassique de la firme concurrentielle. Par exemple, une place relativement plus importante aurait pu être allouée aux différentes théories cognitivistes de la firme et des PME, mais cela n'était pas notre objectif, et la raison en est simple : nous avons délibérément choisi de revoir les avancées des différentes théories d'« opportunisme et de coordination » de la firme car, à notre connaissance, le rôle des droits de propriété comme solution au problème de la limite imposée à la taille des entreprises n'a toujours pas fait l'objet d'une présentation étendue.

Comme nous l'avons mentionné, il serait prématuré de conclure que les récentes avancées théoriques en économie auront permis d'établir des fondements au développement d'une théorie économique moderne des PME. Même si la théorie des droits de propriété propose des débouchés théoriques et empiriques intéressants, le lien qui est établi entre la complémentarité des actifs non humains, les contrats incomplets et les différentes limites de la rationalité dans les entreprises, qui sont des facteurs importants de cette théorie, mérite d'être étudié plus à fond.

Il convient donc de poursuivre les recherches qui visent une compréhension plus riche et approfondie des limites de la rationalité des entrepreneurs et des entreprises, puis des facteurs organisationnels qui peuvent contribuer à une certaine hétérogénéité de la rationalité et de certains traits cognitivo-comportementaux des entrepreneurs et propriétaires de

PME qui auront une influence sur les processus décisionnels et la performance des PME. Ces avenues de recherche nous semblent particulièrement adaptées à la longue tradition de recherche pluridisciplaire de l'INRPME.

Bibliographie

Agarwal, R. et **D.B. Audretsch** (2001). « Does entry size matter ? The impact of the life cycle and technology on firm survival », *The Journal of Industrial Economics*, vol. 49, n° 1, p. 21-43.

Aghion, P., U. Akcigit et **P. Howitt** (2013). *What Do We Learn from Schumpeterian Growth Theory ?*, Boston, Economics Department, Harvard University.

Alchian, A.A. et **H. Demsetz** (1972). « Production, information costs, and economic organization », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795.

Arrow, K.J. (1969). « The organization of economic activity : Issues pertinent to the choice of market and non-market allocation », dans *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures : The PPB System*, Washington, D.C., Joint Economic Committee of the Congress of the United States, p. 47-64.

Baldwin, J.R., D. Leung et **L. Rispoli** (2013). « Canadian labour productivity differences across firm size classes, 2002 to 2008 », *The Canadian Productivity Review*, n° 032, Ottawa, Statistique Canada,<http://www.statcan.gc.ca/pub/15-206-x/15-206-x2013032-eng.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Bandiera, O., I. Barankay et **I. Rasul** (2011). « Field experiments with firms », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 25, n° 3, p. 63-82.

Barrick, M. et **M. Mount** (2005). « Yes, personality matters : Moving on to more important matters », *Human Performance*, vol. 18, n° 4, p. 359-372.

Baudry, B. et **V. Chassagnon** (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*, Paris, La Découverte.

Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley et **S. Shaefer** (2013). *Economics of Strategy*, 6e éd., Hoboken, John Wiley & Sons.

Billaudot, B. et **P.-A. Julien** (2003). « Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise-réseau », dans P.-A. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (dir.), *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, chapitre 1, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 47-71.

Blair, J.M. (1942). « The relation between size and efficiency of business », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 24, n° 3, p. 125-135.

Boland, L.A. (1982). *The Foundations of Economic Methods*, Crows Nest, George Allen & Unwin.

Borghans, L., A.L. Duckworth, J.J. Heckman et **B. Ter Weel** (2008). « The economics and psychology of personality traits », *Journal of Human Resources*, vol. 43, n° 4, p. 972-1059.

Bravo-Biosca, A., C. Criscuolo et **C. Menon** (2013). « What drives the dynamics of business growth ? », *Nesta Working Paper*, n° 14/03, <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/1403_what_drives_the_dynamics_of_business_growth.pdf>, consulté 20 juillet 2016.

Bruyat, C. et **P.-A. Julien** (2001). « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, p. 165-180.

Brynjolfsson, E. (1994). « Information assets, technology and organization », *Management Science*, vol. 40, n° 12, p. 1645-1662.

Brynjolfsson, E. et **P. Milgrom** (2012). « Complementarity in organizations », dans R. Gibbons et J. Robert (dir.), *Handbook of Organizational Economics*, Princeton, Princeton University Press, p. 11-55.

Coase, R.H. (1937). *The Nature of the Firm*, Paris, Economica, p. 386-405.

Commons, J.R. (1924). *Legal Foundation of Capitalism*, Londres, The Macmillan Company.

Cornet, B. et **H. Tulkens** (dir.) (1990). *Modélisation et décisions économiques*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

Cyert, R.M. et **J.G. March** (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Upper Saddle River, Prentice Hall.

Demsetz, H. (1988). « The theory of the firm revisited », *Journal of Law, Economics & Organization*, vol. 4, n° 1, p. 141-161.

Dessein, W. (2014). « Incomplete contracts and firm boundaries : New directions », *Journal of Law, Economics, & Organization*, vol. 30, supplément 1, p. i13-i36.

Fairlie, R.W., D. Karlan et **J. Zinman** (2015). « Behind the GATE experiment : Evidence on effects of and rationales for subsidized entrepreneurship training », *American Economic Journal : Economic Policy*, vol. 7, n° 2, p. 125-161.

Fuss, M.A. et **V.K. Gupta** (1981). « A cost function approach to the estimation of minimum efficient scale, returns to scale, and suboptimal capacity », *European Economic Review*, vol. 15, n° 2, p. 123-135.

Gartner, W.B. (1988). « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-32.

Gibbons, R. (2003). « Team theory, garbage cans and real organizations : Some history and prospects of economic research on decision-making in organizations », *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n° 4, p. 753-787.

Gibbons, R. (2005). « Four formal (izable) theories of the firm ? », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 58, n° 2, p. 200-245.

Gibbons, R. et **J. Roberts** (dir.) (2012). *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton, Princeton University Press.

Grandmont, J.M. (1977). « Temporary general equilibrium theory », *Econometrica*, vol. 45, n° 3, p. 535-572.

Grichnik, D., A. Smeja et **I. Welpe** (2010). « The importance of being emotional : How do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation ? », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 76, n° 1, p. 15-29.

Grossman, S.J. et **O.D. Hart** (1986). « The costs and benefits of ownership : A theory of vertical and lateral integration », *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 4, p. 691-719.

Gupta, V.K. (1968). « Cost functions, concentration, and barriers to entry in twenty-nine manufacturing industries of India », *The Journal of Industrial Economics*, vol. 17, nº 1, p. 57-72.

Habermas, J. (1985). *The Theory of Communicative Action : Reason and the Rationalization of Society*, traduit par Thomas McCarthy, Boston, Beacon Press.

Haltiwanger, J., R.S. Jarmin et **J. Miranda** (2013). « Who creates jobs ? Small versus large versus young », *Review of Economics and Statistics*, vol. 95, nº 2, p. 347-361.

Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford, Oxford University Press.

Hart, O. et **B. Holmström** (1987). « The theory of contracts », dans T. Bewley (dir.), *Advances in Economic Theory, Fifth World Congress*, Camrbidge, Cambridge University Press, p. 71-155.

Hart, O. et **J. Moore** (1990). « Property rights and the nature of the firm », *Journal of Political Economy*, vol. 98, nº 6, p. 1119-1158.

Heckman, J.J. (1976). « The common structure of statistical models of truncation, sample selection and limited dependent variables and a simple estimator for such models », *Annals of Economic and Social Measurement*, vol. 5, nº 4, p. 475-492.

Heckman, J.J., S.H. Moon, R. Pinto, P.A. Savelyev et **A. Yavitz** (2010). « The rate of return to the highscope perry preschool program », *Journal of Public Economics*, vol. 94, nº 1, p. 114-128.

Hodgson, G.M. (2013). « Organizational adaptation and evolution : Darwinism versus Lamarckism ? », dans A. Grandori (dir.), *Handbook of Economic Organization : Integrating Economic and Organization Theory*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, Elsevier Science Publishers, p. 157-171.

Holmström, B. et **P. Milgrom** (1994). « The firm as an incentive system », *American Economic Review*, vol. 84, nº 4, p. 972-991.

Holmström, B. et **J. Roberts** (1998). « The boundaries of the firm revisited », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, nº 4, p. 73-94.

Holmström, B.R. et **J. Tirole** (1989). « The theory of the firm », dans R. Schmalensee et R.D. Willig (dir.), *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, Elsevier, p. 63-133.

Jensen, M.C. et **W.H. Meckling** (1976). « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, nº 4, p. 305-360.

Johnston, J. (1960). *Statistical Cost Analysis*, New York, McGraw-Hill.

Julien, P.-A. (1993). « Vers une théorie économique pour les PME », *Cahiers de recherche du GREPME*, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

Julien, P.-A. (2001). « Théorie économique des PME », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, 3e éd., Québec, Presses InterUniversitaires.

Julien, P.-A. (2003). « L'entreprise partagée : contraintes et opportunités », dans P.-A. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (dir.), *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 73-95.

Julien, P.-A. (2005). « Vers une nouvelle théorie de l'entrepreneuriat », dans P.-A. Julien (dir.), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p. 319-352.

Julien, P.-A. (2008). « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », *Revue internationale PME*, vol. 21, nº 2, p. 119-144.

Julien, P.-A., L. Raymond, R. Jacob et **G. Abdul-Nour** (dir.) (2003). *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Kihlstrom, R.E. et **J.J. Laffont** (1979). « A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion », *Journal of Political Economy*, vol. 87, nº 4, p. 719-748.

Klein, B., R.G. Crawford et **A.A. Alchian** (1978). « Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process », *The Journal of Law & Economics*, vol. 21, nº 2, p. 297-326.

Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston, Houghton Mifflin, <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>, consulté le 20 juillet 2016.

Kreps, D.M. (1990). *A Course in Microeconomic Theory*, Princeton, Princeton University Press.

Kreps, D.M. (2012). *Microeconomic Foundations I : Choice and Competitive Markets*, Princeton, Princeton University Press.

Kumar, K.B., R.G. Rajan et **L. Zingales** (1999). « What determines firm size ? », Document de travail nº 7208, National Bureau of Economic Research, <http://www.nber.org/papers/w7208>, consulté le 20 juillet 2016.

Lachance, R. et **P.-A. Julien** (2003). « Analyse du réseau et de l'intérêt des entreprises membres à échanger de l'information entre elles : le réseau Bombardier Produits récréatifs », dans P.-A. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (dir.), *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 135-158.

Langlois, R. (2013). « The Austrian theory of the firm : Retrospect and prospect », *The Review of Austrian Economics*, vol. 26, nº 3, p. 247-258.

List, J.A. (2011). « Why economists should conduct field experiments and 14 tips for pulling one off », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 25, nº 3, p. 3-16.

Lucas, R.E. Jr (1978). « On the size distribution of business firms », *The Bell Journal of Economics*, vol. 9, nº 2, p. 508-523.

Magill, M. et **M. Quinzii** (2008). « The probability approach to general equilibrium with production », *Economic Theory*, vol. 39, nº 1, p. 1-41.

Malinvaud, E. (1982). *Leçons de théorie microéconomique*, 4e éd., Paris, Dunod.

March, J.G. et **H.A. Simon** (1958). *Organizations*, Hoboken, John Wiley & Sons.

Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*, 8e éd., Londres, Macmillan & Co.

Mas-Colell, A., M.D. Whinston et **J.R. Green** (1995). *Microeconomic Theory*, Oxford, Oxford University Press.

McFadden, D. (1978). « Cost, revenue, and profit functions », dans M. Fuss et D. McFadden (dir.), *Production Economics : A Dual Approach to Theory and Applications*, Amsterdam, Elsevier, p. 3-109.

McKenzie, L.W. (1959). « On the existence of general equilibrium for a competitive market », *Econometrica*, p. 54-71.

Ménard, C. et **M.M. Shirley** (dir.) (2008). *Handbook of New Institutional Economics*, Berlin, Springer-Verlag.

Milgrom, P. et **J. Roberts** (1992). *Economics, Organization and Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall.

Milgrom, P. et **J. Roberts** (1995). « Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, nos 2-3, p. 179-208.

Mouchot, C. (2003). *Méthodologie économique*, Paris, Seuil.

Mueller, D.C. (1972). « A life cycle theory of the firm », *The Journal of Industrial Economics*, vol. 20, no 3, p. 199-219.

Nelson, R.R. et **S.G. Winter** (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston, Harvard University Press.

Panzar, J.C. (1989). « Technological determinants of firm and industry structure », dans R. Schmalensee et R.D. Willig (dir.), *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, Elsevier Science Publishers, p. 4-59.

Penrose, E. et **C. Pitelis** (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.

Roberts, J. (2007). *The Modern Firm : Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford, Oxford University Press.

Robinson, A. (1934). « The problem of management and the size of firms », *The Economic Journal*, vol. 44, no 174, p. 242-257.

Sarasvathy, S.D. et **H. Berglund** (2010). « On the relevance of decision-making in entrepreneurial decision-making », dans H. Landström et F.T. Lohrke (dir.), *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 163-182.

Schumacher, E.F. (1979). *Small is Beautiful : une société à la mesure de l'homme*, Paris, Seuil.

Segal, I. et **M.D. Whinston** (2012). « Property rights », dans R. Gibbons et J. Roberts (dir.), *Handbook of Organizational Economics*, Princeton, Princeton University Press, p. 100-158.

Simon, H.A. (1955). « A behavioral model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, no 1, p. 99-118.

Simon, H.A. et **C.P. Bonini** (1958). « The size distribution of business firms », *The American Economic Review*, vol. 48, no 4, p. 607-617.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Londres, Methuen & Co.

Spulber, D.F. (2009). *The Theory of the Firm : Microeconomics with Endogenous Entrepreneurs, Firms, Markets, and Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.

Statistique Canada (2016). « Tableau 529-0001, entreprises actives avec un employé ou plus, par taille de l'entreprise », Ottawa, Statistique Canada.

Stigler, G.J. (1951). « The division of labor is limited by the extent of the market », *Journal of Political Economy*, vol. 59, no 3, p. 185-193.

Sutton, J. (1991). *Sunk Costs and Market Structure : Price Competition, Advertising, and the Evolution of Concentration*, Cambridge, The MIT Press.

Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, The MIT Press.

Van Biesebroeck, J. (2011). « Trends and complementarities in the Canadian automobile industry », dans Z. Chen et M. Duhamel (dir.), *Industrial Organization in Canada : Empirical Evidence and Policy Challenges*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, p. 240-283.

Varian, H.R. (2008). *Analyse microéconomique. Ouverture économique*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

Veblen, T. (1904). *The Theory of Business Enterprise*, New York, Charles Scribner's Sons.

Viner, J. (1932). « Cost curves and supply curves », *Zeitschrift fur National-ökonomie*, vol. 3, p. 23-46.

Walker, F.A. (1887). « The source of business profits », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 1, nº 3, p. 265-288.

Waterson, M. (2014). « Structural versus quasi-experimental approaches to industrial organization », *International Journal of the Economics of Business*, vol. 21, p. 43-47.

Wiles, P.J.D. (1956). *Price, Cost and Output*, Oxford, Basil Blackwell.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications : A Study in the Economics of Internal Organization*, New York, The Free Press.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.

Williamson, O.E. (1967). « Hierarchical control and optimum firm size », *Journal of Political Economy*, vol. 75, nº 2, p. 123-138.

You, J.-I. (1995). « Small firms in economic theory », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, nº 3, p. 441-462.

Chapitre 4

Le capital social, les réseaux et les PME

La tentation d'un concept omniscient et ses problèmes

Michel Trépanier
et Kadia Georges Aka

Depuis plus de 20 ans, dans toutes les sciences sociales, on a beaucoup réfléchi et aussi beaucoup utilisé la notion de capital social. En sciences de la gestion, elle a favorisé la prise en compte de la manière dont les entrepreneurs utilisent leurs relations pour mobiliser les ressources, tangibles et intangibles, dont ils ont besoin pour démarrer ou développer leur entreprise. Si, avec Torrès, on peut dire que la richesse d'une PME « […] s'évalue […] à la taille du carnet d'adresses de son dirigeant » (Torrès, 1999, p. 71), on comprend aisément qu'un concept qui aborde directement la question de la place et du rôle des relations sociales dans le développement des PME retienne l'attention des chercheurs et des praticiens. Dans la foulée des travaux de Granovetter (1973) et des progrès de la sociologie économique (Portes, 2010), l'encastrement de l'action économique dans les relations sociales est devenu de plus en plus évident, et c'est dans ce contexte favorable que s'est développée la notion de « capital social ».

Tout ce travail n'a malheureusement pas encore permis de créer un réel consensus autour de la définition du capital social et de ses effets, ni non plus sur la manière dont il devrait être mesuré. La notion reste ambiguë : elle a tous les attributs d'un concept utile qui permet de mieux

comprendre ce qu'est une PME et ce qui s'y passe, notamment le rôle et la place des réseaux et des interactions, mais on ne sait pas toujours précisément de quoi on parle lorsqu'on y fait référence. Rares sont les bilans de la littérature sur le capital social, et même dans les plus récents, les auteurs ne soulignent pas d'entrée de jeu la multiplicité et l'hétérogénéité des conceptions qu'on s'en fait et les débats qui s'ensuivent (Geindre et Dussuc, 2015 ; Portes, 2010 ; Woolcock, 2010 ; pour un point de vue différent, voir Kwon et Adler, 2014 ; Sibony, 2016).

À la lumière de ces considérations, il nous semble important, dans un premier temps, de faire un bilan critique de ce que la recherche dit de la notion de capital social et de faire ce portrait en incluant les travaux réalisés en sociologie, discipline qui a donné naissance au concept et où son développement n'a pas cessé depuis les années 1980. C'est là une manière d'actualiser, de préciser et peut-être de renouveler un tant soit peu la façon dont il est utilisé, d'une part, en sciences de la gestion et, d'autre part, dans les milieux d'affaires et les organisations qui interviennent en soutien à la PME. Si la progression de l'utilisation du concept de capital social se poursuivra vraisemblablement, tant dans les milieux scientifiques que pratiques, il apparaît sans doute nécessaire que les chercheurs et les intervenants qui y recourent se donnent une vision plus juste et plus complète de ses qualités et de ses défauts. Notre objectif n'est donc pas de « mettre de l'ordre » dans un concept protéiforme, mais plutôt d'attirer l'attention sur ce que ses conceptualisations actuelles véhiculent avec elles pour le meilleur ou pour le pire, et souvent de manière implicite.

Pour ce faire, il faut aller plus loin que simplement rappeler les définitions proposées par les pères fondateurs (Bourdieu, Coleman et Putnam) et examiner plus en détail le système théorique dans lequel chacune d'elles s'insère. C'est au prix de cet exercice critique que ceux qui désirent utiliser telle ou telle définition du capital social arriveront à se forger une image plus nette des forces et des faiblesses de l'outil théorique qu'ils mobilisent et, plus généralement, de son potentiel heuristique et managérial.

Partant de cet examen théorique, nous explorerons, à partir d'histoires détaillées d'accès à des ressources externes recueillies dans le cadre d'une étude sur les relations dans l'écosystème d'innovation des technologies propres du Québec, le rôle et la place du capital social dans les pratiques d'innovation des PME de ce secteur. Ce très bref examen, davantage illustratif que conclusif, permettra de montrer la pertinence de prendre en considération les critiques qui ont été adressées à la conceptualisation usuelle du capital social si on souhaite l'utiliser pour comprendre les conditions en vertu desquelles les entreprises ont accès ou non à des ressources dans le cadre des réseaux auxquels elles participent.

En conclusion, nous explorerons quelques-unes des pistes de recherche et de réflexion qui se dégagent du regard que nous avons posé sur la notion de « capital social ».

1. Une brève présentation d'un concept polysémique

Dans un article récent, Sibony (2016), en référence à Helliwell (2001), indique qu'« aujourd'hui, de manière assez consensuelle, on s'accorde à définir le "capital social" comme les ressources inhérentes aux relations sociales qui facilitent l'action collective » (Sibony, 2016, p. 2-20). Relativement simple, cette définition recouvre une grande diversité de phénomènes sociaux et se démarque donc par sa très grande portée.

Pour bien saisir l'éclatement de la réflexion entourant la notion de capital social, on peut tenter d'en saisir concrètement les contours en proposant, comme l'a fait Kadushin, de courtes histoires décrivant ce que l'on désigne généralement par là. Au fil de ces histoires, on verra apparaître le potentiel et l'intérêt de la notion, mais également les difficultés qui sont liées à son utilisation.

> En pensant à la suite des choses pour son entreprise de portes et fenêtres, M. Z est pour ainsi dire rassuré. Ses deux enfants vont prendre la relève : sa fille, ingénieure, va s'occuper de la production, son fils, avec son MBA en poche, prendra en charge la gestion des affaires. Outre

> sa présence et son investissement financier, M. Z sait que ses enfants pourront compter sur un soutien familial. Par le passé, lorsqu'il a eu besoin d'argent pour financer ses projets d'agrandissement et moderniser ses équipements de production, il a pu compter sur une famille d'entrepreneurs qui ont tous offert soutien financier et conseils sur la manière de mener à bien ses projets. Ses deux enfants pourront aussi compter sur les amitiés et les relations qu'ils ont développées au fil des ans : les amis avec qui ils ont étudié à l'université, les professeurs avec qui ils ont créé des liens, les collègues de travail avec qui ils ont collaboré dans leurs emplois précédents, etc. Ces relations leur donneront accès à des ressources et des conseils tant de nature technique que managériale ; qu'il s'agisse de calibrer un équipement de production ou encore de mettre sur pied une nouvelle façon de faire connaître les produits de l'entreprise et d'élargir ses marchés. Évidemment, son propre réseau professionnel pourra être mis à contribution : les fournisseurs avec qui il travaille depuis plusieurs années, le personnel des institutions financières avec qui il fait affaire depuis la fondation de l'entreprise et même le personnel des organisations gouvernementales de développement économique à qui il a souvent fait appel pour bénéficier de différents programmes d'aide. Et, finalement, il sait que sa relève pourra compter sur la solidarité des habitants et de la communauté d'affaires de la ville. Dans cette petite ville, les gens se connaissent, se font mutuellement confiance et sont solidaires. Lorsque son ancienne usine a été détruite par un incendie, il a lui-même profité du soutien de la communauté – quartier, ville et même la région –, qui s'est mobilisée pour faciliter la reconstruction des installations et lui permettre de relancer rapidement ses activités. Plusieurs personnes et organisations ont donné du temps, prêté des équipements et apporter leur soutien sous différentes formes. Comme ses concitoyens, il est lui aussi engagé dans plusieurs initiatives communautaires. Il ne doute pas qu'en cas de besoin, cette communauté où les envois et retours d'ascenseur sont fréquents, saura aider sa relève. Tout devrait donc bien se passer pour ses enfants et l'entreprise familiale, ainsi entourés.

Dans toutes les situations que nous venons d'évoquer, le capital social, dans l'une ou l'autre de ses appellations, est « présent ». On y retrouve d'abord sa principale caractéristique et l'élément qui sert le plus souvent à le définir : les liens sociaux, les relations aux autres membres d'un groupe, d'une communauté ou d'un territoire, ont une valeur (Bourdieu, 1980a ; Bourdieu, 1986 ; Coleman, 1988 ; Putnam, 2000 ; Kadushin, 2012, p. 162), notamment parce qu'ils donnent accès à des ressources diverses, en plus de générer

des attributs sociaux telles la confiance, la réciprocité et les valeurs communautaires de solidarité (Kadushin, 2012, p. 164). Dans la réflexion de M. Z, on voit aussi que le capital social est tout autant individuel (le sien, celui de chacun de ses enfants, etc.) que collectif (celui de la communauté d'affaires et celui de la ville où est localisée l'entreprise). Par ailleurs, les liens que suppose le capital social sont de différentes natures : des liens familiaux, des liens d'affaires, des liens d'amitié, de simples connaissances. Finalement, le capital social se déploie à plusieurs échelles tant sociales que géographiques : un quartier, un groupe local, une ville, une région et même un pays.

En somme, le capital social désigne une très large gamme de phénomènes. Partant de ce constat, plusieurs chercheurs vont clairement suggérer l'abandon du concept (Kadushin, 2004 ; Fischer, 2005 ; Fine, 2010). Trop mal défini, trop mal mesuré, trop mal utilisé, il vaut tout simplement mieux s'en tenir éloigné.

À l'opposé de cette position radicale et relativement marginale, on trouve des centaines de chercheurs qui utilisent le concept en privilégiant l'une ou l'autre des définitions ou des mesures existantes, ou même en combinant plusieurs d'entre elles. Selon Mohan et Mohan, cet engouement est lié à la très large couverture que permet le concept : « Compte tenu de ces problèmes conceptuels importants, on se demande pourquoi le capital social est devenu si populaire au cours de la dernière décennie… les chercheurs s'y intéressent car il possède apparemment le pouvoir d'expliquer la variance résiduelle dans les modèles de plusieurs types d'activité » (Mohan et Mohan, 2002, p. 200, cités dans Fine, 2010, p. 48). Pour les chercheurs en sciences de la gestion aussi, il semble bien que ce soit précisément l'étendue de son domaine de validité en ce qui a trait aux phénomènes associés à l'entreprise et, plus particulièrement, à l'entrepreneuriat qui constitue le principal attrait du capital social (Gedajlovic *et al.*, 2013, p. 455-456).

De façon générale, la popularité du concept ne se dément pas. La progression annuelle du nombre d'articles est spectaculaire : d'un seul article répertorié en 1983 dans la banque de données bibliographiques

Web of Science, on passe à près de 200 en 2000 et à plus de 1 200 en 2015. En sciences de la gestion (agrégation des catégories *management* et *business*), l'enthousiasme est évident : le nombre d'articles faisant référence au concept s'élève à 2 457. En bref, les chercheurs apprécient le concept. Et ils ne sont pas les seuls. Les administrations publiques se sont elles aussi entichées du concept pour analyser et soutenir le développement socio-économique et le fonctionnement des institutions démocratiques (World Bank, 1998 ; Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE, 2001). Selon Woolcock (2010), bien plus que des questions de rigueur scientifique et de mesure, ce sont davantage sa capacité à attirer l'attention sur des éléments cruciaux et « évidents » de la réalité sociale et son aptitude à le faire de manière relativement simple qui ont permis au concept de migrer et de gagner en importance.

En sciences de la gestion comme partout ailleurs, l'utilisation du concept a été marquée par une phase où les chercheurs ont noté le potentiel du concept, mais en même temps son « instabilité » tant théorique que par sa mesure (Adler et Kwon, 2002). Douze ans plus tard, les mêmes auteurs considéraient que ces « problèmes » étaient choses du passé (Kwon et Adler, 2014).

En sociologie, le débat entourant la définition du concept n'a pas cessé (Portes, 1998, 2000, 2010 ; Bankston et Zhou, 2002 ; Kadushin, 2004 ; Fine, 2010 ; Cousin et Chauvin, 2012 ; Julien 2015). On peut légitimement se demander comment Kwon et Adler (2014) et même Sibony (2016) parviennent à ignorer ces vives discussions entourant la valeur respective des conceptions fondatrices du capital social proposées par Bourdieu, Coleman et Putnam. Le choix d'un point de vue particulier réussit-il à régler la question ? Si c'est le cas, qu'a-t-on sacrifié ? Et ce qu'on a retenu est-il suffisamment solide et cohérent pour constituer un outil valide et performant de compréhension de ce qui se passe, par exemple, dans une PME ? À l'évidence, l'examen de ces questions est nécessaire pour le chercheur ou le praticien qui s'intéresse à la gestion et qui, dans ce domaine, envisage une utilisation du concept mieux assumée sur le plan scientifique.

2. Les fondements conceptuels

La présentation la plus courante de la notion de « capital social » consiste à fournir les définitions fondatrices. Cette manière synthétique d'introduire au contenu d'un concept a l'inconvénient d'isoler ce dernier du système théorique dans lequel il s'insère et, ce faisant, de favoriser un amalgame de fragments de conceptualisation qui ne sont pas toujours théoriquement compatibles, en plus de conduire à une certaine amnésie quant au potentiel ou aux limites de ce que l'on importe. Pour contrer ce problème, il faut donner au moins quelques éléments concernant l'ontologie sociologique des auteurs de ces définitions. Trop sommairement, c'est le rôle qu'assument les encadrés de ce chapitre.

À toutes fins utiles, Pierre Bourdieu est le premier chercheur à parler de capital social. Dans un très court texte publié en 1980, il développe ce concept en étroite relation avec ceux de capital (économique, culturel et symbolique), d'*habitus* et de champ pour « rendre compte de différences résiduelles [dans le volume de capital d'un individu] liées, *grosso modo*, aux ressources qui peuvent être réunies, par procuration, à travers des réseaux de "relations" plus ou moins riches [...] » (Bourdieu, 2000, p. 12). L'idée générale que les « relations » donnent accès à des ressources a perduré jusqu'à aujourd'hui, même si elle est plus souvent associée à Coleman qu'à Bourdieu. En fait, Bourdieu définit le capital social comme :

> l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance ou d'interreconnaissance ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes, susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres et par eux-mêmes, mais sont unis par des liaisons permanentes et utiles (Bourdieu, 1980a, p. 2-3).

Cette définition appelle plusieurs constats. D'abord, le capital social englobe tant les ressources que les relations. Ensuite, la taille du réseau et le stock de ressources accessibles ne sont pas indépendants du capital économique et du capital culturel (deux autres espèces de capital) de

l'individu ou du groupe. Enfin, Bourdieu présente une vision instrumentaliste du capital social parce qu'elle s'apparente à un investissement, conscient ou non, dans la perspective de retirer un bénéfice. Pour Bourdieu, les relations ne donnent pas en elles-mêmes accès à des ressources. Pour que le lien soit avantageux, il faut que la ressource dont un individu a besoin existe bel et bien dans le réseau, que lui-même soit titulaire de ressources susceptibles d'intéresser les autres acteurs du réseau et qu'existe également un processus d'échange qui soit « reconnu » par les parties. On retrouve ici l'idée de réciprocité et aussi celle qui veut que cette reconnaissance soit construite, travaillée, par les acteurs. Par ailleurs, comme le capital social donne accès par procuration aux ressources que les individus qui composent un groupe ou un réseau y apportent, il va sans dire que l'appartenance au groupe est en quelque sorte contrôlée. Ce sont les deux faces de la même réalité : dans le capital social, il y a une dimension inclusive, mais également une dimension d'exclusion. Dans ce sens, le capital social s'appuie sur ce que les spécialistes des réseaux sociaux ont appelé l'homophilie, c'est-à-dire sur le fait que, dans les réseaux, les personnes qui sont en relation ont tendance à partager un ensemble de caractéristiques personnelles (âge, éducation, origine ethnique, métier, statut social, richesse économique, etc.) (Bidart, Degenne et Grossetti, 2011). Ces ressemblances rendent les échanges possibles, mais assurent également que le capital des uns est suffisamment élevé pour ne pas dévaluer celui du groupe. Chez Bourdieu, la « ressemblance » prend également une forme structurelle dans la mesure où les personnes appartenant au groupe et ayant accès aux ressources qui y sont disponibles en raison de leur capital social occupent souvent une position semblable dans l'espace social de référence. Ces ressemblances personnelles et structurelles sont à la base de l'interconnaissance et de l'interreconnaissance. Le volume et la nature des ressources d'un groupe qui sont accessibles par le biais des relations entre ses membres constituent la dimension structurelle du capital social. Et cette structure, comme les réseaux sur lesquels elle s'articule, est inégalitaire (sur le caractère inégalitaire des réseaux, voir Kadushin, 2012 ; Bidart, Degenne et Grossetti, 2011).

Bourdieu souligne que le « capital social est donc fonction de la capacité des agents à transformer des relations contingentes en relations utiles » (Lévesque et White, 1999, p. 28). Il est donc un instrument mobilisé par un individu ou un groupe pour maintenir ou améliorer sa position dans un espace social précis ; un champ. Dans cette sociologie, les relations et les interactions ne sont pas aléatoires ni toutes également probables ou possibles. L'espace social étant structuré (positions marginales, centrales, dominantes, dominées, « anciennes », « nouvelles », etc.), les relations sont en quelque sorte la manifestation de cette structure (Bourdieu, 2015, p. 531-568). Ce faisant, analyser les premières sans prendre en compte la seconde est erroné tant théoriquement qu'empiriquement. Comme nous le verrons plus loin, on est loin de la vision de la société comme communauté d'individus unis par une même définition du bien commun qui servira de base à la conceptualisation de Coleman et, plus tard, à celle de Putnam.

Encadré 4.1
Sociologie de Pierre Bourdieu

À la base, trois concepts étroitement liés de manière à proposer une théorie générale du social, le « structuralisme génétique » : champ, *habitus* et capital.

« Le champ est un univers social particulier constitué d'agents occupant des positions spécifiques dépendantes du volume et de la structure du capital efficient dans le champ considéré ; ainsi, un champ est d'abord un système de positions » (Bonnewitz, 2009, p. 67). Chaque champ s'articule autour d'un enjeu spécifique, et les intérêts ainsi que les pratiques des agents lui sont liés. Dans la concurrence entre les agents pour maintenir ou améliorer leur position au sein d'un champ, l'enjeu spécifique détermine la valeur des différentes espèces de capital. Dans le champ scientifique, par exemple, le capital économique a une valeur moindre que le capital symbolique rattaché à un prix Nobel. Dans le champ économique, la valeur de ces deux espèces de capital est inversée. Le champ est un système structuré de positions où la place d'un agent s'explique par la répartition inégale du capital. Par analogie, le champ est un espace de jeu avec son enjeu propre et des règles spécifiques. Dans les luttes et les conflits qui opposent les agents impliqués dans un champ, la transformation des règles est un moyen efficace de modifier les positions parce qu'elle permet un « rebrassage » des valeurs respectives des différentes espèces de capital.

Bourdieu distingue quatre formes de capital : économique, culturel, social et symbolique. Le capital économique désigne le patrimoine économique et les revenus. Le capital culturel désigne l'ensemble des ressources culturelles dont dispose un individu : capacités langagières, maîtrise d'outils artistiques, biens culturels et, surtout, titres scolaires. Le capital social est « le capital associé à des relations d'appartenance » (Bourdieu, 2015, p. 525) et correspond à l'ensemble des ressources auxquelles un individu peut accéder en vertu de cette appartenance. Le capital symbolique a un statut spécial. Il désigne « le volume de reconnaissance, de légitimité et de consécration accumulé par un agent social au sein de son champ d'appartenance » (Durand, 2016). Il est donc lié à chacune des autres espèces de capital, à leur volume et à leur valeur au sein d'un champ, qu'il « transforme » en « gloire, honneur, crédit, réputation, notoriété » (Bourdieu, 1997, p. 199). Il « cache » le caractère arbitraire de la possession des différentes formes de capital et de leur accumulation, et vient en quelque sorte les légitimer.

Dans son fonctionnement « quotidien », le champ suppose que les agents en cause croient au jeu, en connaissent et en appliquent les règles. Les agents ont le sens du jeu. C'est l'*habitus* qui permet cet arrimage entre individus et structure. Bourdieu définit l'*habitus* comme suit :

> Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des *habitus*, systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées disposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principe générateur et organisateur de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente des fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action d'un chef d'orchestre (Bourdieu, 1980b, p. 88-89).

L'*habitus* est en quelque sorte l'intériorisation de la structure sociale du champ et de la position que l'on y occupe en fonction de son volume de capital et de sa structure. C'est lui qui fait en sorte qu'un agent sait y jouer. Il est le produit des expériences passées mais, surtout, des processus de formation et de socialisation en milieu familial, scolaire et professionnel. Il peut donc évoluer.

Partant de là, en tant que pratiques, les relations dont il est question dans le concept de « capital social » sont, dans la sociologie bourdieusienne, le produit de la rencontre entre 1) un champ, 2) le volume et la structure du capital d'un agent, et la position qui y correspond dans le champ et 3) l'*habitus* de l'agent. Et, dans cet espace social où s'exercent des forces objectives et se déploient des luttes et des conflits, toutes les relations sociales n'ont donc pas la même probabilité d'exister et donc, de donner accès à des ressources.

Le travail de Bourdieu sur le capital social a été plus ignoré que critiqué (Portes, 1998 ; Fine 2010). On lui reprochera néanmoins un usage « métaphorique » de la notion de « capital » qui ne respecte pas la définition du concept en économie et également d'avoir multiplié les types de capital au fil de ses travaux sans pour autant avoir explicité la nature propre de chacun ni les liens les unissant (Schuller, Baron et Field, 2000). Lorsque, à la fin des années 1980, Coleman lance le concept de « capital social » sur le marché américain, Bourdieu ne fait pas partie de ses références. Et même si l'idée générale que les relations sociales donnent accès à des ressources demeure, c'est au démarrage d'une réflexion théorique qui conduira à une redéfinition presque complète que l'on assiste alors. Les travaux de Coleman vont ouvrir la porte à la vision communautariste (collective) et fonctionnaliste du capital social.

Pour Coleman (1990), le capital social se définit par sa fonction et correspond à « certains aspects d'une structure sociale qui facilitent certaines actions des individus inscrits dans cette structure. Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible la réalisation de certains objectifs qui ne pourraient être atteints en son absence » (Coleman, 1990, p. 302). Coleman précise que le capital social est « inhérent à la structure des relations entre les personnes et parmi les personnes » (Coleman, 1990, p. 302). Selon lui, le capital social prend trois formes qui sont aussi des effets de sa présence. Premièrement, il prend la forme de la confiance, qui assure le respect des obligations et des attentes dans un milieu social donné. En second lieu, il s'incarne dans la circulation d'une information pertinente et digne de confiance au sein d'une organisation sociale donnée. Le troisième élément constitutif est un contrôle social correspondant aux normes et aux sanctions présentes au sein d'une communauté et qui facilitent l'action et la prise de décisions. Dans une communauté où le capital social est élevé, c'est-à-dire un milieu où les trois formes sont significativement présentes ou encore un milieu où les trois effets du capital social sont clairement observables, la solidarité et le partage entre les agents peut s'installer et avoir des effets positifs sur son fonctionnement et son développement.

Encadré 4.2
Communautarisme, fonctionnalisme et théorie du choix rationnel chez Coleman et Putnam

Au fondement de la conceptualisation du capital social que développe Coleman, puis Putnam, on trouve une combinaison de plusieurs philosophies et théories sociales. De manière générale, la réflexion de Coleman sur le capital social s'inscrit dans une volonté de « ré-encastrer » les relations économiques dans les relations sociales.

Son premier ancrage théorique est le communautarisme dans la version *responsive* proposée par Amitai Etzioni et William A. Galston. Etzioni définit le communautarisme de la façon suivante : « Le communautarisme est une philosophie sociale et politique qui met l'accent sur l'importance de la communauté dans le fonctionnement de la vie politique, dans l'analyse et l'évaluation des institutions politiques et dans la compréhension de l'identité humaine et du bien-être » (*Encyclopædia Britannica Online*, s. v., p. 1 ; traduction libre). La version d'Etzioni et de Galston insiste sur l'équilibre souhaitable entre deux sources différentes et complémentaires de normes comportementales, soit, d'une part, le bien commun (la communauté) et, d'autre part, l'autonomie individuelle (*Encyclopædia Britannica Online*, s. v., p. 1). Dans cette théorie, « les normes et le contrôle social favorisent les comportements alignés sur le bien commun et, ce faisant, génèrent les fondements moraux que requière le bon fonctionnement de la vie politique et des marchés » (*Encyclopædia Britannica Online* (2016), s. v., p. 4 ; traduction libre).

Articulé à la philosophie communautariste, le capital social se voit confier un rôle, une fonction ; celle de « brider » les comportements individualistes et de favoriser la mise en place des conditions sociales de base (valeurs partagées, définition partagée du bien commun, confiance, etc.) qui permettent le bon fonctionnement de la société au sens large et, plus particulièrement, des marchés. Ainsi, c'est en raison du caractère partagé des valeurs et de la définition du bien commun qui, à la fois, produisent le capital social et en résultent que l'échange et la conciliation de besoins et d'intérêts différents sont possibles et ouvrent la porte à des relations sociales généralement bénéfiques, y compris les relations de marché.

Cette fonction que l'on attribue au capital social rattache la conceptualisation de Coleman et de Putnam à l'approche fonctionnaliste d'auteurs tels Malinowski, Radcliffe-Brown, Parsons et Merton. Dans cette dernière, la société est pensée comme un enchevêtrement de systèmes particuliers où chacun contribue à l'existence et à la stabilité de l'ensemble. C'est leur « fonction » et, donc, la manière dont ils répondent aux besoins des individus.

C'est cette approche communautariste et fonctionnaliste qui permet à Coleman de définir le capital social comme un bien collectif profitant aux individus. C'est parce que le capital social « existe » que les individus sont en mesure de mettre en œuvre des comportements qui rejoignent ce que la science économique décrit comme un choix rationnel où l'individu maximise l'utilité de ses actions sur la base d'un calcul lui permettant d'identifier laquelle sera la meilleure pour lui en comparant toutes les options possibles. Ce faisant, Coleman, « ré-encastre » les actions économiques dans les relations sociales tout en préservant la théorie du choix rationnel.

La majorité des analystes qui se sont penchés sur le concept de Coleman ont soulevé de nombreux problèmes, mais qui ne semblent pas avoir affecté négativement son utilisation subséquente. Ils observent d'abord que le concept est défini par ses effets et que cela conduit à des raisonnements circulaires et tautologiques (Lin, 1995 ; Portes, 1998 ; Lévesque et White, 1999 ; Marsden, 2005). Les mêmes critiques soulignent également l'imprécision de la définition en trois formes qui ne sont pas faciles à relier à la « structure des relations » dont parle Coleman (Lévesque et White, 1999, p. 26).

En résumé, pour Coleman, le capital social est en quelque sorte un « actif collectif » (Geindre et Dussuc, 2015, p. 2), un attribut d'une organisation sociale étroitement lié aux relations entre ses membres. C'est souvent ce qu'on retiendra de la réflexion de Coleman, et ce, même si ce dernier estime pourtant que c'est aux individus, et non aux collectivités, que les liens sociaux et le capital social apportent des bénéfices (Portes, 2010, p. 30).

Plusieurs analystes estiment que c'est Robert Putnam qui va finaliser la migration du concept de capital social vers une vision collective ou communautaire (Schuller, Baron et Field, 2000 ; Portes, 2010). De manière générale, l'influence de Putnam est énorme tant en volume (sur le capital social, il est l'auteur le plus cité) qu'en étendue (l'utilisation de ses travaux dans plusieurs disciplines scientifiques de même que dans une diversité de milieux de pratique) (Kadushin, 2012 ; Portes, 2010).

Selon Putnam (1993, p. 35-36 ; voir aussi Putnam, 1995, 2000), le capital social recouvre les « caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel ». Le capital social est un bien collectif, car c'est un attribut de la collectivité en entier dans la mesure où, bien qu'il s'articule aux relations entre les individus, il s'arrime aussi aux normes de confiance et de réciprocité « généralisées » qui en découlent (Kadushin, 2012, p. 177) ainsi qu'aux objectifs communs qu'il permet d'atteindre. Empiriquement, faute de pouvoir répertorier et cartographier toutes les relations, la participation aux activités en milieu de travail de

même qu'aux activités politiques, civiques, religieuses et bénévoles permettent de cerner ce qui « produit » le climat de confiance et les réseaux de réciprocité généralisée, qui eux-mêmes permettent de créer des « ponts » entre différents groupes. C'est cette « situation » que Putnam désigne comme du capital social.

Comme ses prédécesseurs, sa conception du capital social s'appuie sur la valeur des réseaux. Dans son cas, toutefois, celle-ci prend surtout une dimension collective. Ainsi les effets du capital social sont-ils une démocratie fonctionnelle, une communauté tolérante et solidaire où chacun peut compter sur les autres (ce qui est fait par une personne sera rendu dans le futur par une autre personne ou le groupe). Putnam présente ainsi une vision certes fonctionnaliste, mais surtout communautaire et macrosociale (ville, région, pays) du capital social (Julien, 2015).

Les critiques des travaux de Putnam rejoignent en bonne partie celles qui sont adressées à Coleman (Portes, 1998 ; Schuller, Baron et Field, 2000 ; Daly et Silver, 2008 ; Julien 2015). D'abord, la définition fonctionnaliste qui conduit à confondre le capital social avec ses effets : le capital social est présent là où l'on observe ses effets positifs. Ensuite, une conceptualisation qui privilégie essentiellement la coopération et la réciprocité « élargies » et qui se trouve ainsi bien mal équipée pour prendre en compte l'exclusion et les conflits, alors même que ces deux « réalités » sont incontournables lorsqu'il est question de réseaux et de l'accès qu'ils donnent ou non aux ressources du groupe ou des individus qui en font partie. À Putnam on reprochera aussi de soutenir une théorie du capital social s'appuyant sur les relations sociales et les réseaux, mais de ne jamais « mesurer » directement ces derniers, préférant plutôt des proxys (participation à des associations, engagement dans la vie politique, bénévolat, etc.) qui ne sont pas très explicites concernant les liens sociaux et l'accès aux ressources qu'ils permettent (Kadushin, 2012).

Ce bref tour d'horizon théorique nous permet maintenant d'aborder la question de l'utilisation du concept de « capital social » en sciences de la gestion. C'est en effet dans ces définitions et ces théories que les chercheurs

en gestion ont trouvé le matériel qui leur a permis d'importer la notion dans leur discipline. Qu'ont-ils retenu de ces travaux ? Quelle définition ont-ils privilégiée ? Comment ont-ils conceptualisé le capital social ? Sur le plan heuristique, quelles ont été les conséquences de leurs choix ?

3. Le concept de capital social en sciences de la gestion

3.1. À quoi sert-il ?

Très largement utilisé en sciences de la gestion, et particulièrement en entrepreneuriat et en PME, le concept de capital social sert en général à prendre en compte la manière dont les entrepreneurs utilisent leurs relations pour mobiliser les ressources dont ils ont besoin pour mettre en œuvre une entreprise ou encore un projet à l'intérieur de cette dernière (Saglietto, Delphine et Cézanne, 2013). Il aide les chercheurs à mieux comprendre ce qu'est une PME et ce qui s'y passe en prenant en considération le rôle et la place des réseaux. Dans leur revue récente de la littérature, Geindre et Dussuc précisent à quoi il sert en soulignant qu'il est « […] le plus souvent utilisé comme une variable explicative de la performance de la PME ou de la démarche entrepreneuriale » (Geindre et Dussuc, 2015, p. 29).

On remarque aussi que le concept, entre autres en raison de la très large couverture qu'il permet des « réalités » diverses et hétérogènes de l'entrepreneur et de la PME, peut se voir confier un rôle de « clé de voûte théorique » pour la compréhension de l'entrepreneuriat ou de la PME : « tout est réseau, tout est capital social ». Dans un numéro récent de la prestigieuse revue *Entrepreneurship Theory and Practice* entièrement consacré au capital social et à l'entrepreneuriat, on peut ainsi lire en introduction :

> *With an increased appreciation for the importance of social relationships in entrepreneurship,* […], *we view social capital as one* […] *foundational theoretical perspective* […]. […], *we argue that social capital is uniquely situated to address the integrative theoretical needs of entrepreneurship scholars because it helps explain processes and outcomes of social interactions at multiple levels of analysis and across a diverse set of situations and contexts* […] (Gedajlovic *et al*., 2013, p. 455-456).

Lorsque le capital social se voit accorder le statut de « perspective théorique intégratrice », il n'est pas exagéré de dire qu'il apparaît comme un concept important.

3.2. Quelle conceptualisation utilise-t-on ?

Auprès de qui les chercheurs en gestion s'approvisionnent-ils lorsqu'ils parlent de capital social ? Les références aux travaux classiques de Bourdieu, de Coleman et de Putnam nous donnent un premier aperçu de leurs préférences[1]. À la lumière du nombre de citations reçues, c'est la conceptualisation de Coleman qui est la préférée des chercheurs en sciences de la gestion.

On peut y voir une inclinaison vers une définition du capital social qui se centre sur l'individu tout en ouvrant grand la porte à la dimension communautaire de la notion. Coleman a en effet ceci de particulier et d'ambigu qu'on peut à la fois considérer qu'il appartient à l'école individualiste (Portes, 2010 ; Turcotte, 2015) et à l'école communautariste (Daly et Silver, 2008 ; Julien, 2015). Dans leur revue de la littérature, Geindre et Dussuc (2015) ont observé le penchant des sciences de la gestion s'intéressant à l'entrepreneur ou à la PME pour l'approche individuelle (p. 40).

Cela dit, ce ne sont pas les définitions et les conceptualisations des « pères fondateurs » qui sont le plus souvent mobilisées par les chercheurs en gestion. C'est plutôt vers un article publié par Nahapiet et Ghoshal en

1. Pour chacun des auteurs, nous avons identifié l'article ou le chapitre de livre le plus cité en général, pour ensuite voir quelle attention les chercheurs en sciences de la gestion leur accordait respectivement. Pour Bourdieu, nous avons retenu « The forms of capital » (1986) ; pour Coleman, « Social capital in the creation of human capital » (1988) ; pour Putnam, « Tuning in, turning out – The strange disapperance of social capital in America » (1995). Entre 1900 et 2016, le texte de Bourdieu a été cité dans 53 articles publiés en sciences de la gestion, celui de Coleman, 387 fois et celui de Putnam, à 45 reprises. Si au total des références au texte de Bourdieu on ajoute celles à l'article « Le capital social. Notes provisoires » paru en français dans les *Actes de la recherche en sciences sociales* en 1980, le total des références aux travaux de Bourdieu double, mais reste très inférieur aux références à Coleman.

1998 dans *Academy of Management Review* que les auteurs se tournent le plus souvent. Entre 1998 et 2016, l'article intitulé « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage » a en effet été cité à 2 180 reprises dans les articles en sciences de la gestion (catégories *management* et *business* de *Web of Science*) faisant référence au capital social.

Dans l'introduction au numéro spécial d'*Entrepreneurship Theory and Practice*, Gedajlovic *et al.* s'appuient essentiellement sur la définition de Nahapiet et Ghoshal pour cerner la notion :

> *For entrepreneurship and family business scholars, Nahapiet and Ghoshal's (1998) multidimensional view of social capital is commonly utilized;* [...]. *Such a multidimensional view is useful in that it recognizes and differentiates multiple forms of social capital – a concept we advocate as well* (Gedajlovic *et al.*, 2013, p. 458-459).

3.3. Le cheminement théorique usuel : Nahapiet et Ghoshal

Pour bien saisir la manière dont les chercheurs en gestion se sont appropriés les travaux fondateurs sur le capital social, c'est-à-dire comment ils le conçoivent et mettent en œuvre la conceptualisation développée par Nahapiet et Ghoshal, nous allons exposer le cheminement théorique usuel en examinant une réflexion théorique sur la gestion des connaissances et le capital social publiée en 2009 par Benedic *et al.* dans la revue *Management & Avenir*. Ce choix n'est pas un hasard : ce texte est représentatif de ce qui se fait habituellement.

Au moment d'aborder la question du capital social, les auteurs font explicitement référence aux travaux fondateurs. Les auteurs font une brève présentation de ces travaux et en proposent une synthèse sous forme de tableau (tableau 4.1).

Si la présentation de chaque approche est juste, on observe néanmoins qu'elle est centrée sur la définition et que le système théorique au sein duquel celle-ci s'insère est négligé. Tout se passe comme si les

Tableau 4.1
Synthèse des approches fondatrices du concept de capital social par Benedic *et al.* (2009)

	Pierre Bourdieu	**James Coleman**	**Robert Putnam**
Définition	« Ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations [...] » (1980)	« Il s'agit de certains aspects de la structure sociale qui facilitent les actions des individus dans la structure » (1990)	« Caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes, la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération » (1993)
Conception	Instrumentale	Fonctionnaliste (fonction productive)	Fonctionnaliste (fonction productive)
Composants	Réseau Ressources	Réseau Nature des relations (normes, confiance, etc.)	Réseau Nature des relations (normes, confiance, etc.)

Source : Benedic *et al.*, 2009, p. 158.

fondateurs étaient cités hors contexte. Cette omission n'est pas entièrement attribuable à l'effort de synthèse qu'impose le format « tableau ». Dans le texte en tant que tel, on ne trouve que peu de traces des systèmes théoriques à l'intérieur desquels Bourdieu (les autres espèces de capital, le champ, l'*habitus*), Coleman ou Putnam (le communautarisme) ont développé leur définition du capital social. Pas de traces non plus des problèmes que soulève chaque définition.

Dans ces approches, les auteurs voient plus de compatibilité que de différences. Ils retiennent que le capital social est un facilitateur de l'action individuelle et collective. On retrouve ici la perspective de Coleman plus que celle de Bourdieu, pour qui le capital social est toujours effectif au niveau de l'individu ou d'un groupe social particulier, jamais au niveau de la collectivité. Puisque le capital social est à la fois individuel et collectif, les auteurs lui associent deux types d'effets positifs : « il favorise la coopération et l'atteinte des objectifs collectifs et facilite le partage et la création de capital intellectuel » (Benedic *et al.*, 2009, p. 158). On retrouve dans cette

affirmation plusieurs des idées clés de Coleman et même de Putnam : l'aspect collectif et le capital social comme lubrifiant aidant à la coopération et au partage.

C'est pour ces raisons qu'ils mobilisent les travaux de Nahapiet et Ghoshal, dont ils reprennent la définition de capital social comme « la somme des ressources actuelles et potentielles encastrées dans, disponible au travers et dérivées du réseau de relations possédé par un individu ou unité sociale. Le capital social comprend ainsi à la fois le réseau et les actifs qui peuvent être mobilisés à travers ce réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998, p. 243) » (Benedic *et al.*, 2009, p. 159). Bien que Benedic *et al.* n'y fassent pas directement référence, on peut penser qu'ils sont conscients d'un complément de définition directement inspiré de Colemam et ajouté par Nahapiet et Ghoshal : « bien que le capital social prenne plusieurs formes, chacune d'entre elles a deux caractéristiques : 1) elles constituent toutes des aspects de la structure sociale et 2) elles facilitent l'action de l'individu au sein de la structure » (Nahapiet et Ghoshal, 1998, p. 244 ; traduction libre). En somme, pour Benedic *et al.*, la définition et la perspective de Nahapiet et Ghoshal combinent la conception bourdieusienne où le capital social est « composé d'un réseau de relations sociales et de ressources inhérentes à ce réseau » et la conception américaine et fonctionnaliste qui insiste plutôt sur la confiance et la réciprocité « généralisées » (communautaire) qui assurent des coopérations productives au sein du réseau.

Nahapiet et Ghoshal (1998) précisent également que le capital social comprend trois dimensions interdépendantes : structurelle, relationnelle et cognitive (tableau 4.2). Dans la définition de chacune de ces dimensions, on voit aisément que les luttes des acteurs pour le maintien ou l'amélioration de leur position, que Bourdieu associe étroitement à sa conception du capital social, sont disparues, de même que la référence au caractère inégalitaire des réseaux. Dans les composants qui apparaissent dans le tableau 4.2, on ne voit ni caractérisation des acteurs (leurs propriétés sociologiques « classiques ») et des relations (leur insertion dans une structure autre que la configuration du réseau) ni référence directe aux ressources

auxquelles elles donnent ou non accès. Les composants des dimensions relationnelle et cognitive sont présentés comme les produits des relations entre les acteurs et celles-ci ne semblent pas être déterminées par la structure de l'espace social où elles se déploient. En reprenant la conception de Nahapiet et Ghoshal, nos auteurs, comme la majorité des chercheurs en sciences de la gestion, reprennent à leur compte, pour le meilleur, mais aussi pour le pire, la sociologie communautariste américaine et discutent de réseaux et de l'accès aux ressources qu'ils permettent (ou non) sans jamais vraiment en parler.

Tableau 4.2
Dimensions et composants du capital social d'après Nahapiet et Ghoshal (1998)

Dimension structurelle	Dimension relationnelle	Dimension cognitive
Liens au sein du réseau	Confiance	Langage commun
Configuration du réseau	Normes	Représentations partagées
Appropriation de l'organisation	Obligations	
	Identification	

Source : Benedic *et al.*, 2009, p. 159.

4. L'apport de Nahapiet et Ghoshal

4.1. Des avantages « bien connus »

Dans la colonne des avantages, Benedic *et al.* (2009) répertorient plusieurs éléments. Ils soulignent d'abord le caractère intégrateur de cette conceptualisation : elle permet de réunir dans une même perspective toutes les dimensions du capital social identifiées dans la recherche sur le sujet. Elle permet notamment de considérer le réseau et l'accès qu'il procure aux ressources tout en prenant en compte les fonctions que le capital social assume concernant la mise en place des conditions de la coopération et de la réciprocité. De la même manière, cette perspective intègre, selon eux, les dimensions individuelles et collectives du capital social. Finalement,

« elle propose une définition et une catégorisation du capital social qui permettent de caractériser l'état des relations sociales au sein d'une organisation » (p. 159) ; une caractéristique jugée cruciale en sciences de la gestion où l'organisation est une unité d'analyse pour ainsi dire « naturelle ». C'est l'organisation qui devient l'unité étudiée et c'est en fonction d'elle que les acteurs et leurs relations sont caractérisées et analysées.

4.2. Des inconvénients « oubliés »

Dans le texte de Benedic *et al.* (2009), la colonne des « inconvénients » qui viennent avec la perspective proposée par Nahapiet et Ghoshal est, à toutes fins utiles, vide. C'est également le cas dans la grande majorité des travaux en sciences de la gestion, où ils sont rarement documentés. Et pourtant, les problèmes sont relativement importants et nombreux. Comme nous l'avons mentionné en introduction, c'est du côté des sociologues qu'il faut les chercher.

Plusieurs analystes ont souligné la fragilité de la conceptualisation communautariste et fonctionnaliste du capital social, en plus d'avoir exprimé les reproches évoqués plus haut. Comme le soulignent Woolcock et Narayan (2000, p. 230), la vision fonctionnaliste et communautariste du capital social suppose implicitement que les communautés sont des entités homogènes qui incluent sans distinction l'ensemble de leurs membres et profitent à tous. Sans entrer dans les détails, on peut rapidement dire que c'est là une vision qui est contredite par 50 ans de recherche sur les réseaux. Comme nous l'avons déjà mentionné, les réseaux sont inégalitaires, et s'ils réunissent essentiellement des individus qui se ressemblent (principe d'homophilie), ils sont donc également des espaces d'exclusion (Kadushin, 2012 ; Bidart, Degenne et Grossetti, 2011). Ce n'est que parce que les tenants de la vision communautariste du capital social n'étudient pas les réseaux avec suffisamment de profondeur (Kadushin, 2012, p. 183), c'est-à-dire qu'ils les étudient sans prendre en compte leurs caractéristiques et, surtout, celles de leurs membres ainsi que ce à quoi ils donnent accès (Kwon et Adler, 2014, p. 416), qu'ils en arrivent à ne pas considérer les rapports de

pouvoir et les inégalités qui sont inhérentes au capital social. Dans cette perspective, les relations sociales déterminent les comportements et le fonctionnement global de la société, mais ne sont jamais elles-mêmes déterminées par les structures sociales. Elles sont pensées comme des « entités » neutres eu égard aux rapports sociaux et désencastrées de la structure sociale qui les produit. Les individus sont « indistincts » les uns des autres, ils sont « égaux » et jamais en conflit. Si la confiance et la réciprocité généralisées sont au rendez-vous, ils coopèrent aisément de manière à réaliser des objectifs communs dont l'atteinte leur profite également sur le plan individuel. Toutes les relations sont possibles si le niveau général de capital social le permet. Réciproquement, on peut augmenter le stock de capital social en multipliant les relations. On initie alors un cercle vertueux qui, à son tour, favorise le bon fonctionnement de la société et des marchés.

Déjà en 1996, Portes et Landolt avaient bien cerné les effets négatifs, sur le plan heuristique, de la vision communautariste et fonctionnaliste. Cette conception du capital social ne nous dit pas que le rendement potentiel de l'investissement peut varier avec la relation elle-même ; c'est-à-dire en fonction des caractéristiques des acteurs en cause et des ressources auxquelles ils ont ou non accès. Portes et Landolt (1996) donnent l'exemple de deux étudiants qui ont besoin d'une aide financière dans le cadre de leurs études. Les deux comptent sur un réseau familial où les relations sont denses et nombreuses ; les deux ont un capital social « important ». Le premier reçoit une aide financière de son réseau pour poursuivre ses études, tandis que le second, bien qu'il dispose d'un capital social semblable, ne reçoit aucun soutien financier parce que les membres de son réseau ne disposent pas de ces ressources. Kadushin (2012) fait le même constat à l'échelle d'une communauté. Il souligne que la perspective communautariste en vient à confondre la confiance et la réciprocité avec l'accès effectif aux ressources et, ce faisant, à oublier que certains environnements sont riches en ressources alors que d'autres le sont moins. En somme, la perspective communautariste s'avère incapable de prendre en compte qu'un capital social élevé dans un milieu ou un réseau dépourvu de ressources est peu productif en termes d'accès aux ressources. En sciences de

la gestion, où le capital social sert à comprendre et à expliquer comment l'entrepreneur accède aux ressources dont il a besoin pour démarrer ou développer sa PME, c'est là une déficience majeure.

Empiriquement, la validité de cette conceptualisation du capital social peut être remise en question. Sans multiplier les références, on peut noter les travaux de Li, Pickles et Savage (2005), puis de Li, Savage et Pickles (2003), qui montrent clairement qu'en Angleterre et au Pays de Galles, le capital social est un outil d'exclusion sociale qui, par le biais de l'accès différencié aux ressources qu'il permet, sert au maintien des différents groupes dans leurs positions sociales respectives. Les données recueillies par les auteurs montrent ainsi que le volume et la structure du capital social, de même que les ressources auxquelles il donne ou non accès, varient selon la classe sociale d'appartenance, le niveau d'éducation et la richesse économique des répondants. Les frontières sociales existent, et le capital, entre autres parce que sa répartition est inégalitaire, ne parvient certainement pas à les éliminer en créant des « ponts » entre groupes. Leurs enquêtes amènent Li, Pickles et Savage (2005) à conclure que « *over ambition in social capital research has led to the concept of being defined in generic ways that are inattentive to the socially distinct ways in which different kinds of networks have different social determinants and different social consequences* » (cités dans Daly et Silver, 2008, p. 548).

Les failles de la conception communautariste se traduisent donc dans des problèmes de mesure. Le simple inventaire des indicateurs utilisés pour cerner le capital social fait tourner la tête : les indicateurs sont très nombreux, très diversifiés et leur usage varie grandement selon les objectifs de recherche, le contexte et le niveau d'analyse retenu (Franke, 2005 ; Acquaah *et al.*, 2014). Un concept qui se présente sous des formes aussi diverses que le capital social est évidemment difficile à mesurer.

Sous sa forme « relations sociales », le capital social n'est pas facile à repérer, et cette difficulté augmente avec la taille du réseau ou de la communauté concernée. Cartographier de manière fine, à l'échelle d'une grande organisation ou d'une communauté, les relations et les ressources

auxquelles elles donnent accès est une tâche colossale, voire impossible (Kadushin, 2012, p. 167). Les chercheurs doivent donc retenir des proxys dont la relation de pertinence avec le concept n'est pas toujours claire (Kikuchi et Coleman, 2012).

Dans une revue de la littérature portant précisément sur le capital social et sa mesure, Acquaah *et al.* (2014) mentionnent que, dans le domaine des sciences de la gestion, qu'il s'agisse de recherche ou de pratique, ce sont le plus souvent des indicateurs liés aux réseaux sociaux qui ont été utilisés. Dans ce sens, les mesures utilisées dans le monde des entreprises ressemblent beaucoup à celles qui sont utilisées pour cerner le capital social sur le plan individuel (Acquaah *et al.*, 2014, p. 27). Saglietto, Delphine et Cézanne (2013) arrivent à la même conclusion dans un article où elles s'intéressent particulièrement à la mesure du concept. En privilégiant les réseaux sociaux et leur mesure pour « cerner » le capital social, les chercheurs en gestion parviennent ainsi à centrer leur attention sur les relations internes et externes des entreprises, un phénomène dont l'existence et l'importance sont « évidentes ». Ce faisant, ils sont en mesure de lier le capital social à la performance de l'entreprise et d'évaluer son influence sur cette dernière.

La très grande majorité de ces efforts de mesure privilégie une approche structurale des réseaux sociaux. C'est tout autant le cas des chercheurs en gestion que de leurs collègues en sociologie ou dans d'autres disciplines. Si le nombre de relations demeure un indicateur important, les outils de mesure et d'analyse s'attardent aussi à la structure des relations : densité, taille et étendue des réseaux, présence de trous structuraux (Burt, 1995), force des liens (liens forts et liens faibles de Granovetter, 1973), liens affectifs (*bridging*) ou liens d'attachement (*bonding*), etc. Tous ces indicateurs laissent cependant de côté les propriétés des acteurs sociaux qui entretiennent les relations que le chercheur prend pour objet (Saglietto, Delphine et Cézanne, 2013, p. 180). Les relations sont déterminantes sans être elles-mêmes déterminées. Comme on l'a vu plus haut, cette « omission » est une des limites les plus importantes de la définition fonctionnaliste du capital social.

Dans l'ensemble de la littérature sur le capital social, les dimensions du concept associées aux travaux de Coleman et de Putnam ont reçu beaucoup d'attention quant à sa mesure. Les indicateurs de confiance et de réciprocité (confiance généralisée, confiance institutionnelle, confiance interpersonnelle, etc.), de même que ceux qui abordent les normes (normes partagées, normes civiques, valeurs, objectifs communs) et l'engagement civique (*membership* associatif, participation civique et politique, bénévolat, soutien social), sont nombreux et largement utilisés pour évaluer la présence et le volume de capital social (Acquaah *et al.*, 2014). Moins utilisés en sciences de la gestion, ils y sont néanmoins présents. Ils y gagnent d'ailleurs en importance dans la mesure où la recherche tend à faire une place de plus en plus grande au rôle du milieu et de la collectivité dans l'analyse de l'entrepreneuriat et celle de la naissance et du développement des PME (Julien, 2005, p. 170-177 ; Julien et Cadieux, 2010). En élargissant ainsi la définition et la mesure du capital social, c'est-à-dire en donnant toute la place à l'approche communautariste et fonctionnaliste, les chercheurs en gestion ouvrent tout grand la porte à l'imprécision qui caractérise cette conceptualisation. Le capital social y est à la fois une cause et un effet, un « capital » et des « échanges », un phénomène structurel et un phénomène cognitif, un phénomène individuel et un phénomène collectif, etc.

Dans ce fouillis d'indicateurs, on relève également un problème d'intégration entre les différents niveaux au sein desquels se déploie le capital social. Si le capital social est à la fois individuel et collectif, est-ce que sa mesure à chacun de ces niveaux ne devrait pas être intégrée à celle des autres niveaux de manière à en donner un portrait « global » et cohérent ? À cet égard, la recherche actuelle fonde des espoirs dans l'analyse multiniveaux qui favorise la prise en compte simultanée de l'individu et de son environnement (Kadushin, 2004, p. 85 ; Gedajlovic *et al.*, 2013, p. 467-468). Ce faisant, cette modélisation permet d'atténuer un autre problème du concept et de sa mesure : sa dépendance au contexte et le fait, par exemple, que la même relation sera positive dans un contexte et négative dans un autre (Kadushin, 2004, p. 85).

4.3. Que retrouve-t-on actuellement dans le coffre à outils du capital social ?

Dans la foulée des travaux de Nahapiet et Ghoshal (1998), mais également de ceux de Adler et Kwon (2002), le coffre à outils des chercheurs en sciences de la gestion contient généralement une conceptualisation fortement inspirée des travaux de Coleman et, dans une moindre mesure, de ceux de Putnam.

Dans cette conceptualisation, les liens sociaux et les réseaux, qui sont à la fois la source et le produit du capital social, sont « libérés » de l'influence des propriétés personnelles et structurelles des acteurs sociaux qui y sont engagés. Dans la structure sociale où ils s'inscrivent et dans laquelle se déploient les réseaux auxquels ils participent, les acteurs sont en quelque sorte des électrons libres jamais contraints par le volume et la composition de leur stock de capital (économique, culturel, symbolique et social), par leur position au sein d'un espace social particulier (le champ de Bourdieu) et par les rapports de force auxquels ils sont soumis dans ce contexte.

Pour cette raison, les chercheurs en gestion oublient souvent de considérer que la valeur et les effets du capital social, notamment l'accès aux ressources, est fonction non seulement de la position d'un acteur ou d'un groupe au sein du réseau et de l'espace social de référence, mais également de la présence au sein du réseau de ressources potentiellement « utiles » et effectivement possédées par les acteurs en cause. On ne peut donner que ce qu'on a, et tous les réseaux ne sont pas également pourvus, puisque les acteurs qui les composent ne sont pas eux-mêmes également pourvus. En somme, s'il va sans dire que les dimensions structurelles de l'espace social et celles du réseau jouent un rôle dans la disponibilité et l'accès aux ressources, on oublie trop souvent que les propriétés des acteurs doivent aussi être prises en considération. Comme le dit si clairement Fine, la conceptualisation la plus courante du capital social « a eu tendance à éviter certains ingrédients classiques de la théorie sociale, [...], comme la classe

sociale, le pouvoir, les conflits, les syndicats, l'État, le genre, la race et la politique (autrement que sous la forme de la participation à la démocratie électorale) » (Fine, 2010, p. 41 ; traduction libre).

En plus de ses conséquences sur le plan théorique, cette approche a aussi des effets dans la pratique. Dans son incarnation individuelle et organisationnelle, elle conduit à des interventions centrées sur des individus dont on cherche à modifier les comportements, un peu comme dans le modèle des « habitudes de vie » en santé publique (Lévesque et White, 1999, p. 30). En laissant de côté l'idée toute simple que tous les liens n'ont pas la même probabilité d'être noués, étant donné les propriétés (genre, niveau de scolarité, richesse économique, expérience de travail, etc.) des acteurs et la position qu'ils occupent dans un espace social précis (un champ), les chercheurs et les intervenants incitent ces derniers à multiplier leurs relations, à agrandir leur réseau et à accroître leur capital social afin d'améliorer leur sort. Le capital social devient en quelque sorte un « outil » disponible et accessible à tous et à toutes sans que beaucoup de contraintes sociologiques ne viennent peser sur son utilisation.

C'est de cette manière que pensent Acquaah *et al.* (2014) lorsqu'ils indiquent aux gestionnaires qu'ils doivent, d'une part, multiplier les liens (forts, faibles, d'attachement ou affectifs, etc.) pour développer leur capital social et, d'autre part, être « soucieux » du climat général qui rend ces relations possibles et profitables (confiance, normes et valeurs communes, etc.) s'ils souhaitent améliorer la performance de leurs organisations. Sur le plan managérial, ces « recommandations » laissent à penser que, dans un environnement bien doté en capital social collectif, il suffira aux dirigeants d'entreprises de « prendre contact » pour initier des collaborations qui seront fructueuses. Or ces comportements risquent souvent de se solder par un échec pour la simple et bonne raison que les personnes et les organisations que l'on cherchera à mettre en relation seront « sociologiquement » peu ou pas du tout compatibles.

5. Le capital social et les collaborations dans l'industrie québécoise des technologies propres

Pour illustrer la portée théorique et pratique des critiques présentées jusqu'ici, nous allons maintenant nous attarder à quelques cas concrets d'accès à des ressources dans le cadre des réseaux. Les résultats présentés ici sont tirés d'une étude réalisée en 2015 pour Écotech Québec, une organisation d'intermédiation qui mise précisément sur la mise en relation des 1 000 organisations qui composent l'industrie des technologies propres pour en assurer le développement et renforcer la capacité d'innovation (Trépanier, Aka et Vachon, 2016). Cette étude n'était pas centrée sur le capital social en tant que tel, mais plutôt sur les relations que nouent les entreprises de l'industrie dans le cadre de leurs activités d'innovation. Néanmoins, les données recueillies donnent à réfléchir sur la place et le rôle du premier en ce qui a trait à l'accès aux ressources.

Le premier volet de l'étude a consisté à réaliser un sondage auprès d'entreprises québécoises appartenant à la grappe des technologies propres afin de documenter leurs pratiques de collaboration en matière d'innovation. Parmi les 144 entreprises sollicitées, 47 ont complété le questionnaire. Pour approfondir et « contextualiser » ce portrait quantitatif, nous avons réalisé des entretiens semi-dirigés portant sur le processus d'innovation mis en œuvre lors de projets récents, et plus particulièrement sur la place et le rôle qu'y jouent les organisations externes. La sélection des entreprises participantes a privilégié la constitution d'un « échantillon » représentatif des différents profils d'entreprises qui caractérisent l'industrie. Seize PME ont été rencontrées, et le critère de saturation, ici le moment où on ne recueille plus de nouveaux types d'histoires de collaboration, a été satisfait bien avant le seizième entretien.

À partir d'un projet récent et représentatif de ce que l'entreprise fait habituellement, le répondant a parlé de manière détaillée de la façon dont se sont déroulées les relations avec ses partenaires à cette occasion : présentation du projet, identification et sélection des partenaires, déroulement

de la collaboration, qualité et durée de la relation, identification des ressources obtenues (ou non), identification des apprentissages, facteurs de succès ou d'échec.

Les pratiques de collaboration ont été reconstituées en construisant une « histoire de collaboration » à partir des propos qui ont été tenus par les dirigeants des PME. Sauf exception, chaque histoire est une construction des chercheurs à partir d'une diversité de situations décrites par les 16 entrepreneurs. Dans ce sens, il ne s'agit pas de l'histoire des collaborations d'une entreprise en particulier, mais plutôt de celle de toutes les entreprises où nous avons observé les comportements et les situations qui sont présentés. L'histoire racontée pour chaque pratique est en quelque sorte un idéal-type wébérien (Weber, 1992, cité dans Paugam, 2014) qui regroupe dans un récit cohérent les éléments fondamentaux et distinctifs de chacune des situations semblables que l'on retrouve dans les 16 PME ou dans un sous-groupe.

Concernant le capital social, ces histoires de collaboration s'avèrent intéressantes. Premièrement, toutes ces PME doivent nouer des liens pour trouver tout ce dont elles ont besoin pour réussir leurs projets d'innovation. Aucune n'est autosuffisante et toutes sont en relation avec d'autres. De plus, les 16 PME appartiennent à la même grappe industrielle. Ensuite, toutes participent activement au regroupement Écotech : engagement direct dans le regroupement, participation aux activités, etc. Dans le langage du capital social, elles appartiennent toutes au même « collectif », à la même communauté, et elles y ont toutes un niveau de participation et d'engagement que l'on peut qualifier d'élevé. Partant de là, on peut raisonnablement faire l'hypothèse qu'elles sont toutes « équivalentes » sur les indicateurs collectifs de capital social : confiance généralisée, réciprocité, normes partagées, engagement civique dans le réseau, etc. Or, comme nous le verrons, l'accès aux ressources que procure ce niveau « semblable » de capital social collectif varie selon les personnes ou les organisations rencontrées, et il faut donc chercher ailleurs les raisons de cette variance.

5.1. Même à nos proches, on ne donne que ce qu'on a

Notre premier cas est une situation unique dans notre échantillon d'histoires de collaboration. Ici, il nous permet d'illustrer deux points essentiels. Premièrement, comme l'ont montré Portes et Landolt (1996), un capital social « semblable » peut, dans certaines situations, donner accès à la ressource convoitée et ne pas le permettre dans d'autres. Deuxièmement, ce qui, toutes choses étant égales par ailleurs, différencie les deux résultats, ce sont les propriétés différentes des personnes en cause dans la relation.

A est un jeune entrepreneur qui démarre une entreprise dans le domaine du transport écologique alors qu'il est étudiant en ingénierie. Dès le départ, il tente de mobiliser ses parents et amis proches. Au sens de Granovetter (1973), ce sont des liens forts, et ces relations sont constitutives du capital social de A. Que ce soit avec ses amis ou sa famille, le capital social mis en œuvre par A est assez semblable. Or, de ses parents, A n'obtiendra qu'un très faible volume de ressources (argent, conseils, connaissances), alors qu'auprès de son ami le plus proche, M, il obtiendra, pendant un certain temps, des ressources financières significatives, des connaissances techniques pertinentes et même un partenaire d'affaires. À quoi tient donc la différence observée quant à l'accès aux ressources via le capital social ? Pour répondre, il faut prendre en compte les propriétés des parents de A et celles de M. Prendre en compte le volume de capital social et les caractéristiques des relations ne suffit pas.

Les parents de A sont de milieu modeste. Leur capital culturel, notamment leurs titres scolaires et les connaissances techniques qui leur sont liées, de même que leur capital économique, notamment leurs ressources financières disponibles ou accessibles, sont faibles. Dit simplement, le capital social de A n'est que très faiblement utile, dans cette relation, parce que ses parents ne peuvent lui donner ce qu'ils n'ont pas. Ici, en raison des propriétés des personnes un jeu dans la relation, le capital social ne permet donc pas d'accéder aux ressources espérées. Du côté de M, le stock de capital est fort différent. Son capital culturel et son capital économique

sont à la fois pertinents et disponibles. Un peu plus vieux que A, M est un ingénieur diplômé, et dans son capital culturel, on retrouve donc un titre scolaire qui peut être converti en d'autres ressources, de même que des connaissances techniques qui s'avèrent utiles dans le cadre du projet de A. De plus, après sa diplomation, M a occupé un emploi bien rémunéré qui lui a permis de générer des ressources financières en plus de lui ouvrir la possibilité de lever des fonds supplémentaires. Ici, le capital social de A et sa relation avec M peuvent donner accès aux ressources convoitées parce que ce dernier les possède à un degré qui lui permet de s'engager significativement dans le projet d'entreprise de A.

5.2. L'accès aux ressources dépend aussi des propriétés de celui avec qui on entre en relation

Notre deuxième cas reprend deux histoires de collaboration et examine l'accès aux ressources des universités : connaissances et savoir-faire scientifiques et techniques, ressources financières par le biais de participations à des projets université-entreprise soutenus par les organismes gouvernementaux qui financent la recherche universitaire, équipements de laboratoires, main-d'œuvre hautement qualifiée, etc. En reprenant et en comparant deux histoires de collaboration (en italique) où les dirigeants de PME rencontrés mettent en œuvre (ou non) leur capital social individuel dans un environnement où le capital social collectif est semblable, nous pouvons illustrer pourquoi, pour comprendre le succès ou l'échec dans l'accès aux ressources, il faut prendre en compte les propriétés des personnes en cause. Ici, il sera bien plus question d'homophilie des propriétés que de capital social.

> *Les institutions de recherche, je n'y suis presque jamais allé. Je n'ai pas de formation universitaire. Je n'y vais pas parce que je ne les intéresserai pas. J'ai eu quelques expériences difficiles avec des chercheurs, des universitaires, qui se sont greffés à des projets et qui sont arrivés avec des connaissances théoriques qu'ils veulent t'imposer, alors que toi, tu sais par expérience qu'elles fonctionnent plus ou moins en pratique. Tu les insultes en disant que leur truc ne fonctionne pas. La science énonce des lois, et en tant que scientifiques, ils sont les titulaires de lois universelles*

> *non négociables. Pour leur prouver qu'ils ont tort, il faudrait y consacrer du temps et de l'argent que tu n'as pas. C'est presque peine perdue. Ils ont de la misère à interagir avec nous, les personnes du monde de la pratique. Moi, j'ai été éduqué dans un univers de « patenteux industriels ». Je pense et je travaille comme ça et c'est très différent de ce qui se fait dans un labo universitaire. Parce que nous ne sommes pas sur la même longueur d'onde, nous avons tellement de difficulté à travailler ensemble qu'en général, je n'obtiens pas l'aide dont j'ai besoin.*
>
> *À l'opposé, je travaille souvent en R-D avec un ami pour développer quelque chose ou réfléchir à une solution à un problème. C'est un Ph.D. en chimie qui travaille à son compte et développe des équipements. C'est un scientifique, mais ce n'est pas un chercheur universitaire. Il a les deux mains dans la pratique, mais en plus, il est meilleur que moi sur le plan théorique. C'est un ami et il me donne ses idées. En échange, j'achète ses équipements.*
>
> *J'ai confiance en lui, en ce qu'il sait et en la manière dont il concrétise ses connaissances. Construire cette confiance, ça prend du temps. Surtout entre des personnes qui ne sont pas exactement pareilles : nous n'avons pas le même niveau d'instruction, mais nous sommes tous les deux des chercheurs de solutions à des problèmes concrets*.

Dans cette histoire de collaborations, ce qui fonctionne, ce sont les relations entre des personnes qui se ressemblent et qui, plus précisément, partagent la culture de « patenteux » du répondant. Leurs *habitus* sont semblables. Par ailleurs, l'accès aux universitaires et aux ressources dont disposent les universités est difficile, voire impossible, non pas parce que le capital social collectif est absent ou que l'entrepreneur est dépourvu de capital social individuel, mais plutôt parce que son capital culturel est trop éloigné de celui des chercheurs universitaires qu'il contacte. Le volume et la structure des autres espèces de capital sont différents. Les *habitus* des protagonistes le sont eux aussi. Non seulement les universitaires détiennent des titres scolaires que l'entrepreneur ne possède pas, mais leurs réalisations leur confèrent une position élevée dans le monde de la science ; ce qui n'est pas le cas de l'entrepreneur. À la position de chacun correspond une vision et des pratiques de l'innovation qui sont considérablement éloignées les unes des autres : l'innovation est radicale pour les premiers et incrémentale

pour le second, « technicoscientifique » pour les premiers et « technico-commerciale » pour le second, réservée aux seuls scientifiques pour les premiers, alors qu'elle concerne toutes les fonctions de l'entreprise pour le second. Et ces visions et ces pratiques sont, d'une certaine manière, ancrées dans une lutte dont l'enjeu est celui du champ en question, c'est-à-dire déterminer ce qu'est « vraiment » l'innovation et identifier qui sont ceux qui sont les mieux placés pour la faire et l'orienter. Dans ce contexte, les propriétés des personnes en cause sont trop différentes pour que la relation fonctionne et permette à l'entrepreneur d'accéder aux ressources des universités.

À l'inverse, les relations de l'entrepreneur avec un « ami scientifique » fonctionnent bien et lui permettent d'accéder aux ressources de ce dernier. Ici, les liens forts qui unissent les deux protagonistes placent évidemment leur relation dans la sphère du capital social. Leurs relations sont profondément marquées par les liens d'amitié qui les unissent. Cela dit, l'accès aux ressources est aussi rendu possible par la proximité de leurs propriétés. Bien que leur capital culturel respectif soit inégal tant quantitativement que qualitativement, un doctorat pour le « scientifique » et un diplôme technique pour l'entrepreneur, ils occupent néanmoins une position assez semblable dans le monde de l'innovation et de la science. Tous les deux partagent une vision et une pratique de l'innovation qui les placent dans une position plutôt « faible » au sein de cet univers : innovation incrémentale, peu d'activités high-tech, absence de participation aux grands événements scientifiques ou technologiques, peu d'activités « purement » scientifiques, etc. Ils sont suffisamment semblables pour que leur capital social puisse être effectif et leur donner réciproquement accès aux ressources qu'ils possèdent ou qui leur sont accessibles. On voit qu'ici, on retrouve certains des composants de Nahapiet et Ghoshal (1998), entre autres la confiance, le langage commun et les représentations partagées. Toutefois, ceux-ci ne sont plus à la fois le produit et le moteur des relations. Ils sont plutôt le produit des propriétés sociologiques des acteurs, et ce sont ces dernières qui rendent les relations possibles et, partant de là,

l'accès ou non aux ressources des individus ou du groupe (l'interconnaissance et l'interreconnaissance de Bourdieu). Ici, on est plus proche du capital social de Bourdieu que de ceux de Coleman et de Putnam.

> *J'ai fondé l'entreprise alors que j'étais étudiant à la maîtrise. À l'époque, tous mes partenaires appartenaient à ce milieu. Mes collaborations scientifiques et technologiques engageaient des professeurs rattachés au laboratoire où je réalisais mon mémoire. C'était la même chose pour mes partenaires financiers : j'ai été incubé par l'université et accompagné par le personnel de l'incubateur dans toutes les démarches qui ont conduit au lancement de l'entreprise. Pour moi, le choix était évident : nous étions proches physiquement (mêmes labos, même université) et culturellement (même compréhension de l'innovation, bagage semblable de connaissances et d'expériences, etc.). Tout ça facilitait la collaboration et je me voyais mal travailler avec des gens ou des organisations dont j'aurais de la misère à saisir les comportements et à comprendre les décisions. Dans l'ensemble, mes collaborations se sont bien passées.*
>
> *À mon retour, après mon doctorat, l'entreprise se diversifiait à l'extérieur de mon domaine d'expertise et j'ai dû trouver de nouveaux collaborateurs. C'est dans les banques de données bibliographiques que j'ai trouvé les deux chercheurs universitaires avec lesquels nous collaborons maintenant. Les deux avaient publiés sur des sujets qui s'avéraient importants pour la conception de nos nouveaux produits. Le premier est rattaché à une université montréalaise (nommée ici MTL) et le second à une université américaine (nommée ici USA). Sur le plan scientifique, MTL est une grande pointure tandis que USA est un chercheur de bon calibre qui a un accès privilégié à un site expérimental très bien adapté à nos projets. Après les avoir repérés, je les ai joints au téléphone.*
>
> *MTL est un chercheur prolifique, mais qui a plusieurs expériences de projets conjoints avec des entreprises. C'est aussi un entrepreneur qui a créé sa propre entreprise à partir d'un de ses nombreux brevets. Il est suffisamment proche de la réalité de l'entreprise pour être en mesure de bien travailler avec nous. Par ailleurs, le calibre élevé de ses contributions scientifiques et l'ampleur des ressources humaines (techniciens, étudiants), financières (subventions, contrats) et matérielles (équipements, terrains d'expérimentation, etc.) dont il dispose en faisait pour nous un collaborateur fantastique. Je l'ai contacté sans le connaître et sans pouvoir faire intervenir quelqu'un qui nous aurait connu tous les deux. Quand je l'ai rencontré pour parler d'une éventuelle collaboration, il a rapidement constaté que notre niveau scientifique était bon et qu'étant donné le niveau de formation et les expériences de travail de notre équipe, il pourrait échanger avec nous et que, en plus, il trouverait chez nous un*

> *lieu de travail et de formation intéressant et accessible pour ses étudiants, un accès à des données originales ainsi qu'un lieu privilégié pour la commercialisation de ses brevets.*
>
> *Avec USA, c'était un peu différent : nous ne pouvions pas recruter un chercheur d'aussi grande réputation que MTL. Comme ce dont nous avions besoin n'existait pas au Québec, nous devions aller aux États-Unis, mais cet éloignement avait l'inconvénient de ne pas permettre à notre éventuel partenaire de profiter facilement et régulièrement de notre personnel et de nos installations. Sans cette compensation, il fallait recruter quelqu'un dont le statut était assez semblable au nôtre. De son côté, ses publications, ses équipements et ses sites expérimentaux confirmaient sa crédibilité et ses aptitudes, tandis que du nôtre, les réalisations de l'entreprise, nos expériences passées et la qualité scientifique de notre personnel apportaient des preuves comparables.*

Dans cette histoire, la première observation d'intérêt est que les relations avec MTL et USA ne s'appuient pas sur des relations sociales préexistantes dont l'analyse révélerait la place et le rôle du capital social dans ces séquences « réussies » d'accès à des ressources. Dans les 16 PME étudiées, nous avons observé deux modes différents de mise en relation des entreprises avec des personnes ou des organisations externes. D'une part, un mode dépersonnalisé où c'est grâce à un outil d'intermédiation dépersonnalisé que l'entreprise approche un partenaire externe. D'autre part, des mises en relation s'appuyant sur des relations sociales préexistantes. Le mode dépersonnalisé est le plus fréquent. Le plus souvent, l'outil de mise en relation est Internet, plus particulièrement Google et Google Scholar. Plus rarement et souvent en conjonction avec les outils Web, les entrepreneurs recourent aux colloques, conférences et salons organisés par des associations sectorielles ou professionnelles. On peut certainement voir dans ce dernier type de rencontres une manifestation d'un capital social lié aux liens forts ou faibles qui s'y déploient. Le succès des collaborations est envisageable, que celles-ci soient initiées sur la base de relations sociales préexistantes ou grâce à des outils d'intermédiation dépersonnalisés.

Pour l'entrepreneur de notre histoire, le capital social est absent lors de la prise de contact avec les collaborateurs potentiels. Dans les deux cas, ce ne sont ni des amis ni des connaissances, ou encore des connaissances

ou des amis d'amis. Ce sont d'abord et avant tout des « inconnus » titulaires de connaissances, de savoir-faire et de ressources matérielles, humaines et financières qui s'avèrent pertinentes à la réussite du projet que poursuit l'entrepreneur. En l'absence des indicateurs classiques de capital social que sont, par exemple, la confiance interpersonnelle, la présence de liens sociaux, la présence de liens forts ou faibles, les caractéristiques du réseau de liens, etc., il s'avère difficile de penser que celui-ci joue ici un rôle important dans l'accès aux ressources.

Par ailleurs, si, au moment où démarre la relation avec l'entrepreneur, USA est sans lien avec le réseau que constitue la grappe québécoise des technologies propres, la situation de MTL est différente. Le premier n'appartient pas à la communauté de l'entrepreneur, mais le second, oui. En effet, MTL travaille au sein d'une université membre d'Écotech et, personnellement, il a déjà des liens avec quelques acteurs (individus ou organisations) de ce réseau. Cela dit, que ce soit dans le récit de l'entrepreneur ou dans les sources documentaires rassemblées sur son entreprise ou sur MTL, nous n'avons repéré aucun lien entre une personne ou une organisation liée à MTL qui, de son côté, connaîtrait l'entrepreneur. De toute façon, lorsque celui-ci repère MTL sur le Web, ce sont des mots clés liés à l'expertise recherchée qu'il utilise, et non pas des noms de personnes ou d'organisations qui lui permettraient de déceler des liens sociaux associant directement ou indirectement des personnes de son propre réseau. Dans son récit de sa relation avec USA ou MTL, jamais l'entrepreneur ne fait référence à un quelconque lien social préexistant qui serait intervenu dans son processus d'identification ou de choix de son collaborateur. En somme, mis à part le capital social collectif lié à la grappe des technologies propres, un capital que nous devons supposer faute de l'avoir observé, on trouve bien peu de traces de capital social dans ces mises en relation. Il s'avère donc difficile de voir dans celui-ci un facteur déterminant. Or, tant avec USA qu'avec MTL, l'accès réciproque des partenaires à des ressources importantes ne fait pas de doute. Ces ressources sont d'ailleurs facilement identifiables dans le récit de l'entrepreneur.

Partant de là, comment peut-on expliquer le succès de ces relations en ce qui a trait à l'accès aux ressources ? Dans notre histoire de collaboration, le capital social individuel est à toute fin utile absent et, au mieux, le capital social collectif joue un rôle marginal et difficile à valider empiriquement. En revanche, les propriétés des collaborateurs sont très semblables et jouent un rôle évident. Les partenaires externes partagent plusieurs caractéristiques avec l'entrepreneur qui les invite dans ses projets d'innovation. Comme ses partenaires, l'entrepreneur est titulaire d'un doctorat et tous connaissent les aléas de la recherche, ainsi que ses contraintes et ses opportunités lorsqu'elle se fait en milieu universitaire : règles de méthode, importance des données, mécanismes et règles de financement, importance de publier dans des revues scientifiques, calendrier des activités dans le milieu académique, etc. Tous les partenaires connaissent aussi les contraintes et les possibilités des projets université-entreprise : nouvelles idées, possibilités de brevets, calendrier difficile à gérer, coûts élevés liés à l'utilisation des laboratoires, négociations concernant la propriété intellectuelle, désir de diffusion des uns et volonté des autres d'assurer la confidentialité, etc. Globalement, l'*habitus* et le capital culturel des partenaires sont semblables. Structurellement, les partenaires occupent également des positions assez similaires dans le monde de l'innovation et de la science : des personnes et des organisations qui ont du succès en sciences (MTL davantage que USA toutefois), qui développent des innovations radicales et participent aux forums technicoscientifiques les plus prestigieux.

Dans l'ensemble, nos histoires de collaboration convergent sur le fait que le pouvoir explicatif du capital social, en ce qui a trait à l'accès à des ressources externes, n'est pas très grand si on ne lui greffe pas la prise en compte des propriétés des personnes ou des organisations qui sont mises en relation. Accéder ou non aux ressources convoitées a ainsi bien plus à voir avec la proximité des propriétés personnelles et positionnelles des personnes et des organisations en cause qu'avec le volume et la composition du capital social généré par les relations. Les réseaux fonctionnent à l'homophilie (Kadushin, 2012 ; Bidart, Degenne et Grossetti, 2011) et, comme le disent Bidart, Degenne et Grossetti (2011, p. 229-254), sont des structures

hiérarchisées et inégalitaires où se pratique une « ségrégation douce ». On peut même penser que cette homophilie, parce qu'elle rend les relations possibles, est une condition nécessaire de la production du capital social.

Souvent indépendamment du volume et de la structure du capital social mis en œuvre, on observe que plus les partenaires sont éloignés sociologiquement (métiers différents, visions de l'innovation différentes, pratiques de l'innovation différentes, mondes professionnels différents, formations différentes, positions différentes au sein du champ, etc.), moins grandes sont les chances qu'une collaboration se mette en place, s'avère fructueuse et leur permette réciproquement d'accéder aux ressources recherchées. Le capital social tel que défini et utilisé dans la vision fonctionnaliste et communautariste ne permet pas de prendre en compte cette réalité pourtant sociologiquement évidente.

6. Que faire du concept de capital social ?

Tant par son ampleur que par sa diversité, la littérature sur le capital social donne le vertige. La conceptualisation actuelle de la notion est à ce point compréhensive qu'on se demande si quelque chose qui concerne la société ou l'entreprise lui échappe. La lecture des travaux qui font référence au concept fait rapidement penser au proverbe « qui trop embrasse mal étreint ». À moins de réduire sa lecture à quelques textes, le lecteur a souvent le sentiment d'un méli-mélo. De plus, bien que la théorie courante du capital social couvre très large, elle a néanmoins souvent « oublié » des variables sociologiques classiques : l'appartenance de classe, les luttes et les conflits, le pouvoir, le caractère inégalitaire et discriminatoire des relations sociales et des réseaux, le lien social comme source de pouvoir, la répartition inégale du capital social et corollairement des ressources auxquelles il donne accès, etc. Ces « variables » étaient présentes chez Bourdieu.

Après un long détour théorique et quelques illustrations empiriques, on peut maintenant se demander quoi faire avec le concept de capital social ? Que faire pour le rendre plus utile sur les plans pratique et scientifique dans les sciences de la gestion ?

Fine (2010) a consacré beaucoup d'efforts à étudier l'utilisation du concept de « capital social » en sciences sociales, et notamment en sciences de la gestion. Son jugement est sans appel : il faut laisser tomber cette « théorie ». La conceptualisation est trop déficiente sur le plan scientifique et trop chargée politiquement. Cela dit, lui-même ne croit pas à la possibilité que le concept « disparaisse » : avec une production annuelle avoisinant 1 200 articles et l'engagement d'organisations internationales comme la Banque mondiale et l'OCDE, le concept de capital social est un « train » qui a peu de chances de s'arrêter et qui montre plutôt une progression de son achalandage.

Dans un article intitulé « Too much investment in social capital ? », Kadushin (2004) fait lui aussi état de réserves quant à la conceptualisation et à l'utilisation de la notion. Au terme de sa réflexion, il propose de remplacer le concept de « capital social » par celui de *networked ressources*.

> Je préférerais remplacer le concept par celui de « ressources en réseau » et étudier dans quelle mesure celles-ci apportent des avantages, à qui elles profitent et dans quelles circonstances. Dans cette perspective, étudier aussi les formes que prennent ces réseaux lorsqu'on accède aux ressources qu'ils contiennent. Ce travail opérationnaliserait une distinction importante entre les ressources potentielles et les ressources auxquelles on a effectivement accédé. Les ressources en réseau prennent diverses formes et elles ont tendance à avoir des conséquences nettement différentes (Kadushin, 2004, p. 88 ; traduction libre).

En sciences de la gestion, ce « recadrage » aurait l'immense avantage de recentrer la réflexion théorique et empirique sur la place, le rôle et le fonctionnement des relations sociales dans le processus d'accès aux ressources qui caractérise si fortement la PME.

Les travaux de Michel Grossetti constituent un bon exemple de l'intérêt d'une telle approche, même si on n'y trouve jamais la trace du concept de capital social, l'auteur préférant éviter les imprécisions et les problèmes de la notion et s'en tenir à une analyse de réseaux. En utilisant une méthodologie mixte développée pour comprendre le rôle des relations interpersonnelles dans l'activité économique, Grossetti (2011) décrit et quantifie

les séquences d'accès à des ressources que l'entrepreneur raconte dans un entretien où il relate la naissance de son entreprise (Grossetti et Barthe, 2008 ; Grossetti, Barthe et Beslay, 2006) ou encore l'histoire de ses projets d'innovation (Grossetti et Bès, 2001). En plaçant le focus sur l'accès aux ressources, ce type d'analyse permet d'abord d'établir si, oui ou non, on observe l'existence d'un lien entre les relations sociales et l'accès aux ressources et, le cas échéant, de déterminer les caractéristiques, la structure et l'importance des différents liens en jeu. Dans ce type d'analyse où les protagonistes sont clairement identifiés, on peut penser qu'il est également plus facile de prendre en considération les propriétés des personnes ou des organisations en cause.

Dans le contexte particulier des PME, la prise en compte des propriétés des personnes et des organisations engagées dans les relations sociales en vertu desquelles elles accèdent aux ressources dont elles ont besoin nous semble primordiale. Il s'agit simplement de réintroduire dans la conceptualisation du capital social les variables sociologiques classiques (le capital économique, le capital culturel, le capital symbolique, le champ, les mondes sociaux, l'appartenance de classe, la position dans un espace social particulier, le genre, etc.) et de les utiliser pour caractériser les personnes et organisations, ainsi que les relations qui les unissent. Comme nous l'avons esquissé à partir de quelques histoires de collaboration, ce travail permet de mieux comprendre non seulement le volume et la structure de leur capital social, mais surtout ses effets en termes d'accès aux ressources. En d'autres mots, il y a un intérêt certain à réintroduire la conceptualisation de Bourdieu en allant au-delà de la simple idée que les réseaux ont une valeur en raison de l'accès qu'ils procurent aux ressources qui s'y trouvent (Cousin et Chauvin, 2012 ; Convert, Ducourant et Éloire, 2014 ; Julien, 2015). Cette réorientation aurait l'avantage supplémentaire d'atténuer l'obsession pour la mesure du volume de capital social et de porter un peu plus l'attention au processus de son acquisition (Cousin et Chauvin, 2012 ; Geindre et Dussuc, 2015). Si, comme le soulignent Cousin et Chauvin (2012, p. 102), « le lien social est une ressource pour l'action », il faudra bien, un jour ou l'autre, recentrer les travaux utilisant le capital

social sur l'accès aux ressources et les processus en vertu desquels celui-ci est construit et acquiert sa capacité à générer des effets sur le développement, par exemple, d'une PME. Il faudra aussi garder en tête que si le capital social permet aux membres d'un groupe d'accéder par procuration aux ressources qui y sont accumulées en vertu de leur seule appartenance, il serait bien étonnant que l'admission au réseau soit laissée au hasard des initiatives individuelles (Bourdieu, 1989, p. 407-408) et que, comme on le pense naïvement dans la tradition communautariste du capital social, toutes les relations soient également possibles et susceptibles d'avoir les mêmes effets.

Bibliographie

Acquaah, M., K. Amoako-Gyampah, B. Gray et **N.Q. Nyathi** (2014). *Measuring and Valuing Social Capital : A Systematic Review*, London, Network for Business Sustainability.

Adler, P.S. et **S.W. Kwon** (2002). « Social capital : Prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, vol. 27, nº 1, p. 17-40.

Bankston III, C.L. et **M. Zhou** (2002). « Social capital as process : The meanings and problems of a theoretical metaphor », *Sociological Inquiry*, vol. 72, nº 2, p. 285-317.

Benedic, M., P. Valoggia, A. Rousseau et **C. Schmitt** (2009). « Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ? », *Management & Avenir*, nº 27, p. 152-170.

Bidart, C., A. Degenne et **M. Grossetti** (2011). *La vie en réseau. Dynamique des relations sociales*, Paris, Presses universitaires de France.

Bonnewitz, P. (2009). *Pierre Bourdieu. Vie. Œuvres. Concepts*, 2e éd., Paris, Ellipses.

Bourdieu, P. (1980a). « Le capital social : notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, p. 2-3.

Bourdieu, P. (1980b). *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1986). « The forms of capital », dans J.G. Richardson (dir.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood, p. 241-258.

Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil.

Bourdieu, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil.

Bourdieu, P. (2015). *Sociologie générale. Volume 1. Cours au Collège de France. 1981-1983*, Paris, Raisons d'agir/Seuil.

Burt, R.S. (1995). « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, vol. 36, nº 4, p. 599-628.

Coleman, J.S. (1988). « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, supplément, p. S95-S120.

Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*, Boston, Belknap Press of Harvard University Press.

Convert, B., H. Ducourant et **F. Éloire** (2014). « Faire de la sociologie économique avec Pierre Bourdieu », *Revue française de socioéconomie*, nº 1, p. 9-22.

Cousin, B. et **S. Chauvin** (2012). « L'économie symbolique du capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 193, p. 96-103.

Daly, M. et **H. Silver** (2008). « Social exclusion and social capital : A comparison and critique », *Theory and Society*, vol. 37, p. 537-566.

Durand, P. (2016). « Capital symbolique », dans A. Glinoer et D. Saint-Amand (dir.), *Le lexique socius*, <http://ressources-socius.info/index.php/lexique/21-lexique/39-capital-symbolique>, consulté le 20 juillet 2016.

Encyclopædia Britannica Online (2016). « Communitarianism », <http://www.britannica.com/topic/communitarianism>, consulté le 20 juillet 2016.

Fine, B. (2010). *Theories of Social Capital : Researchers Behaving Badly*, New York, Pluto Press.

Fischer, C.S. (2005). « Bowling alone : What's the score ? », *Social Networks*, vol. 27, nº 2, p. 155-167.

Franke, S. (2005). *Measurement of Social Capital : Reference Document for Public Policy Research, Development, and Evaluation*, Ottawa, Policy Research Initiative.

Gedajlovic, E., B. Honig, C.B. Moore, G.T. Payne et **M. Wright** (2013). « Social capital and entrepreneurship : A schema and research agenda », *Entrepreneurship Theory and Pratice*, vol. 37, nº 3, p. 455-456.

Geindre, S. et **B. Dussuc** (2015). « Capital social et recherche en PME », *Revue internationale PME*, vol. 28, nº 1, p. 27-55.

Granovetter, M. (1973). « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, nº 6, p. 1360-1380.

Grossetti, M. (2011). « Les narrations quantifiées », *Terrains & travaux*, vol. 2, p. 161-182.

Grossetti, M. et **J.-F. Barthe** (2008). « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises », *Revue française de sociologie*, vol. 49, nº 3, p. 585-612.

Grossetti, M., J.-F. Barthe et **C. Beslay** (2006). « La mobilisation des relations sociales dans les processus de création d'entreprises. Aperçus à partir d'une enquête en cours », *Sociologies pratiques*, vol. 13, nº 2, p. 47-59.

Grossetti, M. et **M.P. Bès** (2001). « Encastrements et découplages dans les relations science-industrie », *Revue française de sociologie*, vol. 42, nº 2, p. 327-355.

Helliwell, J. (2001). « Le capital social », *Revue canadienne de recherche sur les politiques – ISUMA*, vol. 2, nº 1, p. 6-10.

Julien, C. (2015). « Bourdieu, social capital and online interaction », *Sociology*, vol. 49, nº 2, p. 356-373.

Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Julien, P.-A. et **L. Cadieux** (2010). *La mesure de l'entrepreneuriat*, Rapport d'étude pour l'Institut de la statistique du Québec, Québec, Institut de la statistique du Québec.

Kadushin, C. (2004). « Too much investment in social capital ? », *Social Networks*, vol. 26, nº 1, p. 75-90.

Kadushin, C. (2012). *Understanding Social Networks. Theories, Concepts and Findings*, New York, Oxford University Press.

Kikuchi, M. et **C.L. Coleman** (2012). « Explicating and measuring social relationships in social capital research », *Communication Theory*, vol. 22, p. 187-203.

Kwon, S.W. et **P.S. Adler** (2014). « Social capital : Maturation of a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 39, nº 4, p. 412-422.

Lévesque, M. et **D. White** (1999). « Le concept de capital social et ses usages », *Lien social et Politiques*, vol. 41, p. 23-33.

Li, Y., A. Pickles et **M. Savage** (2005). « Social capital and social trust in Britain », *European Sociological Review*, vol. 21, nº 2, p. 109-123.

Li, Y., M. Savage et **A. Pickles** (2003). « Social capital and social exclusion in England and Wales (1972-1999) », *British Journal of Sociology*, vol. 54, nº 4, p. 497-526.

Lin, N. (1995). « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue française de sociologie*, vol. 36, p. 67-85.

Marsden, P.V. (2005), « The sociology of James Coleman », *Annual Review of Sociology*, vol. 31, p. 1-24.

Mohan, G. et **J. Mohan** (2002). « Placing social capital », *Progress in Human Geography*, vol. 26, nº 2, p. 191-210.

Nahapiet, J. et **S. Ghoshal** (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 2, p. 242-266.

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2001*). The Well-Being of Nations : The Role of Human and Social Capital*, Paris, OCDE.

Paugam, S. (2014). « Type idéal », *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », < https://sociologie.revues.org/160>, consulté le 20 juillet 2016.

Portes, A. (1998). « Social capital : Its origins and applications in modern sociology », *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 1-24.

Portes, A. (2000). « The two meanings of social capital », *Sociological Forum*, vol. 15, p. 1-12.

Portes, A. (2010). *Economic Sociology : A Systematic Inquiry*, Princeton, Princeton University Press.

Portes, A. et **P. Landolt** (1996). « The downside of social capital », *The American Prospect*, vol. 26, p. 18-23.

Putnam, R.D. (1993). « The properous community : Social capital and public life », *American Prospect*, vol. 13, p. 35-42.

Putnam, R.D. (1995). « Tuning in, tuning out – The strange disappearance of social capital in America », *PS – Political Science & Politics*, vol. 28, nº 4, p. 664-683.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster.

Saglietto, L., D. Delphine et **C. Cézanne** (2013). « Étendue du capital social : une proposition de mesures opérationnelles », *Revue d'économie industrielle*, vol. 3, nº 143, p. 177-204.

Schuller, T., S. Baron et **J. Field** (2000). « Social capital : A review and critique », dans S. Baron, J. Field et T. Schuller (dir.), *Social Capital : Critical Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, p. 1-38.

Sibony, D. (2016). « Capital social : les dimensions d'un concept pertinent », *Sciences et actions sociales*, vol. 3, <http://www.sas-revue.org/images/pdf/n3d3/capital-social-les-dimensions-d-un-concept-pertinent.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Torrès, O. (1999). *Les PME*, Paris, Flammarion.

Trépanier, M., G. Aka et **N. Vachon** (2016). *Collaboration et innovation dans l'industrie québécoise des technologies propres*, Rapport de recherche, Montréal, INRS UCS et INRPME/UQTR.

Turcotte, M. (2015). *Tendances du capital social au Canada. Mettre l'accent sur les Canadiens : résultats de l'enquête sociale générale*, nº 2, Ottawa, Statistique Canada.

Weber, M. (1992). *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Pocket.

Woolcock, M. (2010). « The rise and routinization of social capital, 1988-2008 », *Annual Review of Political Science*, vol. 13, p. 469-487.

Woolcock, M. et **D. Narayan** (2000). « Social capital : Implications for development theory, research, and policy », *World Bank Research Observer*, vol. 15, nº 2, p. 225-249.

World Bank (1998). *The Initiative on Defining, Monitoring and Measuring Social Capital*, Genève, Banque mondiale, <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-01.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Chapitre 5

Les PME et la finance entrepreneuriale

Une nouvelle approche qui s'impose

Josée St-Pierre, Nazik Fadil
et Moujib Bahri

La diversité des objectifs privilégiés par les propriétaires-dirigeants de PME, de même que le fait qu'un fort pourcentage d'entre eux ne créent pas leur entreprise prioritairement pour des motivations financières, rendent difficile l'évaluation de leur situation financière à partir des normes et des pratiques développées dans le domaine de la finance. Celui-ci mise sur une uniformisation dans les pratiques et contextes des entreprises, de sorte que des écarts défavorables observés entre une entreprise et un groupe de référence sont systématiquement considérés comme des lacunes dans les capacités de gestion. De telles pratiques nuisent à l'évaluation « juste » de la situation et du potentiel des PME, dont les plus dynamiques.

L'objectif de ce chapitre est de démontrer, à l'aide de données probantes, que le comportement ou les décisions financières dans les PME ne peuvent être analysés à la lumière des principes qui sous-tendent les théories et modèles de la finance classique, ceux-ci ne reflétant pas la réalité parfois complexe des sociétés fermées. Dans un premier temps, nous rappellerons les prémisses sur lesquelles se fondent le paradigme financier de la création de valeur et les théories financières, et nous critiquerons leur pertinence pour les PME à la lumière des caractéristiques de ces dernières. Dans un deuxième temps, nous démontrerons, à partir de données sur des PME québécoises, comment certaines de leurs particularités influencent leur organisation et, conséquemment, les renseignements qu'elles présentent dans les documents financiers, qui constituent la principale source d'information pour évaluer leur performance et leur vulnérabilité, ou même déterminer leur valeur marchande. Ces résultats permettront de comprendre pourquoi les chercheurs en finance entrepreneuriale doivent maîtriser à la fois les notions de finance et d'entrepreneuriat pour développer des connaissances sur les PME, sociétés souvent fermées et qui présentent des comportements aussi diversifiés que le sont les objectifs de leur dirigeant principal. Nous proposerons finalement certaines avenues de recherche qui pourront inspirer les chercheurs désirant contribuer au champ de la finance entrepreneuriale, et plus particulièrement à celui de l'évaluation des sociétés fermées.

1. La finance traditionnelle *et* la finance entrepreneuriale : la réalité financière propre aux PME

La gestion financière, en tant que domaine d'enseignement, vise à développer les connaissances dans le but de trouver les ressources pour financer les actifs et les activités d'une entreprise, voir à l'allocation de ces ressources rares et s'assurer que cette allocation est efficiente et efficace afin de rencontrer les objectifs de l'entreprise (Damodaran, 1997 ; McMahon *et al.*, 1993). Quant aux objectifs visés par l'entreprise, ils se basent, dans la plupart des manuels de gestion, sur la réalité des grandes sociétés et peuvent s'énoncer comme suit : maximiser la valeur de l'entreprise,

maximiser la valeur de l'action et maximiser la richesse (Damodaran, 1997). La maximisation de la richesse est considérée comme l'objectif désirable, non seulement du point de vue des actionnaires, mais aussi du point de vue de la société. Jensen (2001) soutient que la maximisation de la richesse des actionnaires entraînera aussi la maximisation de la richesse de la société. Les individus qui ne poursuivent pas ces objectifs sont considérés comme irrationnels (Jeffrey et Putman, 2013). Ces objectifs, formulés de façon simple et signalés dans l'introduction de tous les manuels de finance et d'économie, constituent le socle du champ de la finance moderne. Par ailleurs, la finance moderne et ses modèles pour la prise de décisions s'appuient sur certains principes que Emery et Finnerty ont définis comme :

> *a set of fundamental tenets that for the basis or financial theory and for decision-making in finance. They are based on logical deduction and/or empirical observation. Even if every principle is not absolutely correct in every instance, it is generally accepted that each principle is a valid characterization of an important aspect of the financial world* (Emery et Finnerty, 1991, cités dans McMahon *et al*., 1993, p. 7).

McMahon *et al*. (1993) reprennent les différents principes évoqués par Emery et Finnerty, dont quelques-uns sont particulièrement pertinents pour notre discussion. Nous avons remplacé le terme « investisseur » par « décideur » afin de mieux refléter la position du propriétaire-dirigeant de la PME qui se trouve au centre de notre argumentation.

- Le décideur est économiquement rationnel et prend des décisions pour maximiser sa richesse personnelle. La théorie d'agence est notamment utile pour comprendre ce principe.
- L'aversion au risque est dominante chez les décideurs qui visent un rendement élevé et un risque faible dans leurs choix. On reconnaît ainsi la relation positive entre le risque et le rendement d'un actif.
- Puisqu'ils sont réfractaires à la prise de risques, les décideurs diversifient leur portefeuille d'actifs.
- Les marchés financiers sont efficients et la valeur des actifs financiers reflète l'information disponible.

Ces principes, enseignés comme des « lois » de la finance, ont été maintes fois remis en question par les chercheurs en finance entrepreneuriale et en entrepreneuriat (Pettit et Singer, 1985 ; Ang, 1991 ; Khadjavi, 2003 ; St-Pierre et Fadil, 2016). Les travaux des chercheurs des 20 dernières années montrent en effet qu'ils sont loin d'être universels et qu'ils peuvent même porter atteinte, notamment, à la capacité de se développer des PME. C'est le contexte du financement qui est le plus affecté par l'absence de prise en compte des particularités des PME. Les banquiers considèrent les PME systématiquement plus risquées que les grandes entreprises (Stephanou et Rodriguez, 2008) parce qu'elles seraient dépendantes de leur environnement et qu'elles n'ont pas de position dominante sur leur marché ; les investisseurs jugent la valeur de l'entreprise principalement à partir de sa rentabilité financière (Behr et Güttler, 2007) ; les organismes de soutien ainsi que les pouvoirs publics uniformisent leurs outils d'accompagnement, qu'ils réservent aux PME réalisant des marges de profit appréciables et une croissance significative de leurs activités, etc.

Dans les prochains paragraphes, nous allons commenter ces principes à l'aide de travaux qui fournissent des arguments pour justifier leurs limites à refléter la réalité des PME. Toutefois, avant de nous attarder à ces principes, rappelons comment les PME se distinguent des grandes entreprises sur le plan financier, tel que l'ont relevé les chercheurs qui ont établi les fondements du champ de la finance entrepreneuriale.

1.1. Les PME et la GE : une structure de propriété discriminante

Certains travaux précurseurs à l'origine de cette distinction entre les PME et les grandes entreprises (GE) ont contribué à la naissance du champ de la finance entrepreneuriale. Selon Pettit et Singer (1985), la théorie financière classique est basée notamment sur le fait que la propriété d'une entreprise est assumée par une personne différente de celle qui en assume la gestion. La grande entreprise est généralement possédée par des milliers d'actionnaires qui délèguent leur pouvoir décisionnel à des gestionnaires professionnels. Ceux-ci sont sélectionnés par un comité et leurs obligations

sont enchâssées dans des contrats qui prévoient également les différentes formes de rémunération, dont un accès à la propriété de l'entreprise[1]. À titre d'exemple, l'entreprise Bell Canada, qui a un capital-action de plus de 15 milliards de dollars, est dirigée par une équipe de direction formée de 14 personnes qui détiennent moins de 0,1 % des droits de vote de la société. Puisqu'ils sont fiduciaires des actionnaires, c'est-à-dire qu'ils doivent gérer les ressources de ces derniers, les membres de la direction ont l'obligation de prendre toutes les décisions économiques visant à maximiser la valeur monétaire des actions. Leur performance de gestionnaire est publique et reflétée directement dans la valeur de l'action de l'entreprise. Les investisseurs sont donc informés de la valeur de leur investissement, car le marché boursier, sur lequel se transigent les titres des sociétés ouvertes, est supposé « parfait », exprimant la valeur intrinsèque des entreprises qui y sont cotées.

Or, dans la plupart des PME, la propriété et la direction sont assumées par une seule personne, qui est souvent aussi le fondateur de l'entreprise. Ce dernier, ayant investi son capital humain et financier dans l'entreprise, ne possède pas un portefeuille d'actifs diversifié. Pettit et Singer (1985) insistent par ailleurs sur le caractère unique de l'actif entrepreneurial qui rend la viabilité de l'entreprise tributaire de son propriétaire-dirigeant, surtout si son actif humain est non substituable et que sa présence au sein de l'entreprise en font un acteur clé. Cette situation accroît le risque pour les bailleurs de fonds, qui le refléteront dès lors dans leurs décisions de financement (rationnement de crédit, conditions contractuelles, coûts et contraintes financières). Ajoutons à cette situation le fait que les informations de la PME sont privées, ce qui rend difficile l'évaluation de la performance de l'entreprise et de sa capacité de remboursement ou de rendement

1. Cette séparation entre la propriété de l'entreprise et sa gestion a donné lieu à l'un des domaines de recherche en finance les plus importants, soit celui qui consiste à étudier les comportements des gestionnaires et à assurer leur surveillance, notamment par les programmes de rémunération incitative donnant accès à des options d'achat à des valeurs privilégiées. Cette forme de rémunération vise à aligner le comportement des gestionnaires sur celui des actionnaires et des propriétaires des ressources pour réduire notamment les problèmes d'agence.

futur pour les investisseurs ou les bailleurs de fonds. Il est donc très difficile d'évaluer le risque de la PME du fait de l'asymétrie de l'information et de la flexibilité dont jouit le propriétaire-dirigeant, qui peut fixer sa rémunération comme il le souhaite (Sjögrén, Puumalainen et Syrjä, 2011), rendant les flux monétaires futurs incertains.

Dans ses articles fondateurs du champ de la finance entrepreneuriale, Ang (1991, 1992) postule que les petites entreprises n'ont pas les mêmes problèmes de gestion financière que les grandes et que, de plus, elles forment un ensemble fortement hétérogène qui empêche de les considérer dans une catégorie unique. Il illustre son postulat par un ensemble de situations qui révèlent les caractéristiques uniques et propres aux PME. Il aborde entre autres les éléments suivants :

- l'intégration parfois totale entre les ressources financières de l'entrepreneur et celles de l'entreprise, de sorte que le risque d'affaires de l'entreprise est associé au risque personnel de l'entrepreneur. La faillite de l'entreprise entraîne d'ailleurs souvent celle de l'entrepreneur ;
- une espérance de vie plus courte : une petite entreprise peut interrompre ses activités pour différentes raisons liées à sa fragilité (le départ d'un employé clé, la perte d'un client important, un arrêt de travail temporaire, etc.) ;
- les problèmes de succession qui peuvent rendre le développement de l'entreprise incertain ;
- l'ampleur des relations informelles et la présence de contrats implicites liés à une préférence marquée de certains entrepreneurs pour ce qui n'est pas formalisé ;
- un risque d'erreurs élevé en raison d'un manque d'expérience, d'un manque d'expertise ou simplement d'un optimisme exagéré de l'entrepreneur ;
- enfin, le fait que l'entreprise de petite taille soit souvent considérée comme le prolongement de l'entrepreneur et non comme une entité distincte.

LeCornu *et al*. (1996) soulignent que les dissemblances entre les environnements des petites et des grandes entreprises sont suffisamment marquées pour susciter des comportements distincts. Ils ajoutent aux éléments évoqués par Ang (1991, 1992) certaines caractéristiques dominantes chez les PME qui les distinguent des grandes entreprises :

- la petite entreprise fait face à un nombre limité d'options d'investissement et de financement, ce qui réduit les possibilités de diversification ;
- la petite entreprise est plus susceptible d'éprouver des problèmes de liquidités importants lorsqu'elle aborde une période de croissance ;
- la gestion financière de la petite entreprise est fortement dépendante des habiletés et des connaissances d'une seule personne ou d'un petit nombre d'individus ;
- il n'existe pas de marché organisé pour les titres de la petite entreprise.

Ajoutons à ces particularités des PME certaines caractéristiques du propriétaire-dirigeant, qui demeure le pivot des activités de l'entreprise. Nous retenons deux de ces caractéristiques pour illustrer notre propos et qui ont d'importantes conséquences sur le plan financier, soit la diversification de son portefeuille et les objectifs qu'il privilégie.

1.2. Le risque systématique et la diversification de portefeuille

L'un des principes de base de la finance moderne concerne l'objectif que poursuivent les dirigeants d'entreprise et qui est essentiellement de nature financière, visant une augmentation de leur richesse, comme cela a été discuté plus tôt. Les modèles classiques en finance, dont le modèle d'évaluation des actifs financiers (MÉDAF), sont fondés sur le postulat que les gestionnaires ou les décideurs sont rationnels, réfractaires au risque et qu'ils tentent de maximiser la fonction d'utilité suivante :

$$\text{Utilité}_{\text{gestionnaire}} = f(\text{rendement financier ; risque systématique})$$

Les gestionnaires, étant économiquement rationnels, veulent s'enrichir au maximum. Cet enrichissement doit toutefois se réaliser à l'intérieur d'un niveau de risque tolérable, d'où l'objectif combiné de maximiser le rendement et de minimiser le risque. Pour réduire le risque de ses investissements et protéger son patrimoine, tout investisseur devrait dès lors diversifier son portefeuille et répartir sa richesse dans un certain nombre d'actifs dont l'évolution des rendements n'est pas corrélée. En diversifiant le portefeuille de ressources, on peut réduire une partie du risque, que l'on appelle le risque non systématique ou « diversifiable ». Ce risque non systématique ne sera donc pas rémunéré et ne procurera pas de rendement financier.

Or le propriétaire-dirigeant d'une PME n'est pas toujours en mesure de réduire le risque non systématique, puisqu'une partie importante de son capital humain et financier est investie dans la même entreprise (Smith et Smith, 2004 ; Pettit et Singer, 1985). Dans ces conditions, la fonction d'utilité du décideur pourra comprendre des éléments non financiers qu'il aura aussi le loisir de maximiser. Ainsi, LeCornu *et al.* (1996) proposent une fonction plus adaptée au contexte des PME et du propriétaire-dirigeant :

$$\text{Utilité}_{\text{propriétaire-dirigeant PME}} = f(\text{rendement financier ; risque systématique ; risque non systématique ; rendement non financier})$$

où le risque non systématique, qui est lié à son risque propre, comporte les éléments suivants :

- le faible niveau de liquidités ;
- l'absence de diversification des activités de l'entreprise ;
- le manque de flexibilité ou les difficultés pour l'entreprise d'obtenir rapidement des fonds pour certaines activités potentiellement rentables ;
- la crainte de la perte du contrôle de l'entreprise, qui empêche l'entrepreneur de s'adjoindre d'autres partenaires financiers ;

– le fait de ne pas avoir à rendre de comptes à des agents externes, étant donné les choix financiers de l'entreprise ;

– l'absence d'un marché pour les titres de l'entreprise.

Ajoutons à cela d'autres éléments compris dans le risque particulier des PME que certains considèrent élevé (Gompers et Lerner, 1999), soit l'excès de confiance et d'optimisme chez certains propriétaires-dirigeants (Janney et Dess, 2006), ainsi que les avantages non pécuniaires du contrôle et la sous-estimation du risque de leurs décisions (Moskowitz et Vissing-Jørgensen, 2002). Cette absence de diversification a été mise en évidence par Ang, Lin et Tyler (1995), qui démontrent que, étant donné les exigences des différents bailleurs de fonds à l'égard des PME, le risque d'affaires de l'entreprise est fortement lié au risque personnel du propriétaire-dirigeant. De plus, son attitude devant le risque est différente, peut se modifier selon l'évolution de son entreprise ou la situation du moment. À cet effet, Block, Sandner et Spiegel (2015) insistent sur la diversité des attitudes face au risque que l'on retrouve chez les entrepreneurs et sur le fait que celle-ci doit être contextualisée puisqu'elle varie selon les situations.

Le deuxième élément clé qui distingue les PME des GE concerne les objectifs que poursuit leur dirigeant principal, lesquels seraient centrés autour de la notion de « rationalité économique ».

1.3. La rationalité économique et la maximisation de la richesse

Le travail de LeCornu *et al.* (1996) est particulièrement éclairant pour comprendre les limites des fondements de la finance traditionnelle dans l'étude des comportements financiers des PME. Partant du lien étroit entre les objectifs de l'entrepreneur et ceux de l'entreprise : « […] *it appears that behavior and decision-making in small enterprises are unequivocally attached to the personal motivations of the owner-managers* » (LeCornu *et al.*, 1996, p. 2).

De nombreux auteurs ont montré que la création de valeur financière n'est pas prioritaire chez la plupart des propriétaires-dirigeants de PME (Pettit et Singer, 1985 ; Brophy et Shulman, 1992 ; LeCornu *et al.*, 1996 ; St-Pierre et Cadieux, 2011 ; Block, Sandner et Spiegel, 2015) et que la croissance, qui pourrait être source de création de valeur, n'est souhaitée que par un pourcentage réduit (LeCornu *et al.*, 1996 ; McMahon, 2001 ; Carsrud et Brännback, 2011), puisqu'elle menace l'indépendance financière, l'autonomie décisionnelle ou la qualité de vie de son propriétaire-dirigeant (Brophy et Shulman, 1992 ; St-Pierre et Cadieux, 2011).

Ainsi, et vu la non-diversification de son portefeuille, la recherche du profit ou la rémunération du risque ne sera pas forcément le choix optimal pour le propriétaire-dirigeant de la PME. En effet, selon Wasserman (2008), plusieurs propriétaires-dirigeants renoncent à des avantages pécuniaires en raison de la satisfaction qu'ils retirent de la création et du contrôle de leur entreprise. L'étude de St-Pierre et Cadieux (2011) confirme la multitude d'objectifs visés par les propriétaires-dirigeants de PME québécoises lors de la création de leur entreprise, ceux-ci étant liés à des éléments personnels, économiques ou socioenvironnementaux. Outre le fait de vouloir satisfaire leur clientèle, qui est le premier objectif, les propriétaires-dirigeants jugent de première importance le fait d'être leur propre patron et de pouvoir jouir d'une grande autonomie et de faire vivre correctement leur famille. Les objectifs financiers qui consistent à faire beaucoup d'argent, à réaliser une bonne performance financière ou à faire croître la taille de leur entreprise sont moins prioritaires, et ces résultats sont invariables selon leur profil. Les résultats de Block, Sandner et Spiegel (2015) précisent toutefois que ces objectifs varient selon que l'entrepreneur a créé son entreprise par opportunité ou par nécessité.

Ces résultats nous amènent à conclure que la richesse que cherchent à maximiser les propriétaires-dirigeants de PME a une définition plus large que la richesse monétaire, cela étant lié notamment à la non-diversification de leur portefeuille, et qu'il convient d'introduire ces particularités dans l'analyse que nous ferons de leur comportement financier.

Cette première section a permis de montrer que les fondements de la finance moderne ne prennent pas en considération la réalité d'une partie importante des sociétés privées, ce qui pourrait nuire à leur développement vu les lacunes des modèles et outils utilisés pour les analyser. Ainsi, la finance moderne considère les entreprises de façon homogène sans distinction quant à leur âge, leur taille ou leur structure de propriété. Or, bien que les PME se distinguent des grandes entreprises, comme nous l'avons montré dans la mise en exergue de leur particularité sur les hypothèses classiques en finance, elles se différencient également entre elles, notamment selon la taille et vu la diversité des objectifs que poursuivent leur propriétaire-dirigeant. Ainsi, l'évaluation de la valeur d'une entreprise ou de sa performance, qui vise à porter un jugement sur sa situation, exige de tenir compte du contexte dans lequel cette entreprise a évolué. C'est l'objet de notre prochaine section, où nous illustrons notre propos à partir des travaux sur le diagnostic financier.

2. Le diagnostic financier et l'évaluation de la PME

Le diagnostic financier est une activité réalisée dans de nombreuses occasions, notamment pour évaluer la performance des entreprises (Kotane et Kuzmina-Merlino, 2012), leur solvabilité et leur capacité de rencontrer leurs obligations financières (Ben Amor, Khoury et Savor, 2009), pour prédire leur probabilité de défaut de paiement et éventuellement leur détresse financière (Lin, Ansell et Andreeva, 2012 ; Ciampi et Gordini, 2013), et pour guider les gestionnaires dans leur prise de décisions (Gibson, 1992 ; Carraher et Van Auken, 2013). Or, bien que cette activité soit réalisée de façon systématique dans certains contextes, on retrouve relativement peu de travaux de recherche qui décrivent les difficultés et qui remettent en question les méthodes utilisées et présentées dans les nombreux manuels sur le sujet. Pourtant, le diagnostic de la PME présente certaines difficultés liées à la nature même de ces entreprises et à la grande diversité de leurs comportements et des contextes que l'analyste ne peut négliger sans risquer de porter préjudice aux entreprises étudiées.

2.1. Les informations financières et les PME

À la base, l'analyse financière consiste en une lecture critique des informations financières produites par les entreprises afin d'en faire ressortir des tendances, des difficultés à venir ou des problèmes passés. Les états financiers constituent donc la principale source d'information pour les parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds, les clients et les fournisseurs (Carraher et Van Auken, 2013), et pour le calcul des ratios financiers considérés comme un outil important d'aide à la prise de décisions dans les PME (Vinko, Zeljana et Ivana, 2009). Or la standardisation du contenu des états financiers est différente selon le statut des entreprises. À cet effet, Vos (1992) rappelle que les sociétés ouvertes sont soumises à un ensemble de standards comptables permettant d'assurer la conformité et la comparabilité du contenu de chaque poste des états financiers, alors que les sociétés fermées subissent moins de contraintes dans l'application des normes comptables, laissant supposer que la manipulation des états financiers est plus vraisemblable[2]. Plusieurs chercheurs s'intéressent ainsi à la qualité des informations financières présentées par les PME, la qualifiant parfois d'imprécise et incomplète (Smith, 1987 ; McMahon et Davies, 1994 ; McMahon, 2001), mais aussi d'opaque (Denis, 2004 ; Mac an Bhaird, 2010), ce qui augmente dès lors le risque pour d'éventuels investisseurs (He et Baker, 2007). Pourtant, l'objectivité et la fiabilité des informations

2. Les grandes entreprises ne sont toutefois pas à l'épreuve de ces manipulations des informations comptables et financières, comme l'ont montré les nombreux scandales financiers (p. ex. Enron, Parmalat, Lieman Brothers), qui ont mené notamment au développement de la littérature financière sur la gouvernance. Parmi les scandales les plus importants, on retrouve les suivants : Enron en 2001, qui a provoqué la mise au chômage direct de 20 000 employés après avoir été considérée pendant six années de suite l'entreprise américaine la plus innovante ; le cabinet conseil Arthur Anderson, qui a été complice de cette fraude et qui a lui aussi disparu ; Parmalat, en 2003, qui avait masqué son surendettement pendant de nombreuses années, flouant plus de 115 000 investisseurs ; Lieman Brothers, qui a déposé son bilan en 2008, montrant ainsi les nombreuses manipulations réalisées dans les mois précédents afin de masquer l'importance de son endettement et sa faible solvabilité.

présentées dans les états financiers sont indispensables à la prise de décisions éclairées par les gestionnaires (Carraher et Van Auken, 2013 ; Kotane et Kuzmina-Merlino, 2012) et à une évaluation juste par les analystes.

Ang (1991)[3] identifie un certain nombre de difficultés, dans l'analyse des états financiers des PME, qui rendent leur analyse plutôt complexe.

- Le classement de certains postes du bilan, notamment les avances ou prêts des propriétaires, que l'on retrouve au niveau de la dette alors qu'ils devraient être considérés davantage comme des fonds propres : cet élément de divergence entre les grandes entreprises et les PME fait que l'on considère souvent ces dernières comme plus endettées que les autres.
- Les difficultés à dissocier la politique de rémunération des dirigeants de la politique de dividendes de l'entreprise : dans la grande entreprise, la politique de dividendes a pour objectif de rémunérer les actionnaires pour leur investissement dans la firme. Or dans la PME, étant donné que le propriétaire est le plus souvent le principal actionnaire et le dirigeant, il peut choisir la forme de rémunération qui lui convient, que ce soit sous forme de salaire ou de dividendes, choix qui pourra être influencé par des considérations fiscales.
- L'interrelation entre les états financiers des propriétaires-dirigeants et ceux de leurs entreprises, qui fait en sorte que les documents de ces dernières ne reflètent que partiellement la réalité de leur situation financière. Cette situation crée des écarts notables entre les ressources utilisées pour l'exploitation, soit les actifs et le chiffre d'affaires. On peut alors retrouver un déséquilibre entre ces deux mesures de la taille de l'entreprise. Cependant, on retrouve cette

3. Mentionnons que le diagnostic financier et l'analyse de données financières d'entreprises a peu suscité l'intérêt des chercheurs dans le domaine de la finance entrepreneuriale, de sorte que le texte de Ang, publié il y a près de 25 ans, est toujours une référence utile.

situation le plus souvent chez les jeunes entreprises, où les créateurs utilisent leurs ressources personnelles pour démarrer leurs activités, ayant un accès très limité à du financement externe.

Les états financiers des PME peuvent ainsi présenter certaines difficultés que l'analyste doit prendre en considération s'il souhaite arriver à une évaluation « juste et fidèle » de la réalité de l'entreprise, tout en étant aptes à prévoir sa performance future (Kedar-Levy, 2013). Dans ces conditions, l'analyste doit chercher une information complémentaire qui lui permettra de comprendre les choix stratégiques et les activités sous leurs différents aspects (marketing, production, technologie), et d'apprécier la performance et les risques pour mettre en contexte les chiffres présentés dans les états financiers.

Par ailleurs, pour pouvoir porter un « jugement » sur la situation d'une entreprise, l'analyste devra procéder à une lecture comparative en utilisant soit les données historiques de l'entreprise pour voir les tendances, ou encore les données d'un groupe témoin auxquelles seront comparées celles de l'entreprise pour mesurer des écarts et éventuellement détecter des lacunes (Leach et Melicher, 2015). C'est ici que se trouve l'une des difficultés dans l'évaluation des PME, à savoir à quoi les données financières peuvent-elles être comparées pour identifier des faiblesses et éventuellement évaluer la qualité de leur gestion ? Dans tous les manuels sur le diagnostic d'entreprise, on recommande de comparer les données d'une entreprise à celles d'un groupe-témoin composé d'entreprises du même secteur et du même âge (Palepu, Healy et Bernard, 2004 ; Leach et Melicher, 2015). L'important, dans la constitution de ce groupe de référence, est de s'assurer de l'homogénéité de ses composantes (Leach et Melicher, 2015). Or les échantillons de PME sont souvent composés d'entreprises appartenant à un même domaine d'activité, ou de taille comparable, ou de même âge, ou localisées dans une même région. La prise en compte de ces quelques caractéristiques suffit-elle à créer des regroupements pertinents ? Probablement pas, comme l'ont constaté Ciampi et Gordini (2013), qui

prônent également pour des études de données financières des PME sur des groupes plus homogènes afin de mieux comprendre leur comportement et interpréter leurs résultats. Nous en discutons à la section suivante.

2.2. Les caractéristiques des PME et les répercussions financières

Les informations financières des entreprises sont directement influencées par la nature de leurs activités, par leur environnement externe, par leur marché et par la qualité de leur gestion. C'est habituellement ce qui est discuté dans les ouvrages sur le diagnostic financier. Or, comme nous l'avons mentionné plus tôt, les PME se distinguent des grandes entreprises et même entre elles selon d'autres dimensions, dont la taille, la concentration de la clientèle (Raymond et St-Pierre, 2004), le degré de maturité ou l'âge de l'entreprise (Serrasqueiro et Nunes, 2012 ; Gregory *et al*., 2005) et l'orientation stratégique qu'adopte le propriétaire-dirigeant et sa volonté de croissance (Reijonen et Komppula, 2007). Nous avons retenu ces deux dernières dimensions pour réaliser notre démonstration.

2.2.1. L'influence de l'âge

Plusieurs auteurs montrent que l'âge des PME et leur degré de maturité ont une incidence réelle sur leur comportement financier. Ainsi, Serrasqueiro et Nunes (2012), ainsi que He et Baker (2007) soutiennent que l'âge est déterminant dans les décisions de financement des PME. Berger et Udell (1998) ont été les premiers à mentionner que l'offre de financement aux PME n'était pas uniforme, mais qu'elle se caractérisait par un cycle de vie. Lorsqu'elle gagne en maturité, l'entreprise a accès à une offre plus complète dans laquelle elle peut choisir des outils de financement moins contraignants sur sa situation financière ainsi que sur la liberté décisionnelle du propriétaire-dirigeant. Cette situation s'explique en grande partie par le contexte d'asymétrie informationnelle entre l'entreprise et ses bailleurs de fonds, qui se réduirait avec le temps (Coleman, 2006), ainsi que

par l'expérience acquise avec les années et qui permet à l'entreprise de mieux rendre compte de sa capacité de gestion (Berger et Udell, 1998) et de sa réputation (Diamond, 1989).

Les jeunes PME peuvent donc représenter un fort risque opérationnel et financier pour les bailleurs de fonds, d'autant plus qu'elles disposent rarement de garanties suffisantes pour satisfaire leurs exigences. Cela les oblige à s'autofinancer, autant que faire se peut, et à recourir davantage aux crédits à court terme ou à des sources moins traditionnelles et mieux adaptées à leur réalité (Beck, Demirgüç-Kunt et Maksimovic, 2008). Au fur et à mesure qu'elles avancent dans le cycle de vie, les PME peuvent recourir aux dettes à long terme et parvenir à optimiser leur taux d'endettement. Mac an Bhaird (2010) démontre également l'effet déterminant de l'âge, au même titre que la taille, les garanties et la structure de propriété, quel que soit le secteur d'activité, confirmant ainsi l'effet « universel » de l'asymétrie de l'information.

Ainsi, les plus jeunes PME sont dépendantes d'un « ensemble » réduit de sources de financement, présentent une structure faiblement diversifiée et mobilisent plus les crédits commerciaux et les sources informelles. Ce constat est généralisable à tous les pays européens (Lawless, O'Connell et O'Toole, 2015). En ce qui concerne l'effet de l'âge sur la performance financière, les études confirment globalement un effet positif : la liquidité est une fonction positive de l'âge (Drever et Hutchinson, 2007), la profitabilité est influencée par les étapes du cycle de vie, et le processus de croissance est déterminé par l'âge de la firme (Illés, Hurta et Dunay, 2015). À ce sujet, St-Pierre, Julien et Morin (2010) invitent les chercheurs et les gouvernements à plus de prudence quant à la considération d'une éventuelle relation positive et systématique entre la taille et l'âge dans l'analyse de la performance et de ses déterminants pour une compréhension plus fine des comportements, car les deux variables ne sont pas parfaitement substituables. Daskalakis, Jarvis et Schizas (2013) observent également une faible relation entre l'âge et la taille des PME grecques (corrélation de 0,207), ce qui reflète parfaitement la volonté de contrôle et le refus de croissance de la majorité des propriétaires-dirigeants de PME (comme l'ont

aussi montré St-Pierre, Julien et Morin (2010) pour les PME québécoises). Finalement, les résultats de Daskalakis, Jarvis et Schizas (2013) invitent aussi à considérer comme variable de contrôle dans les travaux sur la structure de financement, par exemple, les préférences financières des propriétaires-dirigeants, celles-ci s'étant révélées significatives dans l'étude des pratiques financières de PME grecques de petite taille (moins de 50 employés). Dans ce qui suit, nous apprécierons la volonté de croissance comme un aspect de ces préférences.

2.2.2. L'importance de la volonté de croissance

Comme cela a été démontré dans de nombreuses études, les dirigeants de PME poursuivent une panoplie d'objectifs, ce qui contribue à leur grande hétérogénéité. Certains cherchent la stabilité et limitent leurs investissements au minimum nécessaire pour maintenir leur position sur le marché, alors que d'autres ont de plus grandes aspirations et souhaitent faire croître leur entreprise de façon importante. Cette différenciation des dirigeants de PME à partir de leur sensibilité envers la croissance, originellement mise en exergue par Smith (1967), a été renforcée et vérifiée empiriquement dans de nombreux travaux (Lafuente et Salas, 1989 ; Reijonen et Komppula, 2007 ; Smith et Miner, 1983 ; Walker et Brown, 2004).

Kotey et Meredith (1997) mettent en perspective les valeurs privilégiées par les entrepreneurs (conservateur ou entrepreneurial) et les orientations qu'ils poursuivent (réactive ou proactive), ainsi que leur incidence sur la performance de leur entreprise. Les PME proactives seraient plus performantes que les autres, mais seraient également plus endettées, étant donné leur stratégie visant le développement et la croissance. Aussi, parce que les marchés financiers sont relativement timides face aux PME, les plus proactives viseraient un plus grand contrôle de leurs coûts afin de maximiser leurs capacités d'autofinancement.

Ainsi, la performance est étroitement liée à l'orientation stratégique privilégiée par le propriétaire-dirigeant de PME (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005 ; Lonial et Carter, 2015), à ses aspirations et à ses motivations

de croissance (Wiklund et Shepherd, 2003), ainsi qu'à son engagement à cet égard qui joue un rôle déterminant (Smallbone, Leig et North, 1995 ; Hansen et Hamilton, 2011 ; Blackburn, Hart et Wainwright, 2013). Miles et Snow (1978) identifient trois principaux types de stratégies, soit celles des « défenseurs », des « prospecteurs » et des « analystes ». Les « défenseurs » sont des entreprises qui ciblent un marché bien défini et relativement stable qu'ils s'efforceront de contrôler grâce à une efficience et une productivité leur permettant d'offrir des prix très compétitifs. Les « prospecteurs » sont des entreprises flexibles qui innovent continuellement et qui cherchent à développer de nouveaux marchés. Quant aux « analystes », il s'agit d'entreprises « hybrides » qui combinent certains aspects des prospecteurs et certains aspects des défenseurs. Cette typologie, qui a été validée dans divers contextes, notamment auprès de PME (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005 ; Blackmore et Nesbitt, 2013), est fondée sur trois hypothèses. D'abord, que les firmes performantes réussissent à aligner leur organisation sur leur environnement dans un modèle dynamique et adaptatif (*adaptive cycle*), ensuite que les profils stratégiques sont universels et peuvent se retrouver dans tous les secteurs d'activité et que chaque profil stratégique peut conduire à une performance satisfaisante. Autrement dit, comme le décrivent bien Miles et Snow (1978), chaque choix stratégique impose son profil et c'est l'adéquation entre les deux qui pourra garantir la performance. Cela suppose notamment qu'une entreprise ayant un profil de défenseur pourra mettre en place des pratiques d'affaires et un mode d'organisation différent d'un prospecteur et réaliser une excellente performance mesurée selon des indicateurs appropriés. Ce concept d'équifinalité proposé par Miles et Snow (1978) a d'ailleurs été confirmé par Raymond et St-Pierre (2013) dans l'étude de l'internationalisation des PME, où la diversité des orientations se répercute sur le développement de capacités stratégiques précises ainsi que sur la mesure de la performance.

Bien que plusieurs chercheurs arrivent à établir des taxonomies permettant de représenter la complexité des comportements des entreprises et de leurs orientations stratégiques, ces regroupements ne sont pas

forcément homogènes. Pour Malmström, Wincent et Johansson (2013), ces taxonomies ne tiennnent pas compte des capacités des entreprises à acquérir les compétences nécessaires pour déployer leur stratégie.

Ces différentes études ont montré les conséquences financières directes du degré de maturité (âge et taille) et de la volonté de croissance ou de l'orientation stratégique du propriétaire-dirigeant. Ces conséquences sont le résultat d'un certain nombre d'actions réalisées et de décisions prises dans les entreprises et qui s'opèrent par la mise en place de différentes pratiques d'affaires (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005). Avant de procéder à notre vérification empirique, nous présenterons sommairement dans la prochaine section, certaines pratiques d'affaires influencées par l'âge et la volonté de croissance et les répercussions anticipées sur les données financières des PME.

2.3. Les pratiques d'affaires et les particularités des PME

D'après la discussion précédente, on s'attend à ce que les pratiques d'affaires mises en place dans les PME diffèrent selon leur degré de maturité et leurs objectifs de croissance, ce qui occasionnerait des répercussions financières distinctes, notamment sur différentes dimensions de la performance financière (p. ex. la rentabilité, la liquidité, la croissance, etc.) et non financière (p. ex. le risque, la connaissance, l'innovation, etc.). D'ailleurs, la littérature nous enseigne que l'adoption des pratiques d'affaires ne se fait pas d'une façon arbitraire, mais serait plutôt influencée par des facteurs propres à l'entreprise (p. ex. secteur, taille) ou au propriétaire-dirigeant (p. ex. objectifs et orientation stratégique). Par exemple, l'absence d'une pratique exemplaire de gestion des ressources humaines (GRH) dans une entreprise qui vise la performance pourrait s'expliquer par sa non-pertinence dans le secteur ou par le fait que l'entreprise n'ait pas atteint une taille critique propice à son implantation. C'est dans ce sens que Davies et Kochhar (2002) évoquent l'existence d'une séquence d'implantation des pratiques d'affaires qui respecte le contexte propre à l'entreprise (figure 5.1).

Figure 5.1
Cadre conceptuel : caractéristiques des PME et situation financière

Les chercheurs soulignent également l'importance de tenir compte des objectifs de l'entrepreneur et de la stratégie de l'entreprise lors de l'implantation des pratiques d'affaires. Ainsi, Becker *et al.* (1997) qualifient de combinaison mortelle (*deadly combination*) un mauvais alignement des pratiques d'affaires à la stratégie de la firme. Dans une étude sur l'influence des objectifs de l'entrepreneur sur les pratiques d'affaires liées à la gestion de l'actif à court terme, Sakka et Bahri (2011) montrent les effets positifs de certaines pratiques d'affaires sur la performance lorsqu'ils tiennent compte des objectifs du propriétaire-dirigeant. De leur côté, Kickul et Walters (2002) démontrent que les entrepreneurs proactifs, ou encore ayant des objectifs de croissance, ont plus tendance à adopter des pratiques favorisant le développement de nouveaux produits ou services et de solutions d'affaires afin de satisfaire aussi bien les besoins des clients que de l'organisation. De même, St-Pierre et Audet (2011) soutiennent que les entrepreneurs proactifs et orientés vers la croissance valorisent les pratiques fortement associées à l'innovation, alors que ceux qui ont une orientation stratégique défensive adoptent des pratiques plutôt conservatrices.

Par ailleurs, Miles, Covin et Heeley (2000) ont observé que les pratiques d'affaires des PME manufacturières étaient très différentes selon qu'elles évoluaient dans un environnement stable ou dynamique, ce qui est souvent le cas des PME de type prospecteur, et qui valorise la croissance. Cela a effectivement été observé sur 11 des 16 variables étudiées, notamment l'orientation financière à long terme, le développement de nouveaux

produits, le financement externe, la publicité, le marketing innovateur, les garanties, la stratégie de prix, la qualité des produits, la propriété intellectuelle, les activités d'innovation et la surveillance de l'industrie.

La discussion qui précède suggère l'influence de l'âge et du degré de maturité de l'entreprise, ainsi que des objectifs privilégiés par son propriétaire-dirigeant sur sa situation financière, étant donné les répercussions sur l'organisation de l'entreprise et les pratiques d'affaires mises en place. Ainsi, nous proposons le modèle conceptuel suivant, que nous allons tester sur des PME manufacturières québécoises.

3. La méthodologie et l'expérimentation

3.1. La présentation des données utilisées

Pour illustrer nos propositions, nous utilisons une base de données privée composée de PME québécoises ayant participé volontairement à une activité de diagnostic organisationnel au cours des dernières années. La base de données PDG^{md} Manufacturier a été construite à partir des renseignements fournis volontairement par des PME dans un long questionnaire permettant de recueillir des informations générales sur les stratégies mises en place dans l'entreprise, les pratiques d'affaires implantées dans les différentes fonctions de l'entreprise (gestion des ressources humaines, marketing, gestion de la production, contrôle et gestion financière), les ressources mobilisées (humaines, technologiques, équipements et structure de production), ainsi que des renseignements précis sur le propriétaire-dirigeant (profil, objectifs, orientation stratégique). Ces informations sont complétées par les données financières des trois derniers exercices précédant la date de remplissage du questionnaire. La base de données contient des paramètres sur plus de 600 entreprises de moins de 500 salariés. Pour les fins de notre démonstration, nous avons procédé à deux regroupements. Dans un premier temps, nous avons discerné les PME selon leur âge et avons retenu celles qui ont moins de 10 ans d'existence et celles qui sont âgées de 20 ans et plus. Pour la volonté de croissance, nous avons retenu, dans un premier groupe, les PME dont le propriétaire-dirigeant

souhaite un taux de croissance de son chiffre d'affaires de moins de 30 % pour les deux prochaines années et, dans un deuxième groupe, celles qui visent un rythme supérieur à 100 % et que certains auteurs qualifient de gazelles. Les seuils utilisés pour constituer les regroupements sont arbitraires et le retrait d'un groupe central vise à éliminer des entreprises qui pourraient être difficiles à étudier, puisqu'elles pourraient exprimer des situations instables. Pour les besoins de notre étude et étant donné la présence de valeurs manquantes pour certaines variables, nous avons utilisé une procédure de complément où ces valeurs ont été remplacées par les valeurs médianes (variables continues) ou moyennes (variables discrètes) du groupe auquel appartient chaque PME.

Le tableau 5.1 donne un aperçu de ces quatre sous-groupes où l'on note déjà une certaine hétérogénéité. À noter le nombre relativement élevé d'employés qui nous invite, dès le départ, à ne pas considérer notre échantillon comme représentatif de la population des PME, étant donné cette taille. Cependant, notre objectif étant principalement de discuter de la diversité des PME, la non-représentativité n'est pas une contrainte à notre démonstration.

Notre échantillon présente un profil hétérogène qui varie en fonction de l'âge et de l'objectif de croissance affiché par le dirigeant. Ainsi, les PME les plus âgées sont les plus grandes et seraient aussi plus efficaces que les plus jeunes en produisant un chiffre d'affaires supérieur par employé, mais elles sont aussi moins dynamiques, ce qui est conforme aux travaux sur la croissance. On constate aussi que les plus jeunes ont une plus forte concentration de leur clientèle et qu'elles sont plus souvent sous-traitantes de grands donneurs d'ordres. Dans le secteur manufacturier, cette situation n'est pas inhabituelle, alors que le fait de se développer pour un nombre réduit de clients permet de se concentrer sur certaines activités, essentiellement liées à la production, ce qui peut toutefois nuire au développement des capacités entrepreneuriales (Raymond et St-Pierre, 2004). Finalement, on notera que le ratio de ventes par employé présente une plus grande étendue de valeurs pour les PME plus jeunes et plus orientées vers la croissance. Nous reviendrons plus loin sur ce constat qui illustre l'hétérogénéité des comportements, même à l'intérieur des regroupements de PME.

Tableau 5.1
Description de l'échantillon (valeurs médianes)

	Âge des entreprises*			Volonté de croissance		
	Moins de 10 ans ***N* = 81**	**20 ans ou plus** ***N* = 198**	**Test ANOVA (*p*)**	**Moins de 30 %** ***N* = 97**	**100 % ou plus** ***N* = 105**	**Test ANOVA (*p*)**
Nombre d'employés	28	54	0,007	48	31	0,084
Ventes	2,4 M$	7,0 M$	0,009	6,9 M$	2,4 M$	0,000
Ventes par employé	90 k$ Min = 17 k$ Max = 711 k$	123 k$ Min = 22 k$ Max = 481 k$	0,011	144 k$ Min = 26 k$ Max = 792 k$	81 k$ Min = 17 k$ Max = 1147 k$	0,000
Taux d'exportation	10 %	10 %	0,499	9 %	10 %	0,127
Croissance moyenne des ventes des trois dernières années	15 %	11 %	0,000	13 %	15 %	0,007
Chiffre d'affaires avec les trois principaux clients	48 %	34 %	0,003	44 %	44 %	0,353

* Le test Anova a été utilisé pour vérifier si les différences entre les groupes étaient significatives.

3.2. La définition des variables et des outils statistiques

Les variables retenues dans cette étude sont celles qui décrivent le comportement financier de l'entreprise et celles qui l'influencent. Nous avons ainsi retenu des variables financières mesurant le risque financier, l'endettement, la liquidité et la rentabilité de l'entreprise (voir tableau 5.2 ; les modes de calcul sont présentés en annexe). Quant aux variables qui influenceraient le comportement financier de l'entreprise, nous avons retenu les pratiques d'affaires appartenant aux différentes fonctions de l'entreprise (GRH, marketing, contrôle, production). Ces pratiques sont mesurées de diverses façons :

- la présence, comme l'utilisation d'un budget de caisse (oui/non) ;
- la fréquence, comme la réalisation d'études de marché (de 1 : fréquence très faible à 5 : fréquence très élevée) ;
- l'étendue, comme la formation des représentants ou des employés de production (0 : aucune formation ; 1 : 1 à 5 heures ; 2 : 6 à 10 heures ; 3 : 10 heures et plus par mois).

Afin d'évaluer s'il existe des différences statistiquement significatives dans le comportement financier des PME selon leur âge et leur volonté de croissance, un test de comparaison des moyennes a été effectué en recourant au test d'ANOVA (tableau 5.2). Nous avons par ailleurs appliqué le test robuste d'égalité des moyennes de Welch sur les pratiques d'affaires susceptibles d'affecter le comportement financier des PME, et ce, selon leur âge et leur volonté de croissance.

4. La présentation des résultats et la discussion

4.1. La situation financière

En ce qui concerne les caractéristiques financières (tableau 5.2), les PME les plus âgées présentent un taux d'endettement plus faible, y compris sur le long terme. Bien que ce dernier résultat permette de présumer un accès plus important pour les plus jeunes à des ressources externes, ce qui serait

Tableau 5.2
Caractéristiques financières selon l'âge et la volonté de croissance

		Âge des entreprises			Volonté de croissance		
		Moins de 10 ans *N* = 81	20 ans ou plus *N* = 198	Test ANOVA (*p*)	Moins de 30 % *N* = 97	100 % ou plus *N* = 105	Test ANOVA (*p*)
Endettement et risque financier							
Taux d'endettement	Moyenne	67,50 %	51,42 %	0,000	56,35 %	63,25 %	0,028
	Médiane	64,53 %	53,19 %		58,98 %	61,95 %	
Taux de dette court terme	Moyenne	23,94 %	22,09 %	0,390	20,47 %	25,08 %	0,047
	Médiane	23,23 %	19,16 %		18,41 %	21,42 %	
Couverture des intérêts	Moyenne	4,444	12,502	0,002	14,803	5,090	0,001
	Médiane	3,161	4,503		4,584	2,723	
Marge de sécurité	Moyenne	31,153	42,218	0,026	31,796	37,147	0,343
	Médiane	18,971	30,993		24,930	24,930	
Liquidité et rentabilité							
Marge bénéficiaire brute	Moyenne	23,82 %	23,92 %	0,941	22,62 %	26,18 %	0,039
	Médiane	21,65 %	23,91 %		20,67 %	25,02 %	
Marge bénéficiaire nette	Moyenne	1,85 %	4,49 %	0,007	5,18 %	1,37 %	0,002
	Médiane	3,39 %	3,68 %		4,10 %	3,40 %	
Rendement de l'actif (RDA)	Moyenne	6,17 %	7,37 %	0,419	9,52 %	4,07 %	0,002
	Médiane	6,53 %	6,04 %		6,76 %	4,78 %	
Rendement des fonds propres (RFP)	Moyenne	14,12 %	15,10 %	0,869	23,40 %	8,97 %	0,036
	Médiane	19,78 %	13,31 %		19,52 %	15,03 %	
Fonds de roulement	Moyenne	1,545	2,039	0,000	1,855	1,665	0,140
	Médiane	1,410	1,855		1,550	1,460	
Taux de flux monétaire	Moyenne	5,84 %	7,67 %	0,051	8,27 %	5,80 %	0,035
	Médiane	6,52 %	6,58 %		7,09 %	6,47 %	

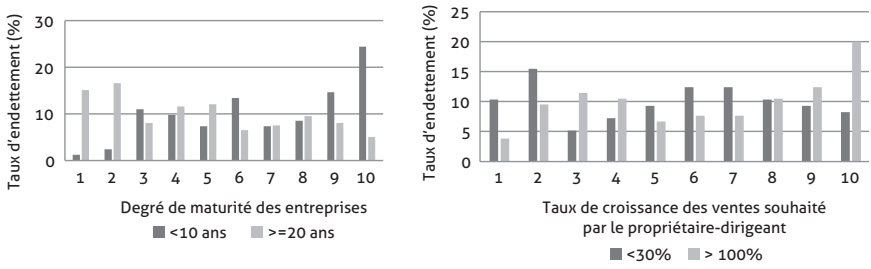
contraire à notre revue de la littérature, il pourrait simplement refléter la plus grande expérience des PME plus âgées, dont les bénéfices réalisés ont été continuellement réinvestis dans l'entreprise, réduisant ainsi la part relative de la dette. Cette hypothèse de rentabilité permettrait de comprendre aussi pourquoi elles dégagent une marge de sécurité statistiquement plus élevée que les autres, ainsi qu'une meilleure couverture de leurs frais de financement.

Ces caractéristiques financières sont aussi différentes en fonction des objectifs de croissance. Les PME les plus ambitieuses présentent un taux d'endettement global plus élevé pour répondre à leurs besoins de croissance. Toutefois, le ratio de couverture des intérêts est environ trois fois plus faible. Elles sont d'ailleurs les moins liquides et les moins rentables (RFP et RDA). Nos résultats s'opposent partiellement aux conclusions de Kotey et Meredith (1997) et de Storey et Hughes (2013). Les besoins de croissance engageraient des charges qui ne seraient pas immédiatement couvertes par les revenus, ce qui altérerait la performance, à tout le moins sur le court terme. Sur le plan de la maturité, les PME les plus âgées présentent une structure financière plus équilibrée avec des ratios de fonds de roulement et de flux monétaires plus élevés statistiquement, conformément aux résultats de Drever et Hutchinson (2007). La marge bénéficiaire nette est également plus élevée, comme l'ont montré les résultats d'Illés, Hurta et Dunay (2015). En dépit de cette liquidité et de cette profitabilité qui s'améliorent avec l'expérience et la maturité, la rentabilité n'est pas forcément meilleure chez les PME les plus âgées. Les résultats ne montrent en effet pas de différences statistiquement significatives sur les ratios de rentabilité (RFP et RDA).

Par ailleurs, les résultats intragroupes peuvent aussi présenter des différences significatives, rendant encore plus délicates les généralisations observées sur des PME qui pourraient présenter des profils singuliers. Nous avons repris le taux d'endettement pour le diviser en 10 classes (selon les déciles). À la figure 5.2, nous présentons les pourcentages d'entreprises qui se trouvent à l'intérieur de chacun des déciles (en abscisse). On constate effectivement des différences à l'effet que les entreprises plus jeunes se retrouvent plus vers la droite de la distribution (taux d'endettement plus

élevés), tout comme celles qui visent d'importants taux de croissance. Ces différences sont confirmées par un test de Mann-Whitney ($z = -5{,}729$ pour le groupe d'âge ; et $z = -2{,}171$ pour le groupe de croissance). Les PME les plus endettées sont donc les plus jeunes et celles qui aspirent à des taux de croissance élevés. Ces résultats confirment ceux de Huynh et Petrunia (2013), sur un échantillon d'entreprises canadiennes, qui soutiennent que l'endettement tend à diminuer avec l'âge de la firme. Plusieurs auteurs ont aussi trouvé une relation positive entre le taux de croissance élevé de la firme et son niveau d'endettement (Pandey, 2001 ; Abor, 2007 ; Nunes *et al.*, 2010). La littérature montre par ailleurs que des taux de croissance élevés peuvent être atteints par des firmes de différents âges et tailles, et appartenant à différents secteurs (Smallbone, Leig et North, 1995).

Figure 5.2
Distribution du taux d'endettement des entreprises selon leur degré de maturité et leur rythme de croissance souhaité



Les résultats financiers des entreprises sont les conséquences directes ou indirectes de pratiques d'affaires instaurées, en cohérence avec les caractéristiques de la PME et les objectifs de son dirigeant. Nous en discutons dans la prochaine section.

4.2. Les pratiques d'affaires des PME

Les résultats présentés au tableau 5.3 permettent de mieux comprendre pourquoi les données financières de PME appartenant à des groupes particuliers pourraient être différentes. Notre analyse vise à confirmer cette

Tableau 5.3
Pratiques d'affaires selon l'âge et la volonté de croissance

	Âge des entreprises			Volonté de croissance		
	Moins de 10 ans *N* = 81	20 ans ou plus *N* = 198	Test de Welch (*p*)	Moins de 30 % *N* = 97	100 % ou plus *N* = 105	Test de Welch (*p*)
Gestion et contrôle						
Utilisation budget caisse	0,703	0,510	0,002	0,546	0,676	0,059
Outil informatisé gestion des comptes clients	0,642	0,611	0,630	0,567	0,686	0,083
Analyse de qualité paiement nouveau client	0,740	0,883	0,009	0,866	0,800	0,210
Utilisation d'outils de gestion comptable et financière	0,740	0,665	0,059	0,636	0,762	0,009
Utilisation d'un système de prix de revient	0,694	0,686	0,942	0,619	0,771	0,019
Pratiques marketing						
Formation des représentants	0,498	0,640	0,125	0,519	0,717	0,022
Études de marché : clients potentiels	1,950	1,833	0,521	1,742	2,114	0,049
Taux R-D produits	0,014	0,005	0,084	0,003	0,028	0,000
Veille commerciale	8,481	7,358	0,068	7,546	8,438	0,116

Pratiques GRH						
Formation des cadres	1,003	1,203	0,034	1,069	1,192	0,205
Budget de formation (pourcentage de la masse salariale)	2,14 %	1,51 %	0,022	1,67 %	2,25 %	0,035
Présence d'un programme d'accès à la propriété pour les représentants	0,004	0,048	0,001	0,014	0,027	0,021
Rémunération individuelle (primes, bonis) pour les cadres	0,381	0,521	0,022	0,482	0,474	0,903
Formation sur mesure	0,493	0,702	0,002	0,742	0,629	0,082
Pratiques production						
Mesure d'amélioration de la flexibilité des équipements	0,296	0,262	0,575	0,227	0,352	0,049
Adéquation des systèmes de maintenance et de contrôle de la production au type de production de l'entreprise	2,074	2,409	0,004	2,268	2,124	0,225
Adéquation des systèmes informatiques de conception et de fabrication au type de production de l'entreprise	2,037	2,191	0,139	2,495	2,257	0,050
Intégration des systèmes de production par le partage d'informations pertinentes à la production par des fichiers informatisés de données communes	0,506	0,752	0,077	0,876	1,105	0,190
Pourcentage des ventes destiné à la R-D des procédés	0,37 %	0,29 %	0,500	0,30 %	0,69 %	0,045

influence et non à identifier de façon précise les pratiques d'affaires qui seraient les plus discriminantes. Nous n'aborderons les différences que dans les grandes lignes.

Il ressort globalement, en termes de pratiques de gestion financière, qu'avec la maturité des PME, les entreprises font plus d'analyse de la qualité de paiement pour les nouveaux clients ce qui leur permet une plus grande maîtrise de leur besoin en fonds de roulement. Rappelons que les plus jeunes sont aussi plus souvent dépendantes d'un faible nombre de clients qui imposent leurs propres procédés de paiement, rendant inutile le développement de pratiques particulières. Les plus jeunes utilisent davantage le budget caisse et les outils de gestion comptable et financière. Maes, Sels et Roodhooft (2005) ont démontré que certaines de ces pratiques, notamment l'évaluation de la solvabilité des clients, ont un effet positif sur la performance. Par ailleurs, avec des objectifs de croissance ambitieux, les dirigeants soucieux de maîtriser leur développement utilisent plus de budget caisse, d'outils informatiques pour la gestion des comptes clients, d'outils de gestion comptable et financière et de systèmes de prix de revient. Les théories sur la croissance des entreprises (Chandler et McEvoy, 2000 ; De Kok, Ulhaner et Thurik, 2006) notent qu'au fur et à mesure que les firmes croissent et que leurs activités deviennent de plus en plus complexes, elles développent des politiques et des procédures formelles ou systématisées afin de traiter plus efficacement l'information, ce qui entraînerait des coûts particuliers à assumer.

Afin d'asseoir leur légitimité sur le marché, les plus jeunes PME investissent plus dans la R-D sur les produits et font plus de veille commerciale. Ces pratiques, qui engendrent des dépenses d'exploitation pour l'entreprise, peuvent en partie expliquer les différences significatives dans les ratios de marge nette et de liquidité entre les plus jeunes et les plus âgées (tableau 5.2), alors que leurs effets bénéfiques ne se feront sentir que lorsque l'entreprise en aura acquis la pleine maîtrise.

Selon les travaux de Cagliano, Blackmon et Voss (2001), la maturité des entreprises influence l'implantation de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, ce qui est confirmé par nos résultats. En effet, les PME les plus matures investissent plus en formation sur mesure et motivent plus leurs représentants. Selon Klaas, McClendon et Gainey (2000), certaines pratiques plus formelles de GRH seraient aussi plus coûteuses à implanter, dont les pratiques de formation, d'évaluation du rendement et de description des tâches, justifiant leur absence chez les plus jeunes entreprises.

L'influence de l'âge se retrouve aussi sur les pratiques de production (Cagliano, Blackmon et Voss, 2001). Ainsi, les plus anciennes ont des systèmes de maintenance, de gestion et de contrôle de la production plus adaptés au type de production, alors qu'elles présentent une meilleure intégration des systèmes de production par le partage d'informations pertinentes à la production par des fichiers informatisés de données communes. L'adéquation des équipements et l'intégration des systèmes de production peuvent affecter les frais généraux de production en améliorant la productivité et en réduisant les pertes dues à la non-conformité. À cet égard, Keogh, Dalrymple et Atkins (2003) notent que l'augmentation de la conformité des équipements au type de production réduit les pertes dues aux défaillances, ce qui influencerait les marges brutes (plus élevées chez les plus âgées, comme le montrent les données du tableau 5.2).

Ces pratiques de production semblent également être conditionnées par les objectifs de croissance des dirigeants, notamment pour les pratiques de mesure de l'amélioration de la flexibilité des équipements et les efforts de R-D quant aux procédés, qui sont statistiquement plus importantes dans les PME les plus ambitieuses sur le plan de leur développement. Bahri, St-Pierre et Sakka (2011) ont observé les conséquences financières de ces pratiques sur les dépenses d'exploitation supérieures, alors que leur influence serait positive sur l'efficience et la productivité des immobilisations (Powell et Schmenner, 2002).

Par ailleurs, les PME les plus motivées par la croissance présentent un budget annuel de formation proportionnellement plus élevé, mais elles réalisent moins de formation sur mesure, qui sont plus coûteuses. De même, les résultats montrent que les plus ambitieuses motivent plus leurs représentants par l'entremise d'un programme d'accès à la propriété. Néanmoins, aucune différence significative n'apparaît dans leur politique de rémunération-intéressement. Ces résultats ne sont pas tout à fait conformes à la littérature, qui stipule que la croissance de la firme génère une plus grande complexité organisationnelle qui nécessiterait une plus grande professionnalisation des pratiques de GRH (Chandler et McEvoy, 2000 ; De Kok, Ulhaner et Thurik, 2006).

Les PME qui aspirent à un fort taux de croissance font plus d'efforts de formation de leurs représentants commerciaux, réalisent plus d'études de marché auprès de la clientèle potentielle, investissent davantage dans l'amélioration de leurs produits et en R-D. Ces résultats rejoignent tout à fait ceux de Kickul et Walters (2002). Ces pratiques devraient contribuer à améliorer la performance future de l'entreprise, étant donné le temps nécessaire pour les assimiler et les maîtriser, alors que la performance immédiate pourrait être altérée par ces investissements importants. C'est effectivement ce que nous observons alors que les PME souhaitant les plus forts taux de croissance sont aussi les moins rentables et celles qui disposent le moins de liquidités.

Ces derniers résultats nous amènent également à rappeler que la performance peut être mesurée de bien des façons et que, pour des PME en croissance, dynamiques et qui investissent dans leur avenir, les indicateurs financiers traditionnels calculés à partir des profits pourraient être inadéquats si ceux-ci sont mesurés alors que les entreprises sont en train d'ajuster leur structure et leur organisation. Dans ces situations, le taux de croissance est un meilleur indicateur de performance à court terme que ne le sont les mesures de rendement et de rentabilité qui pourraient être plutôt instables.

5. Des avenues de recherche

L'objectif de ce chapitre est de démontrer, à l'aide de données probantes, que le comportement ou les décisions financières dans les PME ne peut être analysé à la lumière des principes qui sous-tendent les théories et modèles de la finance classique, ceux-ci ne reflétant pas la réalité parfois complexe des sociétés fermées[4]. Nos résultats montrent que les PME sont très hétérogènes, elles n'aspirent pas toutes à la croissance et elles présentent des postures de risque différentes. Leurs caractéristiques financières ou encore leur comportement financier changent selon l'âge de la PME et selon la volonté de croissance du propriétaire-dirigeant, ce qui influence de façon particulière leurs résultats financiers. Or ces résultats financiers seraient les conséquences des pratiques d'affaires mises en œuvre dans ces entreprises selon leurs besoins et leur contexte, et ne peuvent être jugés qu'à la lumière de ces besoins.

La littérature financière classique, fortement ancrée dans une posture positiviste, porte rarement sur des pratiques d'affaires implantées par les entreprises pour servir à configurer l'organisation nécessaire pour réaliser leur stratégie, alors que les résultats financiers peuvent difficilement être analysés, interprétés et jugés sans prendre en compte ce qui se trouve derrière ces informations. On peut admettre que les données financières des grandes sociétés ouvertes soient peu sensibles, outre le secteur d'activités, à une diversité de contextes opérationnels, les grandes entreprises ayant fortement tendance à se copier les unes les autres pour ne pas se laisser distancer par leurs concurrents. Les PME, étant des entreprises organiques qui évoluent à des rythmes plus ou moins rapides selon les objectifs de leur propriétaire-dirigeant, présentent une réalité financière qui peut rapidement se modifier selon le contexte, ce que nous avons démontré ici.

4. Rappelons que la démonstration empirique réalisée a exclu les très petites entreprises pour qui nous avons peu de données. Certaines des conclusions présentées ici peuvent donc ne pas convenir à ces firmes, notamment si elles visent des rythmes de croissance très conservateurs et qu'elles n'ont pas besoin d'accéder à du financement externe pour soutenir leurs activités.

Ainsi, il apparaît important de mettre l'accent, outre le degré de maturité des PME et les objectifs de croissance des propriétaires-dirigeants, sur la diversité de contextes qui influencent leurs activités, et donc leurs résultats financiers. La seule prise en compte de la taille et du secteur d'activité ne suffit pas à traduire la diversité de facteurs influant sur l'entreprise. En effet, nous avons démontré que les entreprises les plus jeunes et celles qui aspirent à une forte croissance sont celles qui affichent une marge nette et une liquidité faible. Celles qui ont une volonté de croissance élevée affichent de plus les taux de rendement les plus faibles. Ces deux types d'entreprises ont par conséquent un risque financier plus élevé qui devrait être reflété par un endettement plus faible. Nos résultats montrent le contraire en affichant un endettement plus élevé pour ces entreprises. Sachant que l'utilisation exclusive des ratios financiers est trompeuse, comment les bailleurs de fonds devraient-ils évaluer le risque des entreprises les plus jeunes ou les plus ambitieuses ?

Au demeurant, qu'est-ce que le risque pour une jeune entreprise en croissance ? Dès lors que l'on reconnaît que la croissance d'une entreprise, qui est un état souhaitable par les pouvoirs publics, puisque cela assure la création de richesse, entraîne une perturbation de ses activités et une instabilité de ses informations financières, on ne peut recourir aux enseignements de la finance traditionnelle, qui mesure le risque par la variabilité des données ou par des indicateurs n'ayant qu'une faible capacité prédictive dans ce contexte. D'ailleurs, l'étude de Kedar-Levy (2013) montre que les ratios financiers ne reflètent pas bien la réalité des entreprises en croissance ou technologiques dont la situation financière change rapidement.

Par ailleurs, nos résultats montrent aussi que l'absence de certaines pratiques de gestion n'entraîne pas nécessairement une détérioration de la performance financière. La littérature en management suggère qu'il existe des pratiques qui ne sont appropriées pour l'entreprise qu'à un certain stade de son développement (Davies et Kochhar, 2002) et seulement dans un contexte d'affaires technologique, stratégique et culturel particulier (Hiebeler, Kelly et Ketterman, 1998). Aussi, l'utilisation d'outils de gestion financière est fortement corrélée avec la diversité de la clientèle et

la complexité des activités des PME. Une forte concentration de la clientèle réduit l'intérêt d'avoir des pratiques de gestion des comptes clients sophistiquées, contrairement à ce qui est recommandé par les professionnels de la finance. Les préconisations sur l'importance de maîtriser certains outils pour assurer une bonne gestion du fonds de roulement et, en conséquence, un accès au financement bancaire, par exemple, devraient être revues à la lumière de notre discussion et de la démonstration réalisée dans notre texte.

En somme, il nous apparaît important que les chercheurs qui souhaitent développer le champ de la finance entrepreneuriale contribuent à mettre au jour l'influence de l'hétérogénéité des PME sur leurs comportements financiers et, en conséquence, sur leurs données financières. Le but serait de pouvoir arriver à établir des profils d'entreprise ou des typologies qui traduiraient mieux leur réalité, afin de permettre notamment aux bailleurs de fonds d'évaluer avec plus de justesse le risque de ces entreprises et le rendement dans un contexte particulier. Cela ne peut se faire, avec la finesse requise, exclusivement par l'outil économétrique ou l'approche quantitative, en général. Cette approche, largement utilisée par les chercheurs en finance entrepreneuriale (St-Pierre et Fadil, 2011, 2016), doit être complétée par des études cliniques qualitatives permettant d'entrer en contact avec son objet d'étude et d'appréhender les éléments du contexte qui auraient échappé aux variables de contrôle et qui donneraient des explications à des comportements semblant dévier de la logique rationnelle et des indicateurs traditionnels de la performance.

La finance traditionnelle offre présentement peu d'outils et de concepts qui puissent aider à comprendre et à expliquer la situation financière des PME. Ainsi, la finance entrepreneuriale a besoin d'établir des bases d'analyse distinctes de la finance traditionnelle et mieux adaptées à la réalité de l'objet qu'elle veut comprendre. Pour cela, les chercheurs doivent aussi avoir une lecture holistique de la réalité des PME, qui demeure complexe étant donné la diversité des comportements et des situations. Mais il faut au départ mettre au jour l'influence de cette diversité pour arriver, dans la mesure du possible, à établir des typologies

financières qui permettront aux bailleurs de fonds de disposer d'outils appropriés pour rendre compte adéquatement du risque des entreprises qui sollicitent leur financement.

N'oublions pas aussi qu'une remise en question des données financières pour mesurer le risque des PME serait souhaitable, ce qui suppose un changement radical de perspective paradigmatique. Mettre plus souvent en relations les données financières et les données managériales répondrait mieux à la réalité des PME et permettrait aussi de développer des outils particuliers. C'est ce que constate McMahon (2006) dans son étude exploratoire sur les pratiques du *financial slack* (liquidité forte associée à une sous-utilisation de la capacité d'endettement). L'auteur affirme que cette pratique est difficile à expliquer avec les paradigmes financiers classiques. Toutefois, elle trouve tout son sens en la reliant à la perspective stratégique du dirigeant et à ses objectifs en termes de recherche d'indépendance ou de style de vie.

Conclusion

La finance entrepreneuriale devrait s'inspirer davantage de la littérature en entrepreneuriat, où l'on reconnaît la diversité des comportements des propriétaires-dirigeants, notamment dans le concept d'orientation entrepreneuriale (proactivité, prise de risques et comportement innovant). Alors que la littérature en PME admet cette diversité de comportements et son influence sur le développement des entreprises, on y fait peu allusion dans les travaux en finance réalisés sur des PME. Cela demande notamment de s'affranchir de la perspective voulant que les données financières puissent refléter entièrement la réalité de l'entreprise, alors qu'il serait plutôt suggéré que dans le contexte des PME, ces données ne peuvent être analysées sans prise en compte, par exemple, de l'orientation stratégique ou de la volonté de croissance du propriétaire-dirigeant. En effet, plus l'orientation est de nature entrepreneuriale, c'est-à-dire visant la croissance, plus l'entreprise sera engagée dans des activités d'innovation, de collaborations et de développement de marché, et plus ses données financières pourront

être instables à un moment donné. À l'opposé, plus l'orientation visera à préserver le contrôle, plus l'accent sera mis sur les pratiques permettant d'assurer l'autonomie financière, dont le contrôle des coûts, l'innovation dans les procédés, et l'entreprise sera peu encline à diversifier ses marchés. Alors que les premières entreprises sont les plus dynamiques et celles que souhaitent reproduire les gouvernements, ce sont les deuxièmes qui réussissent le plus facilement à accéder à des ressources financières externes, étant donné les critères établis pour évaluer leur risque par les bailleurs de fonds.

Dans l'environnement d'affaires actuel, où l'innovation et le besoin de renouveler continuellement son modèle d'affaires pour conserver sa flexibilité sont des enjeux majeurs pour assurer la pérennité des PME, on peut considérer que les entreprises qui investissent le moins dans des activités « incertaines » telles que des activités innovantes sont les plus rentables aujourd'hui, mais aussi celles qui sont les plus vulnérables pour l'avenir. Une remise en question de l'importance de l'utilisation des ratios financiers pour évaluer le potentiel et le risque des PME est donc fortement suggérée, ce qui nécessiterait aussi un rapprochement des chercheurs en finance, de leur domaine et de celui du management de la PME.

Annexe 5.1. Les modes de calcul des variables utilisées

Variables	Descriptions / réponses
Informations financières	
Taux d'endettement	Dette totale / actif total
Taux de dette court terme	Dettes court terme / actif total
Couverture des intérêts	(Bénéfice net + impôt + intérêts) / intérêts
Marge de sécurité	(Encaisse + marge de crédit inutilisée) / [(coût des marchandises vendues + frais de ventes et d'administration + frais d'intérêts) / 365]
Marge bénéficiaire brute	Bénéfice brut / ventes
Marge bénéficiaire nette	Bénéfice net / ventes
Rendement de l'actif	Bénéfice net / actif total
Rendement des fonds propres	Bénéfice net / fonds propres
Fonds de roulement	Actif court terme / passif court terme
Taux de flux monétaire	(Bénéfice net + amortissement) / ventes
Gestion et contrôle	
Utilisation d'un budget caisse	Oui ou non
Dossier informatisé des comptes clients	Oui ou non
Analyse de qualité paiement nouveau client	Oui ou non
Utilisation d'outils de gestion comptable et financière	Nombre d'outils de gestion utilisés parmi les suivants : budget de caisse, états financiers prévisionnels, système de prix de revient (minimum = 0 ; maximum = 3)
Utilisation d'un système de prix de revient	Oui ou non

Variables	Descriptions / réponses
Pratiques marketing	
Formation des représentants	Nombre d'heures en moyenne par mois : 1 à 5 heures = 1 ; 6 à 10 heures = 2 ; plus de 10 heures = 3.
Études de marché : clients potentiels	Fréquence de réalisation d'études de marché auprès de clients potentiels : 1= faible ; 5 = élevée.
Taux de R-D sur les produits	Pourcentage des ventes dédié à des activités de R-D sur les produits.
Veille commerciale	Consultation de diverses sources d'information internes et externes pour le développement des marchés, pondérées selon leur proximité avec l'entreprise (minimum = 0 ; maximum = 25).
Pratiques GRH	
Formation des cadres	Nombre d'heures en moyenne par mois : 1 à 5 heures = 1 ; 6 à 10 heures = 2 ; plus de 10 heures = 3.
Budget de formation (pourcentage de la masse salariale)	Ressources monétaires dédiées à la formation, en pourcentage de la masse salariale.
Présence d'un programme d'accès à la propriété pour les représentants	Oui ou non
Présence de programme de rémunération individuelle (primes, bonis) pour les cadres	Oui ou non
Formation sur mesure	Recours à des activités de formation sur mesure pour les membres du personnel : oui ou non.
Pratiques production	
Importance de l'amélioration de la flexibilité des équipements	Fréquence de mesure formelle de l'amélioration de la flexibilité des équipements : 1= faible ; 5 = élevée.
Adéquation des systèmes de maintenance et de contrôle de la production au type de production de l'entreprise	Degré de conformité des systèmes de maintenance et de contrôle de la production suivants : inspection et contrôle de la production, maintenance assistée par ordinateur, système d'assurance qualité, selon le type de production de l'entreprise (production unitaire sur commande, production par petits lots, production de masse ou production continue) (faible = 1 ; élevé = 3).

Variables	Descriptions / réponses
Pratiques production (*suite*)	
Adéquation des systèmes informatiques de conception et de fabrication au type de production de l'entreprise	Degré de conformité des systèmes de conception assistée par ordinateur (CAO), dessin assisté par ordinateur (DAO), fabrication assistée par ordinateur (FAO) et conception/fabrication assistées par ordinateur (CAO/FAO) selon le type de production de l'entreprise (production unitaire sur commande, production par petits lots, production de masse ou production continue (faible = 1 ; élevé = 3).
Intégration des systèmes de production par le partage d'informations pertinentes à la production par des fichiers informatisés de données communs	Les systèmes doivent être intégrés selon le type de production ; les combinaisons d'intégration de systèmes sont : conception de produits-nomenclature de produits ; conception de produits-fabrication, assemblage, ordonnancement ; conception de produits-logiciels de maintenance ; conception de produits-logiciels de contrôle de la qualité ; conception de produits-manutention ; conception de produits-comptabilité ; nomenclature de produits-fabrication, assemblage, ordonnancement ; nomenclature de produits-logiciels de maintenance ; nomenclature de produits-logiciels de contrôle de la qualité ; nomenclature de produits-manutention ; nomenclature de produits-comptabilité ; fabrication, assemblage, ordonnancement-logiciel de maintenance ; fabrication, assemblage, ordonnancement-logiciel de contrôle de la qualité ; fabrication, assemblage, ordonnancement-manutention ; fabrication, assemblage, ordonnancement-comptabilité ; logiciel de maintenance-logiciel de contrôle de la qualité ; logiciel de maintenance-manutention ; logiciel de maintenance-comptabilité ; logiciel de contrôle de la qualité-manutention ; logiciel de contrôle de la qualité-comptabilité ; manutention-comptabilité. Le résultat est ensuite normalisé à une valeur de 5 (minimum = 0 ; maximum = 5).
Taux de R-D sur les procédés	Pourcentage des ventes dédié à des activités de R-D sur les procédés.

Bibliographie

Abor, J. (2007). « Debt policy and performance of SMEs », *Journal of Risk Finance*, vol. 8, nº 4, p. 364-379.

Ang, J.S. (1991). « Small business uniqueness and the theory of financial management », *The Journal of Small Business Finance*, vol. 1, nº 1, p. 1-13.

Ang, J.S. (1992). « On the theory of finance for privately held firms », *The Journal of Small Business Finance*, vol. 1, nº 3, p. 185-203.

Ang, J.S., J.W. Lin et F. Tyler (1995). « Evidence of the lack of separation between business and personal risk among small business », *Journal of Small Business Finance*, vol. 4, p. 197-210.

Aragón-Sánchez, A. et **G. Sánchez-Marín** (2005). « Strategic orientation, management characteristics, and performance : A study of Spanish SMEs », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 3, p. 287-308.

Bahri, M., J. St-Pierre et O. Sakka (2011). « Economic value added : A useful tool for SME performance management », *International Journal of Productivity & Performance Management*, vol. 60, nº 6, p. 603-621.

Beck, T., A. Demirgüç-Kunt et **V. Maksimovic** (2008). « Financing patterns around the world : Are small firms different ? », *Journal of Financial Economics*, vol. 89, p. 467-487.

Becker, B.E., M.A. Huselid, P.S. Pickus et **M.F. Spratt** (1997). « HR as a source of shareholder value : Research and recommendations », *Human Resource Management*, vol. 36, nº 1, p. 39-47.

Behr, P. et **A. Güttler** (2007). « Credit risk assessment and relationship lending : An empirical analysis of German small and medium-sized enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol. 45, nº 2, p. 194-213.

Ben Amor, S., N. Khoury et **M. Savor** (2009). « Modèle prévisionnel de défaillance financière des PME québécoises emprunteuses », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 22, nº 4, p. 517-534.

Berger, A.N. et **G.F. Udell** (1998). « The economics of small business finance : The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle », *Journal of Banking and Finance*, vol. 22, p. 613-673.

Blackburn, R.A., M. Hart et **T. Wainwright** (2013). « Small business performance : Business, strategy and owner-manager characteristics », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, nº 1, p. 8-27.

Blackmore, K. et **K. Nesbitt** (2013). « Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small- and medium-size enterprises », *Australian Journal of Management*, vol. 38, nº 1, p. 171-190.

Block, J., P. Sandner et **F. Spiegel** (2015). « How do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs ? The role of motivation and procedural utility », *Journal of Small Business Management*, vol. 53, nº 1, p. 183-206.

Brophy, D.J. et **J.M. Shulman** (1992). « A finance perspective on entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 61-71.

Cagliano, R., K. Blackmon et **C. Voss** (2001). « Small firms under MICROSCOPE : International differences in production/operations management practices and performance », *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 12, nº 7, p. 469-482.

Carraher, S. et **H. Van Auken** (2013). « The use of financial statements for decision making by small firms », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 26, nº 3, p. 323-336.

Carsrud, A. et **M. Bränndback** (2011). « Entrepreneurial motivations : What do we still need to know ? », *Journal of Small Business Management*, vol. 49, nº 1, p. 9-26.

Chandler, G.N. et **G.M. McEvoy** (2000). « Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium sized enterprises », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, nº 1, p. 43-57.

Ciampi, F. et **N. Gordini** (2013). « Small enterprise default prediction modeling through artificial neural networks : An empirical analysis of Italian small firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 51, nº 1, p. 23-45.

Coleman, S. (2006). « Capital structure in small manufacturing firms : Evidence from the data », *Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 11, nº 3, p. 105-122.

Damodaran, A. (1997). *Corporate Finance : Theory and Practice*, Hoboken, John Wiley & Sons, 875 p.

Daskalakis, D., R. Jarvis et **E. Schizas** (2013). « Financing practices and preferences for micro and small firms », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, nº 1, p. 80-101.

Davies, A.J. et **A.K. Kochhar** (2002). « Manufacturing best practice and performance studies : A critique », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, nº 3, p. 289-305.

De Kok, J.M.P., L.M. Ulhaner et **A.R. Thurik** (2006). « Professional HRM practices in family owned-managed enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, nº 3, p. 441-460.

Denis, D.J. (2004). « Entrepreneurial finance : An overview of the issues and evidence », *Journal of Corporate Finance*, vol. 10, p. 301-326.

Diamond, D. (1989). « Reputation acquisition in debt markets », *Journal of Political Economy*, vol. 97, p. 828-862.

Drever, M. et **P. Hutchinson** (2007). « Industry differences in the determinants of the liquidity of Australian small and medium sized enterprises », *Small Enterprise Research*, vol. 15, nº 1, p. 60-76.

Gibson, B. (1992). « Financial information for decision making : An alternative small firm perspective », *Journal of Small Business Finance*, vol. 1, nº 3, p. 221-232.

Gompers, P.A. et **J. Lerner** (1999). *The Venture Capital Cycle*, Cambridge, The MIT Press.

Gregory, T.B., W.M. Rutherford, S. Oswald et **L. Gardiner** (2005). « An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, p. 382-392.

Hansen, B. et **R.T. Hamilton** (2011). « Factors distinguishing small firm growers and non-growers », *International Small Business Journal*, vol. 29, nº 3, p. 278-294.

He, W. et **H. Baker** (2007). « Small business financing : Survey evidence in West Texas », *The Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures*, vol. 12, nº 1, p. 27-54.

Hiebeler, R., T.B. Kelly et **C. Ketterman** (1998). *Best Practices : Building Your Business with Customer-Focused Solutions*, New York, Simon & Schuster.

Huynh, K. et **R. Petrunia** (2013). « Age effects, leverage and firm growth », *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol. 34, nº 5, p. 1003-1013.

Illés, C.B., H. Hurta et **A. Dunay** (2015). « Efficiency and profitability along the lifecycle stages of small enterprises », *International Journal of Management & Enterprise Development*, vol. 14, nº 1, p. 56-69.

Janney, T. et **G. Dess** (2006). « The concept for entrepreneurs considered new challenges to the conventional wisdom », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, nº 3, p. 385-400.

Jeffrey, H.J. et **A.O. Putman** (2013). « The irrationality illusion : A new paradigm for economics and behavioral economics », *Journal of Behavioral Finance*, vol. 14, n° 3, p. 161-194.

Jensen, M.C. (2001). « Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function », *European Financial Management*, vol. 7, n° 3, p. 297-317.

Kedar-Levy, H. (2013). « A robust valuation model for entrepreneurial ventures », *The Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 16, n° 2, p. 57-74.

Keogh, W., J.F. Dalrymple et **M.H. Atkins** (2003). « Improving performance : Quality costs with a new name ? », *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, n° 4, p. 340-347.

Khadjavi, K. (2003). « Specifics of valuation in private, manager-owned companies – A CAPM approach », St-Gall, Université de St-Gall-Hochschule fur Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.

Kickul, J. et **J. Walters** (2002). « Recognizing new opportunities and innovations : The role of strategic orientation and proactivity in Internet firms », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 8, n° 6, p. 292-308.

Klaas, B.S., J. McClendon et **T.W. Gainey** (2000). « Managing HR in the small and medium enterprise : The impact of professional employer organizations », *Entrepreneurship : Theory & Practice*, vol. 25, n° 1, p. 107.

Kotane, I. et **I. Kuzmina-Merlino** (2012). « Assessment of financial indicators for evaluation of business performance », *European Integration Studies*, n° 6, p. 216-224.

Kotey, B. et **G. Meredith** (1997). « Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n° 2, p. 37-64.

Lafuente, A. et **V. Salas** (1989). « Types of entrepreneurs and firms : The case of new Spanish firms », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1, p. 17-30.

Lawless, M., B. O'Connell et **C. O'Toole** (2015). « Financial structure and diversification of European firms », *Applied Economics*, vol. 47, n° 23, p. 2379-2398.

Leach, J.C. et **R.W. Melicher** (2015). *Entrepreneurial Finance*, 5e éd., South Melbourne, Cengage Learning, 722 p.

LeCornu, M.R., R.P. McMahon, D.M. Forsaith et **A.J. Stanger** (1996). « The small enterprise financial objective function », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 3, p. 1-14.

Lin, S.-M., J. Ansell et **G. Andreeva** (2012). « Predicting default of a small business using different definitions of financial distress », *Journal of the Operational Research Society*, vol. 63, p. 539-548.

Lonial, S.C. et **R.E. Carter** (2015). « The impact of organizational orientations on medium and small firm performance : A resource-based perspective », *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n° 1, p. 94-113.

Mac an Bhaird, C. (2010). « The Modigliani-Miller proposition after fifty years and its relation to entrepreneurial finance », *Strategic Change*, vol. 19, nos 1-2, p. 9-28.

Maes, J., L. Sels et **F. Roodhooft** (2005). « Modeling the link between management practices and financial performance : Evidence from small construction companies », *Small Business Economics*, vol. 25, p. 17-34.

Malmström, M., J. Wincent et **J. Johansson** (2013). « Managing competence acquisition and financial performance : An empirical study of how small firms use competence acquisition strategies », *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 30, nº 4, p. 327-349.

McMahon, R.G.P. (2001). « Business growth and performance and the financial reporting practices of Australian manufacturing SMEs », *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 2, p. 152-164.

McMahon, R.G.P. (2006). « Financial slack amongst manufacturing SMEs from Australia's business longitudinal survey : An exploratory study », *Small Enterprise Research*, vol. 14, nº 1, p. 14-38.

McMahon, R.G.P. et **L.G. Davies** (1994). « Financial reporting and analysis practices in small business : Their association with growth rate and financial performance », *Journal of Small Business Management*, janvier, p. 9-17.

McMahon, R.G.P., S. Holmes, P.J. Hutchinson et **D.M. Forsaith** (1993). *Small Enterprise Financial Management : Theory and Practice*, Sydney, Hartcourt Brace, 488 p.

Miles, M.P., J.G. Covin et **M.B. Heeley** (2000). « The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 8, nº 2, p. 63-78.

Miles, R.E. et **C.C. Snow** (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill.

Moskowitz, T.J. et **A. Vissing-Jørgensen** (2002). « The returns to entrepreneurial investment : A private equity premium puzzle ? », *American Economic Review*, vol. 92, nº 4, p. 745-778.

Nunes, P.M., Z. Serrasqueiro, L. Mendes et **T.N. Sequeira** (2010). « Relationship between growth and R-D intensity in low-tech and high-tech Portuguese service SMEs », *Journal of Service Management*, vol. 21, nº 3, p. 291-320.

Palepu, K.G., P.M. Healy et **V.L. Bernard** (2004). *Business Analysis & Evaluation : Using Financial Statements*, 3e éd., Thomson, South-Western, 348 p.

Pandey, I.M. (2001). « Capital structure and the firm characteristics : Evidence from an emerging market », Document de travail de IIMA nº 2001-10-04, <http://ssrn.com/abstract=300221>, consdulté le 20 juillet 2016.

Pettit, R.R. et **R.F. Singer** (1985). « Small business finance : A research agenda », *Financial Management*, vol. 14, nº 3, p. 47-60.

Powell, P.T. et **R.W. Schmenner** (2002). « Economics and operations management : Towards a theory of endogenous production speed », *Managerial & Decision Economics*, vol. 23, nº 6, p. 331-342.

Raymond, L. et **J. St-Pierre** (2004). « Customer dependency in manufacturing SMEs : Implications for R-D and performance », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 1, nº 1, p. 23-33.

Raymond, L. et **J. St-Pierre** (2013). « Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs : A study in equifinality », *International Small Business Journal*, vol. 31, nº 1, p. 82-102.

Reijonen, H. et **R. Komppula** (2007). « Perception of success and its effect on small firm performance », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, nº 4, p. 689-701.

Sakka, W. et **M. Bahri** (2011). « Relations entre les objectifs de l'entrepreneur, les pratiques d'affaires et la gestion de l'actif à court terme », *Revue internationale PME*, vol. 24, nos 3-4, p. 79-101.

Serrasqueiro, Z. et **P.M. Nunes** (2012). « Is age a determinant of SMEs' financing decisions ? Empirical evidence using panel data models », *Entrepreurship Theory and Practice*, vol. 36, no 4, p. 627-654.

Sjögrén, H., K. Puumalainen et **P. Syrjä** (2011). « What does the owner-manager want and get out of the business ? », *International Journal of Law and Management*, vol. 53, no 5, p. 355-374.

Smallbone, D., R. Leig et **D. North** (1995). « The characteristics and strategies of high growth SMEs », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 1, no 3, p. 44-62.

Smith, J.K. (1987). « Trade credit and informational asymmetry », *Journal of Finance*, vol. 42, p. 863-872.

Smith, J.K. et **R. Smith** (2004). *Entrepreneurial finance*, 2e éd., New York, Wiley, 624 p.

Smith, N. (1967). *The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and Type of Company*, East Lansing, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 109 p.

Smith, N.R. et **J.B. Miner** (1983). « Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation : Implications for organizational life cycle theory », *Strategic Management Journal*, vol. 4, no 4, p. 325-340.

Stephanou, C. et **C. Rodriguez** (2008). « Bank financing to small- and medium-sized enterprises (SMEs) in Columbia », *Policy Research Working Paper no 4481*, Genève, The World Bank.

Storey, C. et **M. Hughes** (2013). « The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance », *European Journal of Marketing*, vol. 47, nos 5-6, p. 833-856.

St-Pierre, J. et **J. Audet** (2011). « Intangible assets and performance : Analysis on manufacturing SMEs », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 12, no 2, p. 202-223.

St-Pierre, J. et **L. Cadieux** (2011). « La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires-dirigeants de PME », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 11, no 1, p. 7-26.

St-Pierre, J. et **N. Fadil** (2011). « La recherche en finance entrepreneuriale : critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion », *Revue internationale PME*, vol. 24, nos 2-3, p. 255-300.

St-Pierre, J. et **N. Fadil** (2016). « Finance entrepreneuriale et réalité des PME : une enquête internationale sur les connaissances et les pratiques académiques des chercheurs », *Management international*, vol. 20, no 2, p. 52-68.

St-Pierre, J., P. Julien et **M. Morin** (2010). « L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 23, no 2, p. 287-306.

Vinko, B., B. Zeljana et **T. Ivana** (2009). « Recognition and measurement of human capital expenditures – impacts on company's performance measurement », *International Journal of Economics and Business Research*, vol. 1, no 2, p. 252-262.

Vos, E. (1992). « Differences in risk measurement for small unlisted businesses », *Journal of Small Business Finance*, vol. 1, no 3, p. 255-267.

Walker, E. et **A. Brown** (2004). « What success factors are important to small business owners ? », *International Small Business Journal*, vol. 22, nº 6, p. 577-594.

Wasserman, N. (2008). « The founder's dilemma », *Harvard Business Review*, février, p. 103-109.

Wiklund, J. et **D. Shepherd** (2003). « Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses », *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 13, p. 1307-1314.

PARTIE **2**

Des compétences à maîtriser

Chapitre 6

Les technologies de l'information et les affaires électroniques

Levier de la compétitivité des PME industrielles dans une économie mondialisée

Louis Raymond
et Sylvestre Uwizeyemungu

Comparées aux grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME) présentent des caractéristiques qui les distinguent nettement sur le plan des contextes environnemental, organisationnel et managérial. Cela a conduit les chercheurs à considérer que les PME constituent un champ particulier du domaine de recherche sur les technologies de l'information (TI). Plusieurs, parmi ces entreprises, doivent faire face à l'intensification de la mondialisation des marchés, ce qui requiert plus de savoir, de savoir-faire et d'innovation de leur part. Les TI peuvent alors constituer un levier de la compétitivité des PME dans un environnement d'affaires de plus en plus complexe.

Depuis le tournant du siècle, de nombreuses PME ont évolué dans un environnement de plus en plus complexe, caractérisé par l'internationalisation des marchés et la nécessité d'une plus grande efficience, d'une efficacité et d'une compétitivité fondées sur l'innovation et la connaissance. Ces exigences ont mis une pression croissante sur les gestionnaires des PME en général et des PME industrielles en particulier, qui doivent développer des capacités leur permettant de soutenir la concurrence mondiale (Lu et Beamish, 2001), dans des environnements caractérisés par une grande incertitude (Autio, George et Alexy, 2011). Afin de réduire leurs coûts d'exploitation, d'accroître leur productivité et la qualité de leurs produits et services, puis de répondre aux exigences accrues de leurs clients et d'autres partenaires d'affaires, un certain nombre de ces entreprises ont réalisé des investissements considérables dans les technologies de l'information (TI)[1], et en particulier des technologies basées sur Internet et sur le Web dont ils se servent comme infrastructure pour leurs applications d'affaires électroniques (Grandon et Pearson, 2004). Toutefois, la recherche indique que même si certaines PME se sont dotées avec succès des plateformes technologiques pour le développement de leurs affaires électroniques[2] (Dibrell, Davis et Craig, 2008), d'autres sont restées plutôt timides à cet égard (Ashurst, Cragg et Herring, 2011).

1. Les TI sont définies dans le *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française (www.granddictionnaire.com) en tant que regroupement « des matériels, logiciels et services utilisés pour la collecte, le traitement et la transmission de l'information », alors que les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont définies en tant que regroupement « des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information ».

2. La notion d'« affaires électroniques » (*e-busines*s) correspond à l'utilisation par les entreprises des TI, et en particulier du réseau Internet et du Web, pour réaliser des affaires. Cette notion ne se réduit pas au seul « commerce électronique » (vente et achat « en ligne » de produits et de services), mais englobe tous les processus d'affaires qui composent la chaîne de valeur de la PME (gestion de la chaîne d'approvisionnement, du service à la clientèle et des relations avec les clients, du développement de nouveaux produits et services, des relations avec les partenaires et des connaissances de l'entreprise).

Alors que l'avènement des TI, et en particulier de l'Internet et du Web, peut être vu comme intrinsèquement favorable à la PME, il peut aussi constituer une menace pour l'entreprise qui, en l'absence de ressources et de compétences adéquates, ne serait pas en mesure de bien maîtriser et de gérer les processus d'adoption, d'assimilation et d'utilisation de ces technologies (Raymond, 2000 ; Maguire, Koh et Magrys, 2007). Un enjeu primordial pour les PME industrielles devient alors le développement de leurs capacités organisationnelles en matière de gestion des TI et des affaires électroniques, la compétitivité de ces entreprises étant de plus en plus dépendante de leur investissement dans ces technologies (Higón, 2012 ; Raymond, Bergeron et Croteau, 2013). Compte tenu de l'importance théorique et pratique de cet enjeu pour la recherche sur les PME, le présent chapitre a pour objectif d'en faire le point, d'en illustrer les aspects saillants et d'en déterminer les conséquences pour la recherche future.

Nous tracerons, dans un premier temps, un portrait synthétique de l'évolution de la recherche sur les TI et les affaires électroniques qui s'est effectuée en contexte de PME, et ce, depuis le début des années 1980. Répondant à la préoccupation majeure de recherche qui émane de cette évolution, nous présenterons par la suite les résultats d'une étude empirique des capacités TI et d'affaires électroniques, plus précisément de l'effet de ces capacités sur la performance compétitive de 588 entreprises industrielles canadiennes. Nous conclurons le chapitre par une esquisse des perspectives de recherche future sur les TI en tant que levier de la compétitivité des PME.

1. L'évolution de la recherche sur les TI et les affaires électroniques en contexte de PME

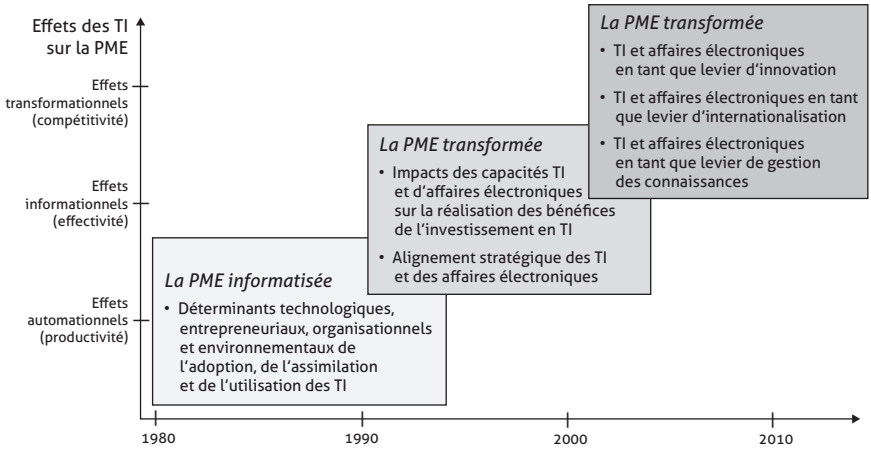
Comparées aux autres organisations, les PME présentent des caractéristiques propres qui ont amené les chercheurs à les considérer comme les constituantes d'un champ d'étude particulier pour la recherche sur les TI. Compte tenu des effets déjà réalisés et des effets potentiels des TI sur les PME, ces entreprises ont encore besoin d'investir dans des systèmes informatisés

et plus particulièrement dans des systèmes construits à même les plateformes de l'Internet et du Web, leur permettant de miser sur la capacité de ces systèmes à stocker, à traiter et à générer des données, des informations et des connaissances découlant d'échanges entre partenaires d'affaires (Pflughoeft *et al.*, 2003). Pour de nombreuses petites entreprises, investir dans les TI est devenu nécessaire pour assurer leur survie et leur compétitivité dans le contexte de la mondialisation (Marbert, Soni et Venkataramanan, 2003), et surtout pour leur permettre de mobiliser leurs capacités d'innovation et d'internationalisation (Ashurst, Cragg et Herring, 2011). Alors que les systèmes basés sur les TI ont considérablement permis d'améliorer le processus de fabrication et d'augmenter la productivité des PME, ils ont également permis d'accroître la flexibilité organisationnelle en réduisant l'effet des contraintes de temps et d'espace, en réinventant le mode interne et externe de l'organisation de l'entreprise (Dutot, Bergeron et Raymond, 2014) et en accélérant le processus d'entrée sur le marché international pour les jeunes entreprises innovantes dont les ressources sont limitées (Knight et Cavusgil, 2004).

Afin de bien situer la présente recherche dans son champ d'étude, il importe de comprendre l'évolution de la recherche sur les TI et les affaires électroniques effectuée en contexte de PME, et ce, au cours des 35 dernières années. Telle que nous la présentons à la figure 6.1, cette évolution se présente en trois étapes fondamentales correspondant à la nature des effets sur les PME de leur utilisation et de leur gestion des TI. Les chercheurs ont ainsi tenté de décrire, de comprendre et d'expliquer, dans l'ordre, les effets automationnels, informationnels et transformationnels des TI sur ces entreprises (Mooney, Gurbaxani et Kraemer, 1996), et plus précisément sur leurs processus administratifs et opérationnels ainsi que sur leur processus de gestion et d'affaires (Uwizeyemungu et Raymond, 2009).

Au début des années 1980, les premières études empiriques sur les TI qui ciblaient particulièrement les PME ont mis l'accent sur les effets automationnels de ces technologies, soit sur les gains en productivité de l'entreprise résultant de son adoption, de son assimilation et de son utilisation effective (Raymond et Magnenat-Thalmann, 1982 ; Massey, 1986).

Figure 6.1
Évolution de la recherche sur les TI et les affaires électroniques dans les PME



À ce moment, les TI constituent l'infrastructure de systèmes transactionnels en soutien aux processus administratif et opérationnels de l'entreprise (Raymond, 1985 ; Nickell et Seado, 1986). Le but primordial de ces études était d'identifier les facteurs du contexte technologique, entrepreneurial, organisationnel et environnemental des PME qui sont nécessaires au « succès » de l'implantation des TI, et ce, en termes de satisfaction des utilisateurs de ces technologies, de leur taux d'utilisation, ainsi que d'efficience accrue des processus de l'entreprise et de productivité améliorée de ses employés (Hayen, 1982 ; Lincoln et Warberg, 1987 ; Raymond, 1988 ; DeLone, 1988 ; Montazemi, 1988 ; Julien et Raymond, 1994).

Par la suite, l'accessibilité des PME à de nouvelles TI telles que les progiciels de gestion intégrée (PGI ou « ERP ») et les systèmes d'aide à la décision, de même que l'avènement de l'Internet et du Web ont amené les chercheurs à mettre l'accent sur les effets informationnels de ces technologies (Cooley, Walz et Walz, 1987 ; Raymond, 1989 ; Iacovou, Benbasat et Dexter, 1995 ; Hudson, Smart et Bourne, 2001). Ces effets se manifestent sur le plan de la performance organisationnelle de l'entreprise, et plus

particulièrement sous forme de gains en effectivité résultant de l'intégration accrue de sa chaîne de valeur, de relations plus soutenues avec ses partenaires par le biais d'applications d'affaires électroniques à base de l'Internet et du Web, et d'un processus amélioré de prise de décisions (Chen, 1989 ; Raymond et Bergeron, 1992 ; Gallaugher et Auger, 1997 ; Raymond, 2001). Les chercheurs ont ainsi tenté, d'une part, d'identifier les ressources, les compétences et les capacités organisationnelles des PME en matière de TI et d'affaires électroniques dont le développement et le déploiement sont nécessaires à la réalisation de bénéfices sur leur investissement dans ces technologies (Levy et Powell, 1998 ; Raymond, 2001 ; Cragg, 2002 ; Carrier, Raymond et Eltaief, 2004). D'autre part, les chercheurs ont aussi voulu identifier à quel point les ressources, compétences et capacités organisationnelles des PME en matière de TI et d'affaires électroniques étaient cohérentes avec leurs objectifs stratégiques et leurs contingences environnementales (Caldeira et Ward, 2003 ; Bergeron, Raymond et Rivard, 2004 ; Ruivo, Oliveira et Neto, 2012) et dans quelle mesure cet « alignement stratégique » des TI avait une incidence sur la performance organisationnelle de ces entreprises (Raymond, Paré et Bergeron, 1995 ; Thong, 1999 ; Raymond et Croteau, 2009 ; Cragg, Mills et Suraweera, 2013).

Depuis le tournant du siècle, l'intérêt des chercheurs s'est focalisé sur les effets transformationnels des TI et des affaires électroniques sur les PME, et ce, pour mieux aider ces entreprises à faire face aux défis de la mondialisation des marchés et d'une économie fondée sur le savoir (Simmons, Armstrong et Durkin, 2008 ; Raymond *et al.*, 2012). À ce stade, les TI et les affaires électroniques sont en effet devenues un levier de transformation de la PME en une organisation ouverte, agile et surtout apprenante (Sambamurthy, Bharadwaj et Grover, 2003), et cela au moyen d'applications à base de l'Internet et du Web telles que le commerce électronique, la collaboration électronique et l'intelligence d'affaires électroniques (Bengtsson, Boter et Vanyusyn, 2007 ; Raymond et Bergeron, 2008). Tels que les ont identifiés les chercheurs, ces effets transformationnels se manifestent alors sur le plan de la compétitivité de la PME, soit par l'apport des TI au processus d'innovation de produits, de services et de procédés

de l'entreprise (Dierckx et Stroeken, 1999 ; Raymond et St-Pierre, 2010), à son processus d'internationalisation mercantile, technologique et organisationnelle (Zhang, Sarker et Sarker, 2008 ; Raymond *et al.*, 2015), ainsi qu'à son processus de gestion des connaissances (Ramdani, Kawalek et Lorenzo, 2009 ; Raymond *et al.*, 2016).

Avec l'ouverture du marché mondial, les PME ont été exposées à des changements rapides et à une grande instabilité. En outre, la récession économique mondiale récente a eu une influence significative sur les PME et sur le secteur manufacturier en particulier (OECD, 2012). Les technologies de l'information peuvent jouer un rôle important dans la performance des entreprises de petite et de moyenne tailles, eu égard à leurs capacités de répondre efficacement à l'évolution des besoins du marché, d'où l'appel lancé aux chercheurs dans le domaine des TI pour qu'ils accordent une attention spéciale à ces entreprises (Premkumar, 2003 ; Devos, Van Landeghem et Deschoolmeester, 2012). Les technologies de l'information sont en effet censées jouer un rôle de plus en plus stratégique, c'est-à-dire pour faire face aux nouveaux défis de gestion de ces organisations (Poba-Nzaou et Raymond 2011 ; Nguyen, Newby et Macaulay, 2015). De nouveaux concurrents peuvent en effet profiter de l'Internet et du Web pour entrer facilement sur les marchés émergents ou existants de la PME, ses clients sont de mieux en mieux informés et de plus en plus exigeants, car ils peuvent comparer les caractéristiques et les prix des produits de l'entreprise sur le Web.

2. La justification et le cadre conceptuel de l'étude des capacités TI des PME industrielles

Compte tenu de l'évolution de la recherche sur les TI et les affaires électroniques dans les PME que nous venons de décrire, les préoccupations les plus importantes des chercheurs est l'identification et la compréhension du rôle que jouent actuellement, et peuvent jouer dans le futur, ces technologies et applications en soutien aux processus d'innovation et d'internationalisation des PME, contribuant ainsi à la compétitivité de ces

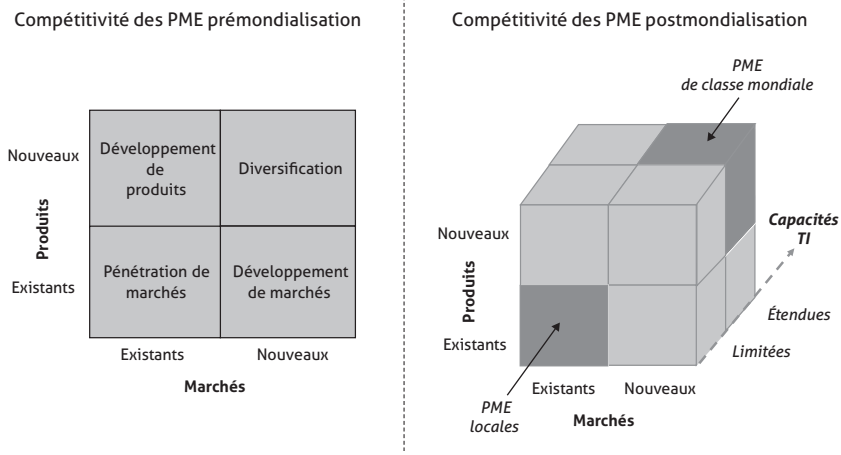
organisations (Sambamurthy, Bharadwaj et Grover, 2003) et l'identification en particulier des capacités TI que doivent acquérir et développer bon nombre de PME industrielles afin d'innover et de se hisser au rang des entreprises « de classe mondiale » (Joshi *et al.*, 2010). Pour approfondir cette question, nous appliquons une approche configurationnelle ou, plus précisément, une approche taxonomique ancrée dans la théorie des ressources et compétences (Bharadwaj, 2000) et dans la théorie de la contingence (Croteau et Raymond, 2004), en examinant les configurations de capacités TI des PME. Cela nous permet d'apporter un nouvel éclairage et de proposer de plus amples explications en rapport avec les succès d'innovation et d'internationalisation des PME, d'où la première question de recherche : « Compte tenu des contextes environnementaux et stratégiques qui leur sont propres, quelles sont les différentes configurations organisationnelles qui caractérisent les PME industrielles à l'égard de leurs capacités TI pour l'innovation et l'internationalisation ? »

Issue de la théorie de la contingence et étroitement associée à l'approche configurationnelle, la notion d'« équifinalité » est généralement définie comme l'état de la réalisation d'un résultat précis par l'entremise de différents types de configurations (Bergeron, Raymond et Rivard, 2004). En appliquant cette notion de façon appropriée au contexte particulier des PME, nous visons à analyser davantage la relation « capacités TI – performance compétitive », d'où notre deuxième question de recherche : « Les différentes configurations de capacités TI qui caractérisent les PME industrielles mènent-elles à des résultats équivalents ou, à tout le moins, fortement comparables en termes de performance compétitive, c'est-à-dire ici en termes d'innovation et d'internationalisation ? » Pour répondre à ces questions, nous présentons dans ce chapitre les résultats d'une étude d'enquête portant sur 588 PME du secteur manufacturier québécois.

Dans la littérature sur la gestion stratégique des TI, les auteurs ont mis l'accent sur les capacités TI pour expliquer les écarts de performance observés entre différentes entreprises. Définies comme les capacités d'une entreprise à mobiliser et à déployer des ressources basées sur les TI, en combinaison avec ou en coprésence d'autres types de ressources et de

capacités (Bharadwaj, 2000), les capacités TI sont reconnues comme des déterminants de résultats organisationnels importants comme la productivité, la croissance, l'innovation et l'internationalisation. La figure 6.2 illustre le rôle émergent des capacités TI pour soutenir la performance compétitive des PME industrielles dans une économie mondialisée. En rapport avec la concurrence mondiale et en tenant compte du contexte particulier de ces PME industrielles, nous considérons deux types de capacités TI, à savoir les capacités d'affaires électroniques de l'entreprise et les capacités de son infrastructure TI, comme les plus stratégiques et complémentaires (Zhu, 2004).

Figure 6.2
Les TI comme vecteur de performance compétitive des PME industrielles



Les capacités en affaires électroniques sont des capacités TI qui mettent l'accent sur trois activités de base, soit 1) l'analyse de l'environnement technologique, commercial et concurrentiel à la recherche de façons et de moyens d'améliorer les opérations et la prise de décisions, ainsi que de nouvelles possibilités de marchés ou de produits (intelligence d'affaires électroniques) (Hill et Scott, 2004) ; 2) la réalisation des transactions commerciales à partir de l'Internet et du Web, notamment la vente de biens et de services (commerce électronique) (Zhu, 2004) ; et 3) le partage et

l'échange collaboratifs d'informations et de connaissances sur la chaîne de valeur étendue reliant l'entreprise à ses partenaires d'affaires, et spécialement la collaboration pour le développement de nouveaux produits et services (collaboration électronique) (Prajogo et Olhager, 2012).

Les capacités de l'infrastructure TI d'une entreprise sont essentiellement définies en tant que capacités de traitement de l'information développées par l'entreprise en réponse aux menaces et opportunités dans son environnement d'affaires (Bhatt et Grover, 2005). Dans un contexte industriel, ces capacités se manifestent dans les technologies avancées de fabrication (Raymond et Croteau, 2009), telles que la fabrication assistée par ordinateur (FAO), ou par l'entremise d'un système d'entreprise manufacturière (Banker *et al.*, 2006), tel que mis en œuvre à l'aide d'un progiciel de gestion intégré (PGI ou « ERP »). Ces technologies sont en effet adoptées et utilisées par la PME dans le but d'améliorer ses processus de développement, de fabrication et de livraison de produits, ainsi que son service après-vente, et ce, en termes d'innovation, de flexibilité et d'intégration (Uwizeyemungu et Raymond, 2009).

Afin de mieux conceptualiser la relation entre les configurations de capacités TI d'une part, et la performance compétitive des PME d'autre part, il faut se servir de trois perspectives ou lentilles théoriques distinctes mais complémentaires provenant de la recherche en management stratégique, à savoir la théorie des ressources et des compétences, l'approche configurationnelle et la théorie de la contingence avec ses notions de « clés d'alignement » (*fit*) et d'« équifinalité » (Bergeron, Raymond et Rivard, 2004). La première perspective considère les capacités TI des PME en tant que déterminants des résultats de l'entreprise en termes d'innovation et d'internationalisation, la deuxième met l'accent sur la façon dont ces capacités interagissent et se combinent pour atteindre de tels résultats, et la troisième perspective nous permet d'identifier la ou les combinaisons de capacités TI aptes à produire les « meilleurs » résultats. Nous considérons également le développement de configurations de capacités TI par les PME comme un processus émanant à la fois d'un contexte environnemental caractérisé

par plus ou moins d'incertitude (Premkumar, Ramamurthy et Saunders, 2005) et d'un contexte stratégique caractérisé par une orientation plus ou moins entrepreneuriale (Wiklund et Shepherd, 2005).

2.1. Les capacités TI des PME : une perspective fondée sur les ressources

En étudiant l'alignement TI d'un point de vue stratégique, les chercheurs se sont servi de la théorie des ressources et compétences pour mettre l'accent sur les capacités TI (Uwizeyemungu et Raymond, 2010), y compris, entre autres, les capacités d'affaires électroniques, comme des facteurs essentiels au développement de l'avantage compétitif de l'entreprise (Wade et Hulland, 2004). Cette théorie repose sur deux affirmations fondamentales, celle de l'hétérogénéité des ressources (les ressources et les capacités possédées par les entreprises peuvent varier d'une entreprise à l'autre) et celle de l'immobilité des ressources (ces différences peuvent durer dans le temps). Le succès stratégique de l'entreprise dépendra donc de la combinaison unique de ressources et de compétences qu'elle assemble en interne. Cependant, les capacités TI diffèrent essentiellement des ressources TI, en ce sens que « tandis que les ressources peuvent être facilement dupliquées, un ensemble unique de capacités mobilisées par une entreprise ne peut pas être facilement dupliqué et se traduira en un avantage compétitif durable » (Santhanam et Hartono, 2003, p. 128).

Dans un certain nombre d'études, les chercheurs ont utilisé la théorie des ressources et compétences pour évaluer l'incidence des TI sur l'avantage compétitif et la performance des entreprises (Wade et Hulland, 2004). Peu d'entre eux ont cependant examiné précisément l'incidence des capacités TI sur la performance en termes d'innovation et d'internationalisation. Parmi ces quelques études, dans l'une, on a empiriquement établi que l'acquisition de capacités TI reliées au développement de produits au sein de l'infrastructure TI des PME industrielles constituait une innovation de procédés et que celle-ci était associée positivement à la performance en termes d'innovation de produits de ces entreprises (Raymond et St-Pierre, 2010). Dans

une autre étude, on a révélé que le développement de capacités d'affaires électroniques par les PME a permis l'expansion de leur marché et pouvait donc être associé à leur performance à l'international (Raymond et Bergeron, 2008). L'implication initiale pour les PME industrielles est qu'un nouvel avantage compétitif, et la performance compétitive qui en résulte, pourraient être obtenus par l'effet de levier de capacités TI qui sont complémentaires et, plus particulièrement, des capacités d'affaires électroniques et de l'infrastructure TI (Zhu, 2004).

2.2. Les configurations de capacités TI des PME

Telles qu'on les utilise dans la recherche en management stratégique, les configurations organisationnelles visent à classer les organisations par un thème, un profil d'ensemble ou un *pattern* de caractéristiques (Miles et Snow, 2003). L'hypothèse sous-jacente à l'association de ces configurations à la performance organisationnelle est que « l'avantage compétitif peut résider dans le thème fédérateur et dans les mécanismes intégratifs qui assurent la complémentarité entre les différents aspects d'une entreprise : son marché cible, ses compétences, ses ressources et routines, ses technologies » (Miller, 1999, p. 32). Les entreprises peuvent ainsi obtenir un avantage compétitif durable en créant des configurations résultant d'« une combinaison cohérente de ressources et de capacités qui est difficile à imiter » (Miller, Eisenstat et Foote, 2002, p. 43).

Bien qu'un certain nombre de conceptualisations et de catégorisations des capacités TI individuelles peuvent être trouvées dans la littérature (comme les capacités liées à l'infrastructure TI, à l'architecture TI, à la gestion des TI, à la capacité technique TI, aux capacités d'affaires électroniques et les capacités en rapport avec les PGI), la plupart des études empiriques ont privilégié une approche universaliste (ou basée sur les « pratiques exemplaires ») dans leur quête d'identification d'un lien de causalité direct entre ces capacités TI individuelles d'une part et la performance organisationnelle ou l'avantage compétitif d'autre part (Uwizeyemungu et

Raymond, 2012). Comme alternative, l'approche configurationnelle adoptée ici assume que la performance, en termes d'innovation et d'internationalisation, ne découlerait pas des capacités TI individuelles, mais plutôt d'un ensemble cohérent de ces capacités (Miller, Eisenstat et Foote, 2002).

2.3. L'alignement stratégique des capacités TI des PME

Provenant de la théorie de la contingence, la notion d'alignement a été reconnue pour son utilité à la fois théorique et pratique dans les recherches en systèmes d'information (Raymond et Croteau, 2009). L'alignement est un processus qui a essentiellement pour but de rendre l'organisation cohérente avec son environnement et vise comme résultat un arrangement cohérent de ses ressources et de ses capacités. En conformité avec cette perspective théorique, on pourrait supposer que les capacités TI des PME sont mises à contribution de manière qu'elles soient dans un état de « coalignement », c'est-à-dire dans un état où les entreprises concernées ont atteint suffisamment de cohérence entre leurs diverses capacités TI pour permettre ainsi de mettre en place leurs stratégies d'innovation et d'internationalisation (Miller, 1999).

Afin d'évaluer empiriquement l'alignement, les chercheurs ont privilégié les approches configurationnelles, qui tiennent compte simultanément de nombreux éléments différents (Lacoursière *et al.*, 2014). Comme le résume Fiss (2007, p. 1180), ces chercheurs « ont adopté une vision systémique et holistique des organisations selon laquelle des configurations ou des profils plutôt que des variables indépendantes individuelles sont liés à un résultat comme la performance ». Basées sur l'équifinalité en tant que propriété des systèmes ouverts, ces approches supposent qu'il existe un ensemble possible de types de configurations organisationnelles intrinsèquement cohérentes qui donnent des résultats équivalents. En outre, en termes d'alignement stratégique, de telles approches correspondent à la perspective gestaltiste du modèle de classification des types d'alignement développé par Venkatraman (1989).

Plus précisément, l'approche adoptée dans cette étude est celle de l'équifinalité configurationnelle (Thornhill, 2006), qui nous semble appropriée à la situation actuelle de la plupart des PME industrielles. Dans une économie de plus en plus mondiale, ces entreprises font face à de multiples exigences compétitives contradictoires (p. ex. l'innovation de produits contre la productivité, la flexibilité contre l'intégration) et opèrent dans un large éventail de contextes et de secteurs industriels. Les PME industrielles ont cependant une grande latitude en ce qui concerne la configuration des capacités TI nécessaires pour répondre à ces demandes (Raymond et St-Pierre, 2010). Cela suppose alors que différentes combinaisons de capacités TI pourraient être également efficaces dans leur soutien aux processus d'innovation et d'internationalisation de ces entreprises.

2.4. Le contexte environnemental des capacités TI des PME : l'incertitude environnementale

L'incertitude environnementale de l'entreprise a trait au degré et à l'imprévisibilité des changements dans les facteurs externes tels que les besoins et désirs de la clientèle, le comportement des concurrents, la technologie et les sources d'approvisionnement (Miller et Dröge, 1986). La théorie du traitement de l'information suppose que l'incertitude environnementale d'une organisation se reflète dans ses besoins en information (Pflughoeft *et al.*, 2003). Autrement dit, l'augmentation de l'incertitude se traduit par un plus grand besoin d'information en termes de quantité et de qualité. En outre, il a été démontré que les entreprises développent leurs capacités de traitement de l'information comme une réponse à une augmentation de l'incertitude environnementale (Dutot, Bergeron et Raymond, 2014). L'incertitude de l'environnement devrait donc influer sur les besoins en information des PME industrielles et de façon concomitante sur les capacités TI qu'elles devront développer (Kearns et Lederer, 2004).

2.5. Le contexte stratégique des capacités TI des PME : l'orientation entrepreneuriale

L'« orientation entrepreneuriale » est apparue comme un concept largement accepté dans la littérature en management stratégique et en entrepreneuriat, car ce concept « reflète bien une attitude du processus organisationnel de prise de décisions qui favorise des activités entrepreneuriales, des décisions stratégiques et des philosophies de gestion » (Wales, Parida et Patel, 2013, p. 623). En outre, le comportement des entreprises à vocation entrepreneuriale a été conceptualisé comme constitué de trois composantes, à savoir la capacité d'innovation dans leur offre de marchés-produits, la propension à la prise de risques dans leurs décisions d'affaires et la proactivité dans leurs innovations. Bien établie en tant que construit de recherche, l'orientation entrepreneuriale a été considérée en tant qu'antécédent ou déterminant de la performance de la PME et en tant que facteur concomitant ou covariable du développement des capacités organisationnelles de l'entreprise (Stam et Elfring, 2008).

2.6. La performance compétitive des PME industrielles

À partir du modèle classique des stratégies génériques de croissance d'Ansoff (1957), la compétitivité des PME industrielles peut être envisagée par un certain nombre de perspectives non mutuellement exclusives. Une première perspective est l'innovation de produits, c'est-à-dire la création de nouveaux produits pour les clients actuels et potentiels. Une autre perspective consiste, pour la PME industrielle, à développer de nouveaux marchés pour ses produits actuels, c'est-à-dire à s'étendre, à partir d'un marché local, régional ou national, vers des marchés étrangers et donc s'internationaliser. Les chercheurs en management stratégique, en gestion des opérations et en systèmes d'information ont ainsi conceptualisé la performance compétitive des PME sur la base du couple « marchés-produits », autrement dit sur la capacité de l'entreprise industrielle à renouveler son

offre compétitive en développant de nouveaux produits d'une part et à satisfaire ou à créer la demande pour ces produits en développant de nouveaux marchés d'autre part (Jin *et al.*, 2014).

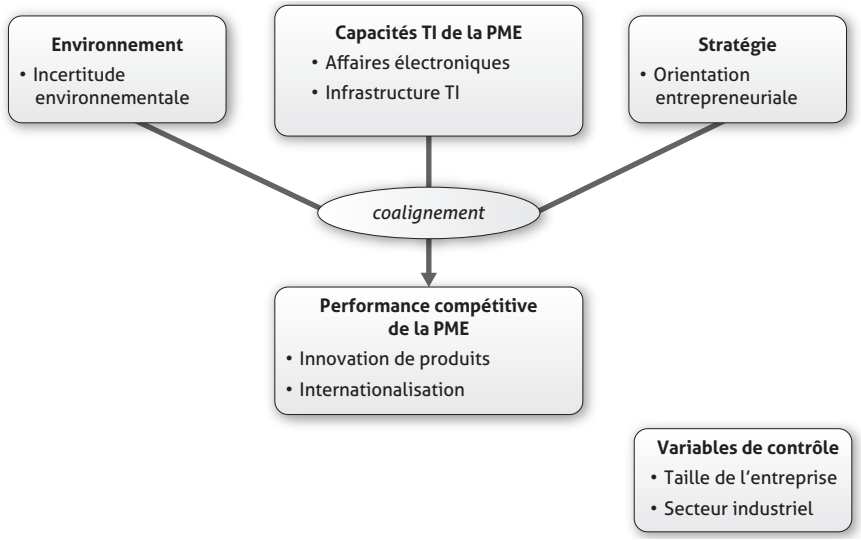
3. Le modèle de recherche sur les capacités TI des PME industrielles

Les capacités TI font partie des capacités organisationnelles détenues par une entreprise qui peuvent être utilisées pour formuler et mettre en place des stratégies concurrentielles (Wade et Hulland, 2004). Nous savons que dans une économie mondiale fondée sur la connaissance, certaines PME du secteur manufacturier sont soumises à de fortes pressions concurrentielles pour se hisser au rang d'entreprises « de classe mondiale » en améliorant leur productivité, leur flexibilité, la qualité de leurs produits et services, leur capacité de traitement de l'information et surtout leur capacité à innover (Overby, Bharadwaj et Sambamurthy, 2006). Comme l'innovation et l'internationalisation sont liées à la croissance et au développement de l'entreprise en général, l'intention stratégique des PME devrait se manifester par l'acquisition, la préservation et le développement de ses capacités organisationnelles, dont notamment ses capacités TI (Rivard, Raymond et Verreault, 2006).

L'approche configurationnelle, pour le développement stratégique des TI, cherche à établir dans quelle mesure les capacités TI de l'entreprise constituent des configurations de capacités, ou des gestalts qui forment un ensemble cohérent, et à associer ces configurations à la réalisation de l'avantage compétitif ou à l'atteinte d'autres types de résultats organisationnels (Miller, 1999). Ainsi, tel qu'on le présente dans la figure 6.3, le modèle de recherche à tester et à valider dans cette étude propose que la performance compétitive des PME industrielles en termes d'innovation de produits et d'internationalisation devrait être associée à des types de configurations de capacités TI plutôt que d'être directement prédite par des capacités TI individuelles (Fiss, 2007). En résumé, dans une perspective de

contingence, les capacités TI ne détermineraient la performance compétitive des PME que dans la mesure où elles sont dans un état de coalignement stratégique (Miller, 1999).

Figure 6.3
Modèle de recherche sur les configurations de capacités TI des PME industrielles



4. La méthode de recherche

Pour les fins de cette étude, nous avons utilisé les données provenant d'un questionnaire d'enquête auquel ont répondu 588 propriétaires-dirigeants ou PDG d'entreprises industrielles dont le nombre d'employés est inférieur à 250, choisis de façon aléatoire à partir d'un répertoire de toutes les entreprises industrielles du Québec, au Canada (Raymond *et al.*, 2015). L'absence de biais de non-réponse fut démontrée par des tests du khi carré confirmant que l'échantillon était représentatif de la population cible de l'enquête en termes de taille de l'entreprise et de l'industrie. Il convient

également de noter que la présence d'un biais de méthode commune dans cette étude-enquête est peu probable (Podsakoff *et al*., 2003), étant donné que toutes les variables de recherche sont mesurées avec des indices (plutôt que des échelles) et avec des mesures factuelles (plutôt que perceptuelles).

4.1. L'échantillon de PME industrielles

Le nombre moyen d'employés des PME industrielles de notre échantillon est de 51 ; la plus petite compte quatre employés et la plus grande en compte 230. Plus de 20 secteurs industriels (code SCIAN) sont représentés, dont les produits métalliques (18,4 % des PME de l'échantillon), les produits textiles (12,6 %), les produits minéraux non métalliques (10 %), l'imprimerie (7,3 %), les produits informatiques et électroniques (7 %), les boissons et le tabac (4,3 %), et les meubles (4,3 %). Utilisant la classification des secteurs industriels développée par l'OCDE en fonction de leur intensité technologique (1 : faible intensité, 2 : moyenne à faible intensité, 3 : moyenne à forte intensité, 4 : forte intensité) (OCDE, 2005), il s'avère que près de la moitié des PME échantillonnées (49 %) opèrent dans des secteurs industriels à faible intensité technologique (*low-tech*), 32 % se situent dans les secteurs qualifiés de moyenne à faible intensité technologique, 17 % sont en opération dans des secteurs dits de moyenne à forte intensité technologique et 12 entreprises seulement (2 %) se rangent dans la catégorie des secteurs à forte intensité technologique (*high-tech*).

4.2. La mesure des variables de recherche

Pour mesurer l'incertitude environnementale, nous avons adopté un instrument initialement validé par Miller et Dröge (1986), dans lequel le propriétaire-dirigeant doit évaluer, sur des échelles de Likert à cinq points, le degré de changement et d'imprévisibilité dans les marchés cibles de l'entreprise (clients, concurrents) et dans les technologies de production dans son secteur d'activités. L'orientation entrepreneuriale a été mesurée en utilisant l'instrument développé et validé par Covin et Slevin (1989),

dans lequel le propriétaire-dirigeant doit caractériser, sur une échelle de Likert à cinq points, la stratégie de l'entreprise en termes d'innovation, de proactivité et de prise de risques.

Les capacités d'affaires électroniques des PME sont évaluées à l'aide de trois indices obtenus en demandant aux propriétaires-dirigeants de PME d'indiquer le nombre d'activités de l'entreprise qui sont accomplies par l'entremise de l'Internet et du Web. Les activités proposées sont regroupées en trois catégories, à savoir le commerce électronique (p. ex. la vente de produits), l'intelligence d'affaires électroniques (p. ex. la prospection de nouveaux clients à l'étranger) et la collaboration électronique (p. ex. interagir avec des partenaires d'affaires dans la R-D pour développer de nouveaux produits). Cette catégorisation correspond aux différents niveaux de développement des affaires électroniques observés dans les PME (Levy et Powell, 2003). L'infrastructure TI, dans un contexte industriel, est mesurée par le nombre de technologies et de systèmes de fabrication de pointe adoptés par la PME, en utilisant la classification proposée par Kotha et Swamidass (2000), qui distinguent trois types de technologies : les technologies de développement de produits (dessin industriel, conception assistée par ordinateur), les technologies de contrôle des processus (les systèmes de fabrication flexibles, les machines-outils à commande numérique, les opérations robotisées) et les technologies de gestion manufacturière (planification de la production, applications de contrôle et de logistique telles que les ERP, l'ordonnancement de la production, l'assurance qualité et les systèmes de codes à barres).

La performance de l'innovation de produits est mesurée par le pourcentage moyen des ventes attribuées à des produits nouveaux ou modifiés au cours des deux dernières années. En plus d'être adaptée à la réalité des PME, cette définition est la plus acceptée dans la recherche sur l'innovation (Raymond et St-Pierre, 2010). Étant donné que l'exportation est encore le mode d'entrée prévalent des PME industrielles dans les marchés étrangers (Raymond *et al.*, 2016), la performance de l'internationalisation de ces entreprises est mesurée par leur degré de diversification internationale, en utilisant une approche entropique qui pondère les ventes par marché

géographique (Hitt *et al.*, 2006). La formule est $\Sigma_{i=1,3}[P_i \times \ln(1/P_i)]/\ln(3)$ où P_i est la proportion des ventes attribuée à une région de marché géographique global i (1 : marché canadien, 2 : marché américain, 3 : reste du monde).

Les résultats des études antérieures ont démontré l'importance théorique et empirique des variables du contexte organisationnel et environnemental de l'entreprise, notamment sa taille et son secteur d'activités, comme facteurs qui affectent potentiellement sa performance compétitive (Chiasson et Davidson, 2005 ; Hitt *et al.*, 2006). Tenant compte de ces résultats, nous avons inclus dans notre analyse la taille et le secteur d'activités comme variables de contrôle ou covariables afin d'accroître la validité des configurations de capacités et des relations configuration-performance identifiées dans notre étude. La taille de l'entreprise a été mesurée par le nombre d'employés. Pour le secteur d'activités, les entreprises de l'échantillon ont été placées en quatre catégories basées sur la classification de l'OCDE décrite précédemment (Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE, 2005).

5. Les résultats de l'étude des capacités TI des PME industrielles

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons procédé à une classification configurationnelle (ou taxonomie) des capacités TI des entreprises de notre échantillon. Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse typologique (*cluster analysis*) en utilisant les cinq mesures de capacités TI comme variables de regroupement. Cette approche taxonomique numérique vise tout d'abord à rassembler les organisations dans différents groupes de telle sorte que les organisations au sein d'un même groupe typologique soient homogènes sur les attributs considérés. La procédure vise aussi à ce que chaque groupe constitué se distingue fortement des autres groupes sur les mêmes attributs.

Pour l'analyse taxonomique, nous avons utilisé l'algorithme « SPSS TwoStep » en raison de sa capacité à traiter un nombre élevé d'observations et à déterminer automatiquement le nombre optimal de groupes taxonomiques (Gelbard, Goldman et Spiegler, 2007). L'application de l'algorithme a produit une solution de regroupement optimale, rassemblant les PME de notre échantillon en trois groupes nettement distincts les uns par rapport aux autres. Comme le démontre le tableau 6.1, nous avons nommé les configurations de capacités TI obtenues comme *Réactives TI* (234 entreprises), *Analytiques TI* (91 entreprises) et *Proactives TI* (263 entreprises). Pour évaluer dans quelle mesure les moyennes sur les différentes variables se distinguent d'un groupe typologique à l'autre, nous avons procédé à l'analyse de variance (ANOVA). Nous avons également fait des tests *post-hoc* de différence entre les moyennes des groupes taxonomiques deux à deux. Pour contrôler les effets potentiels des variables contextuelles, ces analyses furent reprises sous forme d'analyse de covariance (ANCOVA), où l'on ajoute les variables contextuelles en tant que covariables. Cette dernière analyse montre que les variables contextuelles (taille et secteur industriel) n'affectent pas les résultats de l'analyse taxonomique.

En examinant le tableau 6.2, il appert clairement que les PME classées dans le groupe des *Réactives TI* sont caractérisées par la plus faible configuration de capacités TI, que ce soit pour les trois capacités d'affaires électroniques (intelligence d'affaires, commerce et collaboration électroniques) ou pour les deux capacités d'infrastructure TI (de développement de produits, de gestion manufacturière). Les entreprises dans le groupe des *Proactives TI* sont, en moyenne, nettement en tête devant les deux autres groupes sur chacune des capacités d'affaires électroniques. Ces entreprises sont cependant comparables aux entreprises du groupe des *Réactives TI* sur un aspect de leur infrastructure TI, à savoir une faible capacité TI de gestion manufacturière. Les *Proactives TI* sont également comparables aux *Analytiques TI* sur un autre aspect, à savoir une forte capacité TI de développement de produits. En outre, les *Proactives TI* sont semblables aux *Analytiques TI* en termes d'incertitude environnementale et d'orientation entrepreneuriale.

Tableau 6.1
Configurations de capacités TI résultant de l'analyse taxonomique

	Configuration				
Variables	**PTI** ***n*** **= 263 moyenne**	**ATI** ***n*** **= 91 moyenne**	**RTI** ***n*** **= 234 moyenne**	**ANOVA** ***F***	**ANCOVA** ***F***
Environnement					
Incertitude environnementale	$3{,}3_a$	$3{,}3_a$	$3{,}0_b$	9,1***	7,7***
Stratégie					
Orientation entrepreneuriale	$3{,}0_a$	$3{,}1_a$	$2{,}5_b$	28,2***	24,9***
Capacités TI					
Affaires électroniques					
Capacité d'intelligence d'affaires-é	$1{,}7_a$	$1{,}4_b$	$0{,}5_c$	310,7***	288,5***
Capacité de commerce-é	$1{,}3_a$	$0{,}9_b$	$0{,}6_c$	62,5***	57,3***
Capacité de collaboration-é	$1{,}7_b$	$1{,}4_a$	$0{,}9_c$	99,0***	91,4***
Infrastructure TI					
TI de développement de nouveaux produits	$1{,}3_a$	$1{,}2_a$	$0{,}8_b$	14,4***	9,0***
TI de gestion manufacturière	$0{,}1_b$	$1{,}7_a$	$0{,}1_b$	605,7***	598,4***

PTI : proactives TI ; ATI : analytiques TI ; RTI : réactives TI.

Covariables : taille de l'entreprise, secteur industriel ; *** = $p < 0{,}001$.

a, b et c : sur chaque ligne du tableau, des indices différents dénotent une différence significative ($p < 0{,}05$) entre deux moyennes sur la base du test (*post-hoc*) T^2 de Tamhane.

La validité du regroupement taxonomique fut évaluée par des tests d'analyse de variance et de covariance présentés au tableau 6.2. Ces tests montrent des différences significatives quant aux variables théoriquement liées à ces groupes, mais qui ne sont pas intervenues dans leur définition. Il s'agit ici au premier chef des variables de performance compétitive des PME industrielles, soit l'innovation de produits, et d'internationalisation, ainsi que des variables de contrôle.

Tableau 6.2
Distribution des variables de contrôle et de la performance compétitive par configuration de capacités TI

	Configuration				
Variables	**PTI** ***n* = 263** **moyenne**	**ATI** ***n* = 91** **moyenne**	**RTI** ***n* = 234** **moyenne**	**ANOVA** ***F***	**ANCOVA** ***F***
Variables de contrôle					
Taille de l'entreprise	52	50	49	0,4	–
Industrie	$1{,}8_a$	$1{,}8_a$	$1{,}6_b$	5,8**	–
Performance compétitive					
Innovation de produits	$0{,}228_a$	$0{,}225_a$	$0{,}156_b$	7,6***	7,1***
Internationalisation	$0{,}276_a$	$0{,}244_{a,b}$	$0{,}175_b$	8,1***	5,6**

PTI : proactives TI ; ATI : analytiques TI ; RTI : réactives TI.

Covariables : taille de l'entreprise, secteur industriel ; ** = $p < 0{,}01$; *** = . $p < 0{,}001$.

a, b et c : sur chaque ligne du tableau, des indices différents dénotent une différence significative ($p < 0{,}05$) entre deux moyennes sur la base du test (*post-hoc*) T^2 de Tamhane.

Les entreprises du groupe des *Réactives TI* sont beaucoup plus présentes dans les secteurs industriels à faible intensité technologique. En outre, les *Réactives TI* sont moins performantes que les *Proactives TI* en matière d'innovation de produits et que les *Analytiques TI* en matière d'internationalisation. Inversement, les *Analytiques TI* et les *Proactives TI* sont similaires en ce qui concerne l'intensité technologique du secteur industriel dans lequel opèrent ces entreprises. Et plus important encore, ces deux dernières configurations de capacités TI sont similaires en termes de performance compétitive, cette similitude se confirmant même lorsque les effets des variables de contrôle sont pris en compte.

Somme toute, il n'y a pas « une meilleure » configuration, mais il existe plutôt « deux meilleures » configurations de capacités TI dans la taxonomie dérivée de notre étude. Selon nos résultats, ces deux configurations permettent de réaliser la « meilleure » performance en termes d'innovation de produits et d'internationalisation, tout en misant cependant sur un agencement différent de capacités TI. Les *Analytiques TI* comptent davantage

sur leur infrastructure TI et en particulier sur leurs capacités TI de gestion manufacturière (intégration et suivi des processus de production rendus possibles par les applications telles que les PGI, les systèmes d'ordonnancement de la production et les systèmes de contrôle de la qualité à base de TI). Cette configuration des capacités TI des PME industrielles leur permettrait de répondre aux impératifs de la compétitivité sans toutefois négliger ceux de la productivité. Pour leur part, les *Proactives TI* misent sur leurs capacités d'affaires électroniques pour développer leur capacité d'absorption (Hitt *et al.*, 2006) et, partant, leur capacité à proposer de nouveaux produits sur le marché et à développer de nouveaux marchés à l'étranger. En outre, ces PME développent sélectivement leur infrastructure TI en concentrant leurs efforts sur leurs capacités TI de développement de produits.

Alors que les *Réactives TI* ont en moyenne des niveaux d'innovation de produits et d'internationalisation significativement plus faibles que ceux des deux autres groupes, on peut cependant noter que la performance compétitive des entreprises de ce groupe, en termes absolus, est néanmoins tout à fait acceptable. Or, ces PME sont celles qui sont les moins pourvues en termes de capacités d'affaires électroniques et d'infrastructure TI. Bien que leur configuration de capacités TI est intrinsèquement cohérente, elle ne peut satisfaire à aucune exigence fonctionnelle dominante, que celle-ci porte sur l'innovation, l'internationalisation ou tout autre visée stratégique. En tant que telles, les entreprises de la configuration *Réactives TI* devraient être plus orientées sur l'innovation de processus que l'innovation de produits et plus enclines à satisfaire les marchés sur lesquels elles opèrent déjà qu'à poursuivre leur expansion à l'étranger. Étant donné qu'en comparaison des deux autres configurations, les *Réactives TI* sont plus représentées dans les secteurs à faible intensité technologique, qu'elles perçoivent moins d'incertitude dans leur environnement d'affaires et sont moins entrepreneuriales dans leur orientation stratégique, leur existence même et leur performance pourraient être mieux expliquées par leurs capacités « d'appropriation de valeur », développées à des fins d'extraction d'une rente provenant des marchés existants (Reitzig et Puranam, 2009), plutôt que par les capacités de « création de valeur » examinées dans cette étude.

6. La contribution à la théorie de la gestion des TI dans les PME

De prime abord, cette étude répond à l'appel à plus de recherches sur les nouvelles architectures de produits qui sont rendues possibles par les TI et en particulier sur le développement des capacités TI liées aux affaires électroniques et à l'infrastructure TI qui sous-tendent la logique structurante des processus d'innovation et d'internationalisation dans les PME industrielles (Bhatt *et al.*, 2010). Un certain nombre de retombées théoriques émanent de la présente étude, étant donné, d'une part, les connaissances actuelles sur les capacités TI des PME industrielles dans l'économie mondiale et, d'autre part, l'effet potentiel des capacités TI sur la performance compétitive de ces entreprises. Ces retombées préparent ainsi le terrain pour de futures recherches sur les TI et les affaires électroniques en tant que levier de la compétitivité des PME industrielles.

Nous avons d'abord identifié différentes configurations de capacités TI qui caractérisent les PME industrielles et nous les avons associées à la performance compétitive, opérationnalisée en termes d'innovation de produits et d'internationalisation. Ce faisant, nous avons contribué à la littérature sur les capacités TI en utilisant une approche configurationnelle fondée sur une vision systémique et holistique des capacités TI, pour mieux comprendre les combinaisons stratégiques de capacités requises pour améliorer le processus et les résultats de l'innovation de produits et de l'internationalisation des PME industrielles. Nous avons également contribué à la recherche sur l'équifinalité en appliquant cette notion pour mieux décrire et expliquer la relation entre les configurations de capacités TI d'une part et la performance compétitive d'autre part. Comme le modèle proposé d'alignement multidimensionnel des TI est empiriquement validé dans sa capacité à prédire la performance compétitive des PME industrielles, les configurations de capacités TI trouvées dans cette étude ont des portées théoriques significatives.

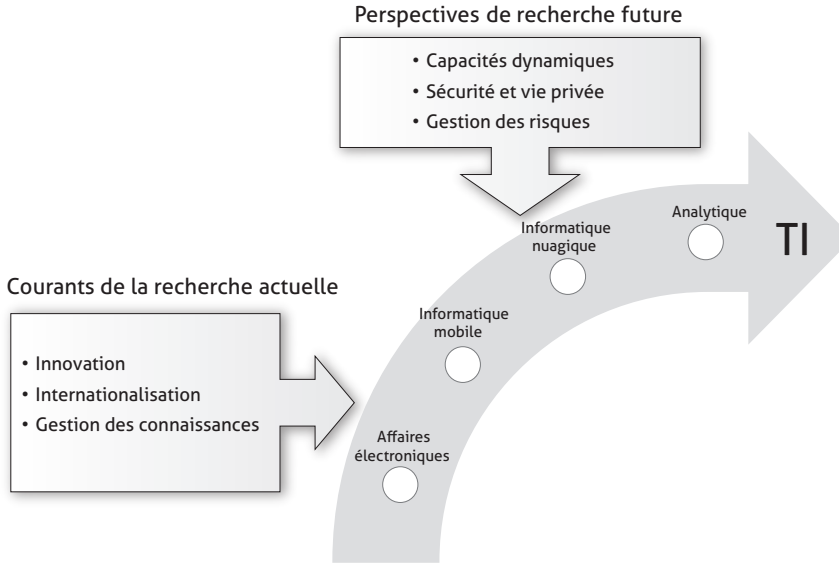
Les résultats présentés ici ajoutent de la validité théorique à l'approche configurationnelle (par opposition à l'approche universaliste ou des « pratiques exemplaires ») pour déterminer le lien entre les capacités TI et la performance compétitive des PME industrielles. Le coalignement des capacités TI constitue ainsi une base théorique fructueuse pour de futures études sur les déterminants du comportement stratégique et concurrentiel de ces entreprises. Une autre contribution, de nature méthodologique, réside dans l'efficacité avec laquelle la perspective configurationnelle basée sur l'analyse taxonomique nous a permis de décrire et de prédire le degré de performance compétitive à partir du développement des capacités TI. L'approche taxonomique employée ici permettrait ainsi, dans de futures recherches de mieux comprendre les réalités de la gestion stratégique des TI des PME dans un contexte d'affaires mondialisé et d'économie du savoir.

7. Les perspectives de recherche sur les TI en tant que levier de la compétitivité des PME

Dans la figure 6.4, nous illustrons les perspectives de recherche sur les TI dans le contexte des PME. Cette figure présente la trajectoire d'évolution des technologies (les technologies présentées ne sont pas exhaustives, elles sont présentées à titre illustratif) dont les PME pourront se servir comme leviers pour être compétitives. Et, dans un contexte de marché de plus en plus marqué par la mondialisation et dominé par l'économie du savoir, la compétitivité des PME passera par leurs capacités de gestion des connaissances, d'innovation et d'internationalisation. En rapport avec cette trajectoire, les chercheurs d'études futures peuvent essayer d'identifier, parmi les technologies émergentes, celles qui présentent à court, à moyen et à long termes, un fort potentiel dans le contexte particulier des PME, pour permettre à ces dernières de développer et de mobiliser les capacités susmentionnées.

Les chercheurs pourront également se pencher sur l'analyse des conditions de réussite de ces technologies dans le contexte des PME. Il s'agira en premier lieu d'identifier les capacités dynamiques dont les PME

Figure 6.4
Perspectives de recherche sur les TI en tant que levier de la compétitivité des PME



devront se doter, puisque le caractère dynamique des TI exige des entreprises une adaptation constante. Le futur est par définition difficile à prédire et il l'est d'autant plus quand il s'agit des technologies de l'information, dont l'évolution s'est par le passé révélée superexponentielle (Nagy *et al.*, 2011). Il faut ajouter à cela que la diversité des technologies disponibles et la complexité des relations entre elles rendent très difficile l'analyse du paysage technologique et de son évolution à moyen et à long termes (Adomavicius *et al.*, 2008). Dans ce contexte, il est nécessaire, mais pas suffisant de savoir sur quelles technologies les PME peuvent miser pour être compétitives, puisque ces technologies risquent d'être obsolètes et de laisser la place à de nouvelles dont il est difficile, sinon impossible, de prévoir aujourd'hui les contours. Il apparaît donc important pour les PME d'être assez bien préparées et outillées pour s'adapter aux changements technologiques qui ne manqueront pas d'affecter leur compétitivité, et les

recherches futures peuvent contribuer à définir les contours de cette préparation en permettant de répondre à la question suivante : « Quelles sont les capacités que les PME doivent développer pour être en mesure de détecter, puis de saisir les opportunités véhiculées par les nouvelles TI et enfin se reconfigurer en conséquence ? » (Teece, 2007).

Les recherches futures pourront également contribuer à déterminer les meilleures pratiques d'affaires que les PME devront mobiliser pour faire face aux risques et aux problèmes de sécurité souvent associés aux nouvelles TI, et qui sont autant de freins à leur adoption et à leur exploitation par les entreprises. En effet, confrontées aux risques de sécurité auxquels les exposent les nouvelles technologies et contre lesquels elles n'ont pas les moyens de se prémunir, certaines PME renoncent tout simplement à en exploiter le potentiel (Harris et Pattern, 2014).

Bibliographie

Adomavicius, G., J.C. Bockstedt, A. Gupta et **R.J. Kauffman** (2008). « Making sense of technology trends in the information technology landscape : A design science approach », *MIS Quarterly*, vol. 32, nº 4, p. 779-809.

Ansoff, H.I. (1957). « Strategies for diversification », *Harvard Business Review*, vol. 35, p. 113-124.

Ashurst, C., P. Cragg et **P. Herring** (2011). « The role of IT competences in gaining value from e-business : An SME case study », *International Small Business Journal*, vol. 30, nº 6, p. 640-658.

Autio, E., G. George et **O. Alexy** (2011). « International entrepreneurship and capability development. Qualitative evidence and future research directives », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, p. 11-37.

Banker, R.D., I.R. Bardhan, H. Chang et **S. Lin** (2006). « Plant information systems, manufacturing capabilities, and plant performance », *MIS Quarterly*, vol. 30, nº 2, p. 315-337.

Bengtsson, M., H. Boter et **V. Vanyusyn** (2007). « Integrating the Internet and marketing operations : A study of antecedents in firms of different sizes », *International Small Business Journal*, vol. 25, nº 1, p. 27-48.

Bergeron, F., L. Raymond et **S. Rivard** (2004). « Ideal patterns of strategic alignment and business performance », *Information & Management*, vol. 41, nº 8, p. 1003-1020.

Bharadwaj, A.S. (2000). « A resource-based perspective on information technology capability and firm performance : An empirical investigation », *MIS Quarterly*, vol. 24, nº 1, p. 169-196.

Bhatt, G., A. Emdad, N. Roberts et **V. Grover** (2010). « Building and leveraging information in dynamic environments : The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage », *Information & Management*, vol. 47, p. 341-349.

Bhatt, G.D. et **V. Grover** (2005). « Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage : An empirical study », *Journal of Management Information Systems*, vol. 22, nº 2, p. 253-277.

Caldeira, M.M. et **J.M. Ward** (2003). « Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems and technology in manufacturing small and medium-sized enterprises », *European Journal of Information Systems*, vol. 12, p. 127-141.

Carrier, C., L. Raymond et **A. Eltaief** (2004). « Cyberentrepreneurship : A multiple case study », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 10, nº 5, p. 349-363.

Chen, K.-C. (1989). « Developing decision support systems for small business management : A case study », *Journal of Small Business Management*, vol. 27, nº 3, p. 11-22.

Chiasson, M.W. et **E. Davidson** (2005). « Taking industry seriously in information systems research », *MIS Quarterly*, vol. 29, nº 4, p. 591-605.

Cooley, O.L., D.T. Walz et **D.B. Walz** (1987). « A research agenda for computers and small business », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 11, nº 3, p. 31-42.

Covin, J.G. et **D.P. Slevin** (1989). « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 75-87.

Cragg, P.B. (2002). « Benchmarking information technology practices in small firms », *European Journal of Information Systems*, vol. 11, nº 4, p. 267-282.

Cragg, P.B., A. Mills et **T. Suraweera** (2013). « The influence of IT management sophistication and IT support on IT success in small and medium-sized enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol. 51, nº 4, p. 617-636.

Croteau, A.-M. et **L. Raymond** (2004). « Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment », *Journal of Information Technology*, vol. 19, nº 3, p. 178-190.

DeLone, W.H. (1988). « Determinants of success for computer usage in small business », *MIS Quarterly*, vol. 12, nº 1, p. 51-61.

Devos, J., H. Van Landeghem et **D. Deschoolmeester** (2012). « Rethinking IT governance for SMEs », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 112, nº 2, p. 206-223.

Dibrell, C., P.S. Davis et **J. Craig** (2008). « Fueling innovation through information technology in SMEs », *Journal of Small Business Management*, vol. 46, nº 2, p. 203-218.

Dierckx, M.A.F. et **J.H.M. Stroeken** (1999). « Information technology and innovation in small and medium-sized enterprises », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 60, p. 149-166.

Dutot, V., F. Bergeron et **L. Raymond** (2014). « Information management for the internationalization of SMEs : An exploratory study based on a strategic alignment perspective », *International Journal of Information Management*, vol. 34, nº 5, p. 672-681.

Fiss, P.C. (2007). « A set-theoretic approach to organizational configurations », *Academy of Management Review*, vol. 32, nº 4, p. 1180-1198.

Gallaugher, J. et **P. Auger** (1997). « Factors affecting the adoption of an Internet-based sales presence for small businesses », *The Information Society*, vol. 13, nº 1, p. 55-74.

Gelbard, R., O. Goldman et **I. Spiegler** (2007). « Investigating diversity of clustering methods : An empirical comparison », *Data & Knowledge Engineering*, vol. 63, nº 1, p. 155-166.

Grandon, E. et **J.M. Pearson** (2004). « E-commerce adoption : Perception of managers/owners of small and medium sized firms in Chile », Communications of the Association for Information Systems, vol. 13, p. 81-102.

Harris, M.A. et **K.P. Patten** (2014). « Mobile device security considerations for small- and medium-sized enterprise business mobility », *Information Management & Computer Security*, vol. 22, nº 1, p. 97-114.

Hayen, R.L. (1982). « Applying decision support systems to small business financial planning », *Journal of Small Business Management*, vol. 20, nº 3, p. 35-46.

Higón, D.A. (2012). « The impact of ICT on innovation activities : Evidence for UK SMEs », *International Small Business Journal*, vol. 30, nº 6, p. 684-699.

Hill, J. et **T. Scott** (2004). « A consideration of the roles of business intelligence and e-business in management and marketing decision making in knowledge-based and high-tech start-ups », *Qualitative Market Research : An International Journal*, vol. 7, nº 1, p. 48-57.

Hitt, M.A., L. Tihanyi, T. Miller et **B. Connelly** (2006). « International diversification : Antecedents, outcomes, and moderators », *Journal of Management*, vol. 32, nº 6, p. 831-867.

Hudson, M., A. Smart et **M. Bourne** (2001). « Theory and practice in SME performance measurement systems », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, nº 8, p. 1096-1115.

Iacovou, C.L., I. Benbasat et **A.S. Dexter** (1995). « Electronic data interchange and small organizations : Adoption and impact of technology », *MIS Quarterly*, vol. 19, nº 4, p. 465-485.

Jin, Y., M. Vonderembse, T.S. Ragu-Nathan et **J. Turnheim Smith** (2014). « Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance », *International Journal of Production Economics*, vol. 153, p. 24-34.

Joshi, K.D., L. Chi, A. Datta et **S. Han** (2010). « Changing the competitive landscape : Continuous innovation through IT-enabled knowledge capability », *Information Systems Research*, vol. 21, nº 3, p. 472-495.

Julien, P.-A. et **L. Raymond** (1994). « Factors of new technology adoption in the retail sector », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, nº 4, p. 79-90.

Kearns, G.S. et **A.L. Lederer** (2004). « The impact of industry contextual factors on IT focus and the use of IT for competitive advantage », *Information & Management*, vol. 41, nº 7, p. 899-919.

Knight, G.A. et **S.T. Cavusgil** (2004). « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, p. 124-141.

Kotha, S. et **P.M. Swamidass** (2000). « Strategy, advanced manufacturing technology and performance : Empirical evidence from U.S. manufacturing firms », *Journal of Operations Management*, vol. 18, nº 3, p. 257-277.

Lacoursière, R., L. Raymond, B. Fabi et **J. St-Pierre** (2014). « Capital intellectuel, capacités stratégiques et innovation de produit. Étude des configurations de PMI », *Revue française de gestion*, vol. 40, nº 238, p. 87-100.

Levy, M. et **P. Powell** (1998). « SME flexibility and the role of information systems », *Small Business Economics*, vol. 11, p. 183-196.

Levy, M. et **P. Powell** (2003). « Exploring SME Internet adoption : Towards a contingent model », *Electronic Markets*, vol. 13, nº 2, p. 173-181.

Lincoln, D.J. et **W.B. Warberg** (1987). « The role of micro-computers in small business marketing », *Journal of Small Business Management*, vol. 25, nº 2, p. 8-17.

Lu, J.W. et **P.W. Beamish** (2001). « The internationalization and performance of SME », *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 565-586.

Maguire, S., S.C.L. Koh et **K. Magrys** (2007). « The adoption of e-business and knowledge management in SMEs », *Benchmarking : An International Journal*, vol. 14, nº 1, p. 37-58.

Marbert, V.A., A. Soni et **M.A. Venkataramanan** (2003). « The impact of size on enterprise resource planning (ERP) implementation in the US manufacturing sector », *Omega*, vol. 31, p. 235-246.

Massey, T.K. (1986). « Computers in small business : A case of under-utilization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 10, nº 3, p. 51-60.

Miles, R.E. et **C.C. Snow** (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford, Cal., Stanford University Press.

Miller, D. (1999). « Notes on the study of configurations », *Management International Review*, vol. 39, nº 2, p. 27-39.

Miller, D. et **C. Dröge** (1986). « Psychological and traditional determinants of structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, p. 539-560.

Miller, D., R. Eisenstat et **N. Foote** (2002). « Strategy from the inside out : Building capability-creating organizations », *California Management Review*, vol. 44, nº 3, p. 37-54.

Montazemi, A.R. (1988). « Factors affecting information satisfaction in the context of the small business environment », *MIS Quarterly*, vol. 12, nº 2, p. 239-256.

Mooney, J.G., V. Gurbaxani et **K.L. Kraemer** (1996). « A process oriented framework for assessing the business value of information technology », *The DATABASE for Advances in Information Systems*, vol. 27, nº 2, p. 68-81.

Nagy, B., J.D. Farmer, J.E. Trancik et **J.P. Gonzales** (2011). « Superexponential long-term trends in information technology », *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 78, nº 8, p. 1356-1364.

Nguyen, T.H., M. Newby et **M.J. Macaulay** (2015). « Information technology adoption in small business : Confirmation of a proposed framework », *Journal of Small Business Management*, vol. 53, nº 1, p. 207-227.

Nickell, G.S. et **P.C. Seado** (1986). « The impact of computer attitudes and experience on small business computer use », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 10, nº 1, p. 51-60.

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2005). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2005*, Paris, OCDE Publishing.

Overby, E., A. Bharadwaj et **V. Sambamurthy** (2006). « Enterprise agility and the enabling role of information technology », *European Journal of Information Systems*, vol. 15, nº 2, p. 120-131.

Pflughoeft, K.A., K. Ramamurthy, E.S. Soofi, M. Yasai-Ardekani et **F. Zahedi** (2003). « Multiple conceptualizations of small business Web use and benefit », *Decision Sciences*, vol. 34, nº 3, p. 467-512.

Poba-Nzaou, P. et **L. Raymond** (2011). « Managing ERP system risk in SMEs : A multiple case study », *Journal of Information Technology*, vol. 26, nº 3, p. 172-190.

Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.-Y. Lee et **N.P. Podsakoff** (2003). « Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nº 5, p. 879-903.

Prajogo, D. et **J. Olhager** (2012). « Supply chain integration and performance : The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration », *International Journal of Production Economics*, vol. 135, p. 514-522.

Premkumar, G. (2003). « A meta-analysis of research on information technology implementation in small business », *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, vol. 13, nº 2, p. 91-121.

Premkumar, G., K. Ramamurthy et **C.S. Saunders** (2005). « Information processing view of organizations : An exploratory examination of fit in the context of interorganizational relationships », *Journal of Management Information Systems*, vol. 22, nº 1, p. 257-294.

Ramdani, B., P. Kawalek et **O. Lorenzo** (2009). « Knowledge management and enterprise systems adoption by SMEs : Predicting SMEs' adoption of enterprise systems », *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 22, nºs 1-2, p. 10-24.

Raymond, L. (1985). « Organizational characteristics and the success of MIS in the context of small business », *MIS Quarterly*, vol. 9, nº 1, p. 37-52.

Raymond, L. (1988). « The impact of computer training on the attitudes and usage behavior of small business managers », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, nº 3, p. 8-13.

Raymond, L. (1989). « Management information systems : Problems and opportunities for small business », *International Small Business Journal*, vol. 7, nº 4, p. 44-53.

Raymond, L. (2000). « Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et enjeux stratégiques pour la PME », *Gestion. Revue internationale de gestion*, vol. 25, nº 2, p. 29-38.

Raymond. L. (2001). « Determinants of Web site implementation in small businesses », *Internet Research*, vol. 11, nº 5, p. 411-422.

Raymond, L. et **F. Bergeron** (1992). « Personal DSS success in small enterprises », *Information & Management*, vol. 22, p. 301-308.

Raymond, L. et **F. Bergeron** (2008). « Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities : A strategic alignment perspective », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 108, nº 5, p. 577-595.

Raymond, L., F. Bergeron et **A.-M. Croteau** (2013). « Innovation capability and performance of manufacturing SMEs : The paradoxical effect of IT integration », *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, vol. 23, nº 3, p. 249-272.

Raymond, L., F. Bergeron, A.-M. Croteau et **J. St-Pierre** (2016). « IT-enabled knowledge management for the competitive performance of manufacturing SMEs : An absorptive capacity-based view », *Knowledge and Process Management*, vol. 23, nº 2, p. 110-123.

Raymond, L. et **A.-M. Croteau** (2009). « Manufacturing strategy and business strategy in medium-sized enterprises : Performance effects of strategic alignment », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 56, nº 2, p. 192-202.

Raymond, L. et **N. Magnenat-Thalmann** (1982). « Information systems in small business : Are they used in managerial decisions ? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 6, nº 4, p. 20-26.

Raymond, L., G. Paré et **F. Bergeron** (1995). « Matching information technology and organizational structure : Implications for performance », *European Journal of Information Systems*, vol. 4, nº 1, p. 3-16.

Raymond, L. et **J. St-Pierre** (2010). « R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs : An attempt at empirical clarification », *Technovation*, vol. 30, nº 1, p. 48-56.

Raymond, L., J. St-Pierre, F. Laurin et **S. Uwizeyemungu** (2015). « Internationaliser les PME québécoises », dans T. Warin, B. Sinclair-Desgagné et A. Van Assche (dir.), *L'économie du Québec : contexte et enjeux internationaux*, Montréal, Presses internationales Polytechnique, p. 297-320.

Raymond, L., S. Uwizeyemungu, F. Bergeron et **S. Gauvin** (2012). « A framework for research on e-learning assimilation in SMEs : A strategic perspective », *European Journal of Training and Development*, vol. 36, nº 6, p. 592-613.

Reitzig, M. et **P. Puranam** (2009). « Value appropriation as an organizational capability : The case of IP protection through patents », *Strategic Management Journal*, vol. 30, p. 765-789.

Rivard, S., L. Raymond et **D. Verreault** (2006). « Resource-based view and competitive strategy : An integrated model of the contribution of information technology to firm performance », *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 15, nº 1, p. 29-50.

Ruivo, P., T. Oliveira et **M. Neto** (2012). « ERP use and value : Portuguese and Spanish SMEs », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 112, nº 7, p. 1008-1025.

Sambamurthy, V., A. Bharadwaj et **V. Grover** (2003). « Shaping agility through digital options : Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms », *MIS Quarterly*, vol. 27, nº 2, p. 237-263.

Santhanam, R. et **E. Hartono** (2003). « Issues in linking information technology capability to firm performance », *MIS Quarterly*, vol. 27, nº 1, p. 125-153.

Simmons, G., G. Armstrong et **M. Durkin** (2008). « A conceptualization of the determinants of small business Website adoption : Setting the research agenda », *International Small Business Journal*, vol. 26, nº 3, p. 351-389.

Stam, W. et **T. Elfring** (2008). « Entrepreneurial orientation and new venture performance : The moderating role of intra- and extra-industry social capital », *Academy of Management Journal*, vol. 51, nº 1, p. 97-111.

Teece, D.J. (2007). « Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 13, p. 1319-1350.

Thong, J.Y.L. (1999). « An integrated model of information systems adoption in small business », *Journal of Management Information Systems*, vol. 15, nº 4, p. 187-214.

Thornhill, S. (2006). « Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, p. 687-703.

Uwizeyemungu, S. et **L. Raymond** (2009). « Exploring an alternative method of evaluating the effects of ERP : A multiple case study », *Journal of Information Technology*, vol. 24, nº 3, p. 251-268.

Uwizeyemungu, S. et **L. Raymond** (2010). « Linking the effects of ERP to organizational performance : Development and initial validation of an evaluation method », *Information Systems Management*, vol. 27, nº 1, p. 25-41.

Uwizeyemungu, S. et **L. Raymond** (2012). « Impact of an ERP system's capabilities upon the realization of its business value : A resource-based perspective », *Information Technology and Management*, vol. 13, nº 2, p. 69-90.

Venkatraman, N. (1989). « The concept of fit in strategy research : Toward verbal and statistical correspondence », *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 3, p. 423-444.

Wade, M. et **J. Hulland** (2004). « The resource-based view and information systems research : Review, extension and suggestions for future research », *MIS Quarterly*, vol. 28, nº 1, p. 107-142.

Wales, W.J., V. Parida et **P.C. Patel** (2013). « Too much of a good thing ? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation », *Strategic Management Journal*, vol. 34, p. 622-633.

Wiklund, J. et **D. Shepherd** (2005). « Entrepreneurial orientation and small business performance : A configurational approach », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, p. 82-83.

Zhang, M., S. Sarker et **S. Sarker** (2008). « Unpacking the effect of IT capability on the performance of export-focused SMEs : A report from China », *Information Systems Journal*, vol. 18, nº 4, p. 357-380.

Zhu, K. (2004). « The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability : A resource-based assessment of their business value », *Journal of Management Information Systems*, vol. 21, nº 1, p. 167-202.

Chapitre 7

Les PME et les pratiques de GRH hautement performantes

Jamal Ben Mansour, Bruno Fabi,
Richard Lacoursière et Louis Raymond

Ce chapitre traite des systèmes de travail à haute performance (STHP) dans les PME. Le premier constat qu'on peut tirer de la littérature sur le sujet est que les STHP ont été largement abordés au regard des grandes entreprises, mais que très peu de recherches ont été conduites dans les PME. Le deuxième constat est que les PME se différencient des grandes entreprises sur au moins deux éléments : 1) le contenu des STHP est d'une portée moindre, mais agile et susceptible d'évoluer avec l'entreprise ; 2) la relation entre les STHP et la performance s'explique davantage par la présence d'une orientation entrepreneuriale et d'une main-d'œuvre hautement qualifiée.

L'histoire de la gestion des ressources humaines (GRH) a été marquée par un certain nombre de modèles fondateurs (Beer *et al.*, 1985 ; Guest, 1987 ; Guest et Peccei, 1994 ; Guérin et Wils, 1992 ; Brewster et Mayrhofer, 2005 ; Ulrich et Brockbank, 2010) qui ont fait leurs preuves dans les entreprises dites grandes. Toutefois, plusieurs études (De Kok, Uhlaner et Thurik, 2006) ont révélé que les pratiques GRH appliquées dans les grandes entreprises ne sont pas nécessairement utiles pour les petites et moyennes entreprises (PME). En fait, aujourd'hui, il est largement admis que la GRH qui s'exerce en contexte de PME présente des caractéristiques bien différentes de celle qui s'exerce dans les grandes entreprises (Barber *et al.*, 1999 ; Fabi et Lacoursière, 2007 ; Mahé de Boislandelle, 2015 ; Storey *et al.*, 2010). Plus précisément, dans une PME, à cause d'un effectif réduit et des ressources limitées, les pratiques de GRH sont moins formelles, moins structurées, moins hiérarchisées, plus centralisées, plus directes, *ad hoc* et idiosyncratiques. De plus, le personnel constitue un avantage concurrentiel, mais également une source de vulnérabilité ; une situation paradoxale qui met aussi bien les praticiens que les chercheurs au défi de trouver une solution, conceptuelle ou pratique, plus adaptée à la réalité de la PME. La littérature contemporaine sur le sujet, issue d'un croisement entre les recherches sur la PME et celles sur la GRH, met davantage l'accent sur les mécanismes d'adaptation des modèles universels (approche universaliste) ou d'optimisation de la fonction RH (approche de configuration) dans les PME. Cette dernière approche est plus attrayante pour la PME parce qu'elle oriente le débat vers l'identification d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines (configuration de pratiques) plus parcimonieux et davantage orienté vers la maximisation de la productivité et l'amélioration de la créativité tout en contrôlant les coûts. Les théoriciens en gestion stratégique des ressources humaines désignent ces ensembles de pratiques sous les vocables de « pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes » ou de « systèmes de travail haute performance » (STHP), désignation que nous utiliserons dans la suite de ce chapitre pour évoquer le concept de High Performance Work Systems (HPWS) (Becker et Huselid, 1998), lesquels désignent des ensembles de pratiques configurées de manière stratégique afin d'améliorer la performance organisationnelle (Buller et McEvoy, 2012 ; Subramony, 2009).

1. La genèse d'un concept

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs chercheurs se sont intéressés à comprendre la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle. Cette question a été explorée sous différentes étiquettes comme « High-commitment work systems » (HCWS) ou « High-involvement work systems » (HIWS), lesquels désignent des systèmes de travail favorisant l'engagement (*commitment*) et l'implication (*involvement*) des employés. Initialement développées aux États-Unis dans les années 1990 pour contrer la menace de la qualité supérieure à faible coût des manufactures japonaises, ces étiquettes incarnent des philosophies de gestion bien différentes, principalement parce qu'elles font basculer les modèles traditionnels (hiérarchique ou bureaucratique) de gestion des ressources humaines et ceux issus du taylorisme (organisation scientifique du travail) vers des modèles de relation d'emploi centrés sur l'employé. À titre d'exemple, au lieu d'assurer l'efficacité et l'efficience d'un système de travail par le biais des règles, des procédures, des standards et de la supervision, un système de travail favorisant l'engagement (Walton, 1985) oriente les efforts du management vers la création d'un climat de travail responsabilisant les employés ; l'objectif d'un tel système est d'amener les employés à s'identifier aux objectifs organisationnels et à fournir les efforts pour les atteindre. Ce faisant, on déplace la gestion des ressources humaines d'un système de contrôle par la supervision accrue à un système de contrôle par l'engagement des employés envers les objectifs organisationnels. D'une manière similaire, un système de travail favorisant l'implication (Lawler, 1996) met l'accent sur l'habilitation psychologique (*psychological empowerment*) des employés par le biais du partage de l'information et de la décentralisation du pouvoir décisionnel, ce qui conduit à une plus grande productivité ; l'imputabilité et la participation s'avèrent alors les sources principales du contrôle des employés.

> *The fundamental difference between the control-oriented approach and the involvement-oriented approach concerns how work is organized and managed at the lowest level in an organization. Companies using the control-oriented approach assume that work should be simplified, standardized, and specialized and that supervision and pay incentives should*

> *be used to motivate individuals to perform their tasks well. In essence, the thinking and controlling part of work is separated from the doing of the work* (Lawler, 1992, p. 28).

Plus récemment, la littérature a introduit une nouvelle étiquette, plus englobante, incluant à la fois l'engagement et l'implication comme mécanismes de contrôle des employés, à savoir le Système de travail haute performance (STHP). Bien qu'elle soit présentée comme la résultante des approches par l'engagement (HCWS) et l'implication (HIWS), l'approche STHP a une portée plus large et insiste sur l'avantage concurrentiel tiré de l'implantation de certaines pratiques de gestion des ressources humaines. En fait, selon l'approche STHP, les employés sont la source principale d'avantage concurrentiel difficilement imitable ; cela est d'autant plus vrai quand l'environnement de travail (pratiques de GRH) incite et motive les employés à s'améliorer continuellement en vue d'offrir une performance de calibres supérieurs (Pfeffer, 1998). Ainsi, un système de travail haute performance est un moyen permettant de maximiser la contribution des employés à l'avantage compétitif de l'organisation en remplaçant un système de supervision accrue par un système favorisant l'engagement, l'implication et l'habilitation psychologique des employés. En d'autres termes, le STHP remplace un système de contrôle basé sur la supervision par un système de contrôle par les employés eux-mêmes : autocontrôle et autogestion où le supérieur immédiat joue le rôle de *leader*.

2. Les STHP en contexte de PME

Bien qu'elle s'y exerce de façon moins formelle qu'en grande entreprise (Fabi et Garand, 2005 ; Mahé de Boislandelle, 2015 ; Marlow, Taylor et Thompson, 2010 ; Storey *et al.*, 2010), la GRH en contexte de PME fait également l'objet d'une approche stratégique, comme en témoignent plusieurs études empiriques effectuées depuis le début des années 2000 (Aït Razouk et Bayad, 2010 ; Fabi, Raymond et Lacoursière, 2007 ; Hayton, 2003 ; Marchington, Carroll et Boxall, 2003 ; Messersmith et Wales, 2013 ; Patel et Conklin, 2012 ; Schmelter *et al.*, 2010 ; Sels *et al.*, 2006 ; Way, 2002).

Bon nombre d'études menées en contexte de PME au cours des dernières années ont d'ailleurs analysé les pratiques de GRH sur la base des STHP. Certaines de ces études ont constaté une association positive entre le recours aux STHP et la performance des PME. Wu, Hoque, Bacon et Bou Llusar (2015) ont en effet démontré une relation positive entre le recours aux STHP et la productivité des petites entreprises (5-49 employés), tout comme l'avaient fait avant eux Patel et Conklin (2012). Ivars et Martinez (2015) ont par ailleurs constaté une relation positive entre le recours aux STHP et la rentabilité ou retour sur investissement (ROI) des PME. Aït Razouk (2011) a pour sa part constaté que les PME recourant davantage aux STHP affichaient non seulement une meilleure performance sociale, mais aussi une meilleure performance en innovation et une meilleure performance financière (rentabilité). Toujours en matière de performance, Patel, Messersmith et Lepak (2013) ont observé que le recours aux STHP était positivement associé à l'ambidextérité des PME, favorisant à la fois l'efficience de leurs procédés et leur capacité d'innovation.

D'autres études ont plutôt porté sur des éléments contextuels pouvant expliquer le recours aux STHP. C'est le cas de l'étude de Gilman et Raby (2013), dans laquelle ces auteurs démontrent que les PME françaises et britanniques ne recourent pas avec la même intensité aux différentes composantes des STHP, les Britanniques faisant appel à un plus grand nombre de pratiques que les Français. Chadwick et ses collaborateurs (2013) ont pour leur part démontré que la relation entre le recours aux STHP et la productivité des employés de PME était modérée notamment par la stratégie d'affaires et par le dynamisme du secteur d'activité. Un peu dans le même sens, Messersmith et Wales (2013) ont constaté que les PME faisant preuve d'une forte orientation entrepreneuriale affichaient une meilleure croissance si elles avaient recours à un STHP. Kroon, Van de Voorde et Timmers (2013) ont pour leur part démontré que le recours à certaines composantes des STHP pouvait s'expliquer à la fois par les ressources disponibles (temps et argent) et par le degré d'orientation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant. Selon Wu, Bacon et Hoque (2014), le recours aux STHP dans les PME s'expliquerait plutôt par la présence de main-d'œuvre hautement

qualifiée et par les relations entretenues avec un réseau d'expertise externe (p. ex. consultants, réseau d'affaires, etc.). Drummond et Stone (2007), enfin, observent une certaine variabilité quant aux composantes (pratiques de GRH) qui sont incluses dans les STHP appliqués en PME. Ces auteurs suggèrent que les systèmes pourraient évoluer en même temps que les PME, qui, elles, s'adaptent à leur environnement interne et externe.

3. La définition d'un STHP

Malgré la pluralité des étiquettes utilisées pour décrire les nouveaux systèmes de gestion du personnel, ceux-ci partagent tous l'idée d'une alliance de trois composantes : la haute performance, les pratiques de gestion des ressources humaines et la capacité des employés à créer de la valeur. Mais comment peut-on définir un système de travail haute performance ? Aucune définition précise et faisant consensus parmi les chercheurs n'ayant été formulée jusqu'à présent, nous retenons ici quatre définitions parmi une dizaine. Ce sont les définitions les plus utilisées et ayant également circonscrit l'essence des trois approches présentées précédemment (HCWS, HIWS et HPWS), soit la définition de Sung et Ashton : « *work practices that are deliberately introduced with the purpose of improving business performance* » (2005, p. 3) ; celle de Datta, Guthrie et Wright : « *high-performance work systems, a term used to denote a system of HR practices designed to enhance employees' skills, commitment, and productivity in such a way that employees become a source of sustainable competitive advantage* » (2005, p. 136) ; celle de Takeuchi *et al.* : « *a group of separate but interconnected human resource (HR) practices designed to enhance employees' skills and effort* » (2007, p. 1069) ; et celle, plus récente, de Rabl *et al.* : « *High-performance work practices (HPWPs) are human resource (HR) practices designed to increase business performance by enhancing employee ability, motivation, and opportunity to contribute (AMO)* » (2014, p. 1011).

Selon ces quatre définitions, la notion de STHP suppose l'existence de pratiques interreliées, cohérentes, complémentaires et mutuellement renforcées qui conduisent les organisations à une performance supérieure

(Whitfield et Poole, 1997 ; Appelbaum *et al.*, 2000 ; Boxall et Macky, 2009 ; Fabi, Lacoursière et Raymond, 2015). Ces pratiques concernent davantage les employés de base de l'organisation (*core employees*), c'est-à-dire ceux et celles qui servent directement la mission et les objectifs organisationnels. De plus, le STHP déplace le débat d'une orientation micro mettant l'accent sur l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines prises séparément une à une vers une orientation macro et systémique mettant de l'avant l'efficacité de l'ensemble des pratiques GRH prises comme un tout. Ainsi, la notion de STHP sous-tend un double effet des pratiques de gestion des ressources humaines (sous forme de « grappes » ou de *bundles*) sur la performance organisationnelle : un effet synergique et un effet systémique. D'une part, l'effet HPWS est synergique parce qu'il dépasse celui qui est attendu des pratiques GRH prises individuellement. D'autre part, l'effet STHP est systématique parce qu'il devrait déboucher sur une performance organisationnelle supérieure par un processus en deux étapes : effet des pratiques GRH sur la performance individuelle et effet de la performance individuelle sur la performance organisationnelle (Harley, 2002 ; Fabi *et al.*, 2010).

4. Le contenu d'un STHP

En ce qui concerne le contenu d'un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines, l'orientation majeure qui marque la littérature consiste en une multitude de tentatives d'identification de « grappes » de pratiques de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire d'ensembles de pratiques formant un système. À ce sujet, bon nombre de recherches ont été conduites aux États-Unis et ont débouché sur plusieurs propositions de « grappes » de pratiques orientées soit vers le contenu du travail, soit vers le travailleur. La première tentative, issue des travaux de pionniers comme Pfeffer (1998), Becker et Huselid (1998) et Guthrie (2001), précise les « grappes » d'un STHP, leur contenu en termes de pratiques GRH ainsi que les principes ou les indicateurs que devraient respecter ces pratiques. En effet, Pfeffer (1998) identifie sept principes de base, à savoir : *i)* la sécurité d'emploi basée sur la confiance et la préoccupation

à l'égard de la relation d'emploi sur un horizon lointain ; *ii*) la sélection soignée du personnel basée sur la culture et les valeurs de l'organisation ainsi que sur une communication claire des attentes mutuelles entre employé et employeur (contrat psychologique) ; *iii*) une organisation du travail basée sur les équipes autogérées, la décentralisation du pouvoir décisionnel, le contrôle par les pairs, la responsabilisation, la polyvalence, la créativité et la rapidité de réaction ; *iv*) un système de rémunération basée sur la performance de la firme (engagement, intéressement, motivation, équité liée au partage du succès) ; *v*) la formation et le développement des compétences comme source d'avantage concurrentiel ; *vi*) l'atténuation des différences entre les employés en ce qui concerne le statut, les gratifications, les salaires, les symboles, etc. ; et *vii*) la communication ou le partage de l'information sur la performance, sur la stratégie, etc. Evans et Davis (2005) proposent une catégorisation formée également de sept pratiques (dotation en personnel, équipes autogérées, système décisionnel décentralisé, formation, flexibilité dans l'organisation du travail, communication et rémunération). Sung et Ashton (2005), quant à eux, proposent une catégorisation de 35 pratiques couvrant 3 grands domaines : *i*) les pratiques d'implication (p. ex. équipes autogérées, cercles de la qualité, partage des informations relatives à l'organisation, etc.) ; *ii*) les pratiques de gestion des ressources humaines (p. ex. dotation en personnel, évaluation de la performance, mentorat, etc.) ; *iii*) les pratiques de rétribution et d'engagement (p. ex. gestion de la rémunération, rotation des postes, flexibilité, etc.). Plus récemment, Posthuma *et al.* (2013) ont analysé plus de 193 articles sur le sujet pour classer 61 pratiques dans 9 grandes catégories (rémunération, organisation du travail, formation, dotation en personnel, relations de travail, communication, gestion de la performance, gestion des carrières, gestion de la rétention et du roulement). En somme, nous pouvons identifier trois grandes classes de pratiques de gestion des ressources humaines :

- les pratiques de développement des compétences (p. ex. formation, évaluation) ;
- les pratiques de motivation (p. ex. flexibilité au travail) ;
- les pratiques d'implication (p. ex. organisation du travail).

5. La relation STHP-performance

S'il y a un consensus sur l'existence d'une relation entre les pratiques GRH regroupées en « grappes » et la performance organisationnelle, la communauté scientifique est partagée quant aux mécanismes causaux ou explicatifs de cette relation, c'est-à-dire les facteurs permettant à un STHP d'atteindre une performance supérieure. Cette question appelle à un raffinement théorique et au développement de modèles plus complets de la relation STHP-performance comprenant des variables intermédiaires et les conditions favorisant cette relation. À cet effet, trois modèles dominent la littérature sur le sujet et proposent des perspectives particulières, mais complémentaires.

Le premier modèle, *Human Capital Model of HPWS*, emprunte une approche basée sur la théorie du capital humain des économistes fondateurs comme l'Américain Gary Becker (1975, 1993) (Prix Nobel d'économie en 1992). Selon Becker, le capital humain renvoie à une capacité productive du travailleur. Elle est issue de l'ensemble des connaissances, des compétences ou des expériences acquises et est directement profitable au processus de production, c'est-à-dire susceptible d'augmenter la productivité de l'individu et, par ricochet, les profits des entreprises. Le modèle de STHP basé sur le capital humain met l'accent sur le rôle des pratiques GRH dans l'amélioration de la performance organisationnelle par le développement des habiletés et des connaissances des employés, c'est-à-dire par le développement du capital humain des employés. Cette relation de causalité (stock de capital humain → augmentation de la productivité → performance organisationnelle) est le présupposé de ce premier modèle. En bref, la théorie du capital humain, initialement développée pour expliquer les différences de salaires par le degré de productivité, offre un cadre théorique solide permettant d'avancer que, pour leur réussite, les organisations doivent investir sur le plan de leur personnel, le capital humain, au même titre que sur le plan de leur capital physique ; un STHP participe au développement du capital humain quand il privilégie les connaissances et les compétences propres à l'organisation.

Nous retenons de ce premier modèle que la seule présence d'un capital humain permettrait d'augmenter la productivité. Mais que dire des employés qui détiennent un capital humain et décident de ne pas le mobiliser dans le cadre de leurs fonctions pour diverses raisons ? Il semble que l'activation, l'orientation, l'intensité et la persévérance dans l'effort soient aussi des ingrédients nécessaires pour faire profiter l'organisation du capital humain de ses employés. C'est ce qui nous amène à discuter d'un deuxième modèle, *Commitment Model of HPWS*, basé sur l'engagement des employés envers leur employeur. En effet, ce modèle soulève le rôle médiateur de la motivation et de l'engagement des employés dans la relation entre les pratiques GRH et la performance organisationnelle. Selon ce modèle, les pratiques GRH créent un climat organisationnel qui motive les employés à agir pour l'intérêt de l'organisation et augmentent ainsi la performance (Appelbaum *et al*., 2000 ; Arthur, 1992 ; Rousseau 1995). Plus précisément, les pratiques GRH jettent les bases d'un contrat psychologique signalant l'engagement de l'employeur dans une relation à long terme avec ses employés ; ces derniers retournent à leur tour cet engagement. Les recherches ont révélé que certaines pratiques GRH sont reliées à un degré élevé d'engagement et que, à son tour, cet engagement est associé positivement à la performance (Tsui *et al*., 1997 ; Whitener, 2001).

Toujours dans la lignée des efforts visant l'amélioration du modèle basé sur le capital humain, un troisième modèle, *Relational Model of HPWS*, plus récent, s'est développé sur la base de la théorie du capital social mobilisant des concepts comme le capital social, la coordination relationnelle et les réseaux sociaux. Que ce soit dans sa conceptualisation fonctionnaliste (Bourdieu, 1986) ou réticulaire (Lin, 1995), la relation avec autrui est l'élément central de la théorie du capital social. Cette relation est le fruit de l'investissement d'un individu et lui permet d'accéder à des ressources de valeur. À titre indicatif, Jiang et Liu (2015) précisent : « […] *actual and potential resources provided by and derived through social relations among members constitute the collective social capital* » (Jiang et Liu, 2015, p. 133). Selon le modèle relationnel (*Relational Model of HPWS*), le capital social peut exister ou se développer par l'organisation elle-même en vue de devenir une capacité organisationnelle distinctive et source

d'avantage concurrentiel (Leana et Van Buren, 1999 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Plus précisément, ce sont les pratiques GRH développant des relations sociales (employé-employeur et employé-collègues) basées sur le respect mutuel, le partage et le mentorat, une communication de qualité, les mécanismes de résolution de conflits qui facilitent le transfert et le partage des connaissances et des expériences (Levin et Cross, 2004 ; Tsai et Ghoshal, 1998), et par ricochet permettent à l'organisation d'atteindre une performance supérieure (Delery et Shaw, 2001).

D'autres modèles hybrides proposent des explications plus riches, notamment le modèle AMO, *Ability, Motivation, Opportunity to participate*. En fait, depuis son application au domaine de la gestion des ressources humaines par Appelbaum *et al*. (2000), ce modèle est devenu le modèle le plus utilisé pour évaluer l'efficacité d'un STHP et ses effets sur la performance des organisations (voir l'application de ce modèle dans la section 7 de ce chapitre). Selon ce modèle, un STHP agit sur la performance organisationnelle en agissant à deux niveaux : individuel et collectif. Plus précisément, au niveau individuel, les pratiques incluses dans un STHP influent à la fois sur les habiletés et les connaissances des employés (voir le modèle basé sur le capital humain) ; des pratiques comme la formation et le développement des compétences et le recrutement sélectif remplissent bien cette fonction. Toujours au niveau individuel, les pratiques comme la rémunération, la gestion des carrières et le partage des connaissances agissent sur la motivation, c'est-à-dire sur la volonté des employés à fournir les efforts et à exprimer leur talent (voir le modèle basé sur l'engagement). Au niveau collectif, les pratiques comme les équipes autogérées et l'autonomie permettent de bâtir les capacités organisationnelles et d'influer sur la culture et le climat social et psychologique dans lesquels les employés évoluent (voir le modèle basé sur le capital social). Dans la même lignée, Edwards et Wright (2001, p. 570) soutiennent que les « [*s*]*ystems* […] *are established ; they influence workplace practice ; employee attitudes change, with increased satisfaction or commitment ; there is a consequent effect on behaviour ; and this in turn feeds through to the performance of the work unit and eventually the company* ».

En somme, le mécanisme sous-jacent à la notion de STHP suppose une relation de cause à effet, médiatisée par l'effet sur les employés et le collectif, entre les pratiques GRH et la performance organisationnelle.

6. L'opérationnalisation et la mesure d'un STHP

Depuis l'avènement du construit de STHP dans les années 1990, la question de la validation et de la mesure de cette entité hypothétique a été abordée d'une manière très marginale. D'ailleurs, nous avons déjà souligné la multitude des définitions proposées, la disparité des contenus proposés pour le construit de STHP et la difficulté à saisir, par les recherches, un contenu commun qui lui est rattaché. Bien évidemment, la difficulté de saisir d'une manière précise la signification théorique du construit influe sur son opérationnalisation et les indicateurs susceptibles de le mesurer empiriquement. Toutefois, nous tirons deux remarques majeures de l'idée véhiculée par les définitions conceptuelles de ce construit : 1) le STHP incorpore deux éléments fondamentaux, la notion des pratiques de gestion des ressources humaines et la notion de système qui renvoie à l'alignement horizontal et vertical (*horizontal/vertical fit*) ; et 2) le STHP est souvent défini d'une manière téléologique, c'est-à-dire par sa finalité, qui n'est autre que la performance organisationnelle.

En ce qui concerne la mesure, le construit STHP présente peu de consistance, même dans les recherches les plus récentes. À titre d'exemple, Chuang et Liao (2010) définissent le concept STHP par six sous-dimensions (dotation en personnel, formation, implication/participation, évaluation de la performance, gestion de la rémunération, santé au travail) et utilisent une échelle de mesure de 35 énoncés. Gittell, Seidner et Wimbush (2010) utilisent une échelle de mesure de 23 énoncés pour évaluer également six sous-dimensions, mais différentes de celles de Chuang et Liao (2010) (dotation en personnel, résolution de conflits, mesure de la performance, récompense, réunions de coordination, personnel de coordination). Gong, Chang et Cheung (2010) définissent le STHP par six sous-dimensions (dotation,

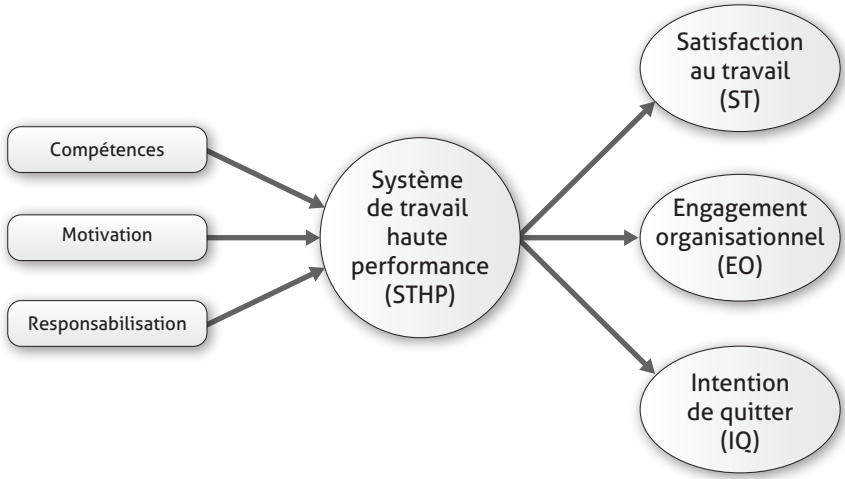
participation dans la prise de décisions par les équipes de travail, gestion de la performance, formation, plan de carrière, promotion) et le mesurent par 34 énoncés. Les échelles de mesure, en grande majorité, essayent de cerner les pratiques de gestion des ressources humaines implantées, les domaines couverts par ces pratiques et l'intensité de leur utilisation, mais moins la notion de « système » (cohérence et complémentarité).

Nous considérons qu'il est essentiel de développer des instruments de mesure qui représentent fidèlement le concept de STHP au moins sur deux dimensions : les domaines couverts par les pratiques de gestion des ressources humaines (p. ex. dotation, formation, organisation du travail), puis la formation, par ces pratiques, d'un système cohérent. Il est également opportun de préciser le niveau de la mesure du construit STHP parmi les deux suivants : le niveau organisationnel en termes de pratiques de gestion des ressources humaines implantées ou le niveau individuel en termes de perception de ces pratiques, comme c'est le cas de la recherche de Shih, Chiang et Hsu (2011).

7. Le STHP et la PME : utilisation variable des grappes de pratique

Dans cette section, nous présenterons une étude empirique montrant comment les STHP contribuent à la performance des PME. La figure 7.1 illustre le modèle de recherche sous-jacent à cette étude. Ce modèle est conçu de façon à pouvoir tester l'effet conjoint de différentes grappes de pratiques de GRH sur la satisfaction au travail (ST), l'engagement organisationnel (EO) et l'intention de quitter l'organisation (IQ). Tels que conçus dans ce modèle, les STHP comportent trois dimensions sous-jacentes consistant en des grappes complémentaires (synergiques) de pratiques de GRH liées aux compétences (*abilities*), à la motivation et à la responsabilisation (*opportunities*). Conformément aux résultats obtenus dans des recherches antérieures, des liens directs sont présumés entre l'adoption de systèmes de travail haute performance et une augmentation de la ST, de l'EO et de l'IQ.

Figure 7.1
Modèle de recherche



Comme le soutiennent de nombreux chercheurs, les employés sont les mieux placés pour identifier les pratiques de GRH qui s'appliquent à leur situation individuelle (Gellattly, Hunter, Currie et Irving, 2009 ; Macky et Boxall, 2007). Et comme le soulignent Brannick *et al.* (2010, p. 416), les mesures autorapportées (*self report measures*) sont non seulement justifiables, mais aussi probablement nécessaires pour évaluer les perceptions, attitudes ou intentions individuelles, par exemple la ST, l'EO et l'IQ.

Les données utilisées pour effectuer nos analyses proviennent d'un questionnaire administré à des employés (n = 730) provenant d'organisations de différentes tailles (PME et GE). Tous les questionnaires ont été administrés en présence d'un expérimentateur habilité à répondre à d'éventuelles questions d'éclaircissement. Des garanties d'anonymat et de confidentialité ont été fournies aux participants : rien ne permettait d'identifier les répondants et tous les résultats ont été traités de façon agrégée. Un peu plus de la moitié (53 %) des répondants proviennent d'une dizaine d'organisations (soit quatre entreprises manufacturières, une entreprise de services et six établissements du réseau de la santé et des services

sociaux) ayant accepté de faire remplir le questionnaire par différentes catégories d'employés (gestionnaires, professionnels, techniciens, employés de bureau et employés de production) représentatives des populations présentes. En retour de leur participation, ces organisations se voyaient ensuite remettre un rapport personnalisé sur leur capacité de fidélisation des employés. Les autres répondants (47 %) au questionnaire sont des adultes actifs sur le marché du travail et inscrits à différents programmes de formation universitaire. Ces répondants ont accepté de remplir le questionnaire dans le cadre de cours en gestion des ressources humaines. Pour la présente analyse, seuls les questionnaires remplis par des employés de PME (moins de 250 employés) ont été retenus, ce qui nous laisse avec un total de 427 répondants.

7.1. La mesure des variables

7.1.1. Les pratiques de GRH

Tel que l'a expliqué Delery (1998, p. 300), les mesures des pratiques de GRH sont assez différentes des échelles qu'on utilise habituellement en psychologie industrielle ou organisationnelle, et il arrive fréquemment que l'on utilise des index plutôt que des échelles. Plusieurs chercheurs ayant déjà utilisé de tels index pour mesurer les pratiques de GRH (MacDuffie, 1995 ; Wright *et al.*, 2005 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996), c'est cette même méthode qui a été retenue pour la présente étude.

Un total de 63 énoncés représentant différentes activités de GRH figure dans le questionnaire utilisé. Ces énoncés sont regroupés sous les thèmes de conciliation travail-vie personnelle (six énoncés), *leadership* (huit énoncés), communication (quatre énoncés), participation (trois énoncés), évaluation de la performance (huit énoncés), sélection (huit énoncés), accueil-intégration (deux énoncés), formation-développement (neuf énoncés), rémunération (sept énoncés) et avantages sociaux (huit énoncés). À titre d'exemple, la pratique de *leadership* comporte des énoncés tels que : « Mon supérieur immédiat : 1) est facile d'approche ; 2) détermine les objectifs précis que je dois atteindre ; 3) reconnaît les bonnes performances ;

4) est disposé à écouter mes problèmes ; 5) me traite avec respect ; 6) fait confiance à mon jugement ; et ainsi de suite pour chacune des pratiques. Les énoncés portant sur le *leadership*, la communication, la participation, l'évaluation de la performance, la sélection, la formation-développement et la rémunération ont été adaptés du questionnaire de Geringer, Frayne et Milliman (2002). Quant aux énoncés relatifs aux pratiques de conciliation travail-vie personnelle, accueil-intégration et avantages sociaux, ils ont été formulés à la suite d'une recension exhaustive de la documentation scientifique.

Le regroupement des énoncés en grappes de pratiques s'est fait sur la base des résultats découlant d'une méta-analyse effectuée par Subramony (2009, p. 746), lequel identifie trois grappes de pratiques de GRH. Une première grappe est liée aux compétences et regroupe des pratiques ayant trait notamment au recrutement, à la sélection et à la formation des employés. Une deuxième grappe (motivation) regroupe des pratiques ayant trait notamment à la reconnaissance, à l'évaluation de la performance, à la rémunération incitative et aux avantages sociaux. La troisième grappe (responsabilisation) regroupe des pratiques favorisant notamment la communication bidirectionnelle, la participation aux décisions et la conciliation travail-vie personnelle[1]. Les répondants au questionnaire devaient indiquer, pour chacun des différents énoncés identifiant une pratique, si ceux-ci étaient applicables à leur situation (cette pratique s'applique à moi : oui ou non). Les réponses (oui = 1 ou non = 0) à chacun des énoncés des pratiques constituant une grappe ont été sommées de façon à obtenir un résultat global pour cette grappe. Comme on le précise plus loin, ces trois grappes de pratiques ont été utilisées pour effectuer une analyse typologique permettant de classer les PME en différentes catégories ou *clusters*.

1. Nous avons choisi d'inclure les pratiques de conciliation travail-vie personnelle dans cette grappe parce que les énoncés relatifs à ces pratiques concernent principalement la possibilité d'aménager ses horaires de travail.

7.1.2. La satisfaction au travail

La ST a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert en six points (1 = très faible satisfaction et 6 = très forte satisfaction) à partir de la version courte du *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) de Weiss *et al.* (1967). Cet instrument de mesure maintes fois validé comporte 12 énoncés permettant de mesurer la satisfaction intrinsèque et 6 énoncés permettant de mesurer la satisfaction extrinsèque.

7.1.3. L'engagement organisationnel

L'EO a été mesuré à l'aide d'une version modifiée des échelles d'engagement affectif et d'engagement normatif de Meyer, Allen et Smith (1993). L'engagement affectif et l'engagement normatif s'avèrent généralement de meilleurs prédicteurs du taux de roulement des employés que l'engagement de continuité (Meyer *et al.*, 2002). Chacune des dimensions affective et normative a été mesurée par six énoncés pour lesquels les répondants devaient donner leur degré d'accord sur une échelle de Likert en six points (1 = totalement en désaccord et 6 = totalement en accord).

7.1.4. L'intention de quitter

L'intention de quitter a été mesurée à l'aide de deux énoncés tirés du *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (MOAQ) de Cammann et ses collègues (1969). Les deux énoncés ont été évalués avec une échelle de Likert en six points. Un premier énoncé demandait « À quelle fréquence vous arrive-t-il de songer à quitter votre emploi actuel ? », tandis que le deuxième énoncé demandait : « Quelles sont les probabilités que vous recherchiez un nouvel emploi au cours de la prochaine année ? »

7.1.5. Les caractéristiques démographiques

Plusieurs variables démographiques ayant déjà été associées à la ST, à l'EO ou à l'IQ (Batt et Valcour, 2003 ; Deery et Iverson, 2005 ; Delery *et al.*, 2000 ; Guest, 2002 ; Guthrie, 2000 ; Hult, 2005 ; Kuo et Chen, 2004 ; Mathieu et Hamel, 1989 ; Steel et Lounsbury, 2009), nous avons également vérifié dans quelle mesure ces variables sont associées aux différentes grappes

de pratiques de GRH. Les variables démographiques analysées sont l'âge, le genre, l'ancienneté, le revenu, le niveau de scolarité, le secteur (public = 0 ; privé = 1), la catégorie d'emploi (col bleu = 0 ; col blanc = 1) et l'appartenance à un syndicat (non = 0 ; oui = 1).

7.2. L'analyse statistique

Une analyse typologique (*cluster analysis*) a été effectuée pour classer les organisations en différents groupes (*clusters*), de sorte que chacun des groupes soit très homogène par rapport à certains attributs. Ici, les attributs (ou variables de classification) sont les grappes de pratiques liées aux compétences, à la motivation et à la responsabilisation. L'algorithme *TwoStep* du progiciel SPSS a été utilisé à cet effet, étant donné que le nombre optimal de groupes y est déterminé de façon automatique. Une solution à trois groupes a donc été déterminée comme la plus parcimonieuse, chaque groupe présentant un profil clairement distinct des autres sur la base d'une configuration signifiante des variables de classification. Ces groupes de PME ont ensuite été désignés en fonction de leur degré d'utilisation des grappes de pratiques, soit les catégories à « forte utilisation », à « moyenne utilisation » et à « faible utilisation » des systèmes de travail haute performance.

7.3. La configuration des systèmes de GRH

Les données figurant au tableau 7.1 permettent de différencier clairement trois groupes d'entreprises en fonction de l'utilisation qu'elles font des différentes grappes de pratiques. On y observe que les moyennes obtenues pour chacun des attributs sont très homogènes à l'intérieur de chaque groupe et qu'elles se distinguent nettement entre les groupes. Les résultats d'une analyse de variance (ANOVA à un facteur) confirment le caractère distinctif des groupes par rapport à chacun des attributs. L'analyse de variance a ensuite été répétée en y ajoutant le secteur d'activité et la catégorie d'emploi, de façon à contrôler d'éventuels effets attribuables à ces variables. Il ressort globalement de ces analyses que toutes les moyennes obtenues pour les attributs étudiés diffèrent de façon significative entre

les trois groupes de PME. Des tests supplémentaires de comparaison par paires (test T2 de Tamhane) confirment des différences significatives entre les groupes lorsqu'ils sont comparés par paires. Cette première analyse démontre clairement que les PME ne font pas toutes un même usage des différentes grappes de pratiques de GRH. Qui plus est, les résultats suggèrent que les PME développeraient leur système de GRH non pas à la pièce (pratique par pratique), mais plutôt sur plusieurs fronts en même temps, ce qui expliquerait que le recours à chacune des grappes de pratiques augmente de façon systématique lorsqu'on change de groupe.

Tableau 7.1
Configurations des systèmes de GRH résultant de l'analyse typologique ($n = 427$)

	Configurations des systèmes				
Grappes de pratiques GRH	**Forte utilisation des grappes ($n = 164$) moyenne**	**Moyenne utilisation des grappes ($n = 175$) moyenne**	**Faible utilisation des grappes ($n = 88$) moyenne**	**ANOVA *F***	**ANOVA *F* avec covariables[a]**
Compétences	$14{,}9_1$	$11{,}3_2$	$7{,}7_3$	144***	145***
Motivation	$22{,}0_1$	$15{,}5_2$	$9{,}2_3$	355***	345***
Responsabilisation	$7{,}4_1$	$5{,}1_2$	$2{,}8_3$	135***	147***

[a] Secteur (manufacturier et services), catégorie d'emploi (col blanc et col bleu); ***: $p < 0{,}001$.

Note: À l'intérieur des lignes, différentes annotations indiquent les différences significatives ($p < 0{,}05$) obtenues à la suite d'un test (*post-hoc*) de comparaison par paires T2 de Tamhane.

7.4. La performance des systèmes de GRH

Qu'en est-il par ailleurs de la performance RH (performance sociale) obtenue dans les PME selon qu'elles font une forte ou une faible utilisation des grappes de pratiques ? Le tableau 7.2 permet de répondre clairement à cette question. Les PME qui recourent davantage aux différentes grappes de pratiques de GRH obtiennent de meilleurs résultats non seulement en matière de satisfaction au travail – tant pour la satisfaction intrinsèque que pour la satisfaction extrinsèque –, mais on y observe également des degrés plus

Tableau 7.2
Répartition de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et de l'intention de quitter selon la configuration des systèmes de GRH

	Configurations des systèmes				
Performance des systèmes de GRH	**Forte utilisation des grappes ($n = 164$) moyenne**	**Moyenne utilisation des grappes ($n = 175$) moyenne**	**Faible utilisation des grappes ($n = 88$) moyenne**	**ANOVA *F***	**ANOVA *F* avec covariables[a]**
Satisfaction au travail					
Satisfaction intrinsèque	$4{,}7_1$	$4{,}3_2$	$3{,}7_3$	45***	40***
Satisfaction extrinsèque	$4{,}4_1$	$3{,}7_2$	$2{,}7_3$	130***	121***
Engagement organisationnel					
Engagement affectif	$4{,}3_1$	$3{,}7_2$	$2{,}8_3$	42***	39***
Engagement normatif	$3{,}6_1$	$3{,}1_2$	$2{,}4_3$	27***	24***
Engagement de continuité	2,9	2,8	2,8	0,2	0,5
Intention de quitter					
Fréquence	$2{,}5_1$	$3{,}0_2$	$3{,}9_3$	27***	26***
Probabilité	$2{,}7_1$	$3{,}0_1$	$4{,}0_2$	15***	17***

[a] Secteur (manufacturier et services), catégorie d'emploi (col blanc et col bleu) ; ***: $p < 0{,}001$.

Note : À l'intérieur des lignes, différentes annotations indiquent les différences significatives ($p < 0{,}05$) obtenues à la suite d'un test (*post-hoc*) de comparaison par paires T2 de Tamhane.

élevés d'engagement organisationnel (affectif et normatif) et une plus faible intention de quitter. Seul l'engagement de continuité ne fait pas l'objet d'une différence significative entre les groupes. Ces résultats montrent bien l'intérêt, pour les PME, d'investir dans leur système de gestion des ressources humaines. En contribuant à augmenter la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, les pratiques de GRH s'avèrent un puissant levier de mobilisation et peuvent, de ce fait, créer un climat favorable à l'atteinte de différents objectifs organisationnels, qu'il s'agisse d'amélioration continue, de productivité, de satisfaction des clients ou d'innovation.

7.5. Les variables contextuelles des systèmes de GRH

Quant à savoir si des caractéristiques organisationnelles ou individuelles particulières permettent d'expliquer l'utilisation plus ou moins forte des grappes de pratiques, le tableau 7.3 permet d'observer que deux caractéristiques individuelles sont associées positivement et significativement à

Tableau 7.3
Répartition des variables contextuelles selon les systèmes de GRH

	Configurations des systèmes				
Variables contextuelles	**Forte utilisation des grappes (*n* = 164) moyenne**	**Moyenne utilisation des grappes (*n* = 175) moyenne**	**Faible utilisation des grappes (*n* = 88) moyenne**	**ANOVA *F***	**ANOVA *F* avec covariables[a]**
Organisation					
Taille (nombre d'employés)	114	121	118	0,3	0,1
Secteur (0 : service, 1 : manufacturier)	0,53	0,59	0,57	0,6	–
Individu					
Âge (années)	32	33	33	0,3	0,6
Genre (0 : feminin, 1 : masculin)	0,62	0,66	0,59	0,7	0,5
Scolarité[b]	4,3	4,2	4,2	0,0	0,6
Salaire[c]	3,4	3,5	3,4	0,1	0,9
Ancienneté (années)	4,4	4,4	4,3	0,1	0,0
Syndiqué (0 : non, 1 : oui)	$0{,}24_{1}$	$0{,}32_{1,2}$	$0{,}44_{2}$	5,4**	2,0
Catégorie d'emploi (0 : col bleu, 1 : col blanc)	$0{,}30_{1}$	$0{,}25_{1}$	$0{,}11_{2}$	5,9**	–

[a] secteur (manufacturier et services), catégorie d'emploi (col blanc et col bleu).
[b] secondaire non terminé = 1, secondaire = 2, ..., maîtrise = 6, doctorat = 7.
[c] moins de 20 000 $ = 1, 20 000 $ à 29 999 $ = 2, ..., 80 000 $ à 89 999 $ = 8, plus de 90 000 $ = 9.

**: $p < 0{,}01$; ***: $p < 0{,}001$.

Note : À l'intérieur des lignes, différentes annotations indiquent les différences significatives ($p < 0{,}05$) obtenues à la suite d'un test (*post-hoc*) de comparaison par paires T2 de Tamhane.

une plus grande utilisation des grappes de pratiques de GRH. On observe en effet une plus forte utilisation des grappes de pratiques en présence d'employés cols blancs non syndiqués et une plus faible utilisation en présence d'employés cols bleus syndiqués. Ces résultats suggèrent que certaines catégories d'employés (cols blancs non syndiqués) de PME bénéficient davantage des différentes grappes de pratiques associées aux STHP. Puisque les employés de catégorie cadre ou professionnelle sont plus difficiles à recruter dans les PME, le fait de leur offrir de meilleures conditions de travail pourrait contribuer non seulement à les fidéliser, mais aussi à les attirer dans l'entreprise. En ce qui a trait à la taille de l'entreprise et au secteur d'activité dans lequel se déroulent ses opérations, ces variables ne semblent aucunement affecter l'intensité du recours aux grappes de pratiques.

7.6. Les résultats de l'application

Après avoir vérifié dans quelle mesure certaines PME recourent aux grappes de pratiques de GRH reconnues comme constituantes d'un STHP, force est de constater, une fois de plus, que les PME appliquent une GRH à géométrie variable. Bien que nous ne disposions pas des données nous permettant de différencier les PME sur la base des caractéristiques des propriétaires-dirigeants (Gilman et Raby, 2013), de leur stratégie d'affaires (Chadwick *et al.*, 2013) ou de leur orientation entrepreneuriale (Messersmith et Wales, 2013), le fait que des groupes de PME fassent une utilisation tantôt faible, tantôt moyenne ou forte des différentes grappes de pratiques plaide en faveur du caractère déterminant que peuvent jouer ces variables et valide ainsi les résultats rapportés plus haut dans notre recension de recherches empiriques traitant de l'utilisation des STHP en contexte de PME. Sachant que plusieurs PME ne disposent pas elles-mêmes de l'expertise nécessaire à la mise en place de STHP, il nous semble plausible que l'utilisation des différentes grappes de pratiques puisse s'expliquer par le recours à une expertise externe comme le suggèrent Wu, Bacon et Hoque (2014). Les résultats obtenus relativement à l'application des grappes de

pratiques (STHP) dans notre échantillon de répondants démontrent par ailleurs les effets positifs et fortement significatifs que peuvent exercer ces grappes de pratiques sur des variables telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. L'effet positif des STHP sur ces variables de performance sociale contribue à expliquer les résultats d'autres études suggérant que le recours aux STHP exerce une influence positive sur la productivité (Patel et Conklin, 2012 ; Wu *et al.*, 2015), sur la capacité d'innovation (Patel, Messersmith et Lepak, 2013) et sur la rentabilité des PME (Aït Razouk, 2011 ; Ivars et Martinez, 2015).

8. Les orientations futures

Après la présentation des fondements théoriques et d'une application empirique du concept de STHP dans les PME, nous abordons dans cette dernière section plusieurs points représentant à la fois des défis pour la PME et des perspectives futures pour la recherche scientifique. Tout d'abord, rappelons ici que les résultats discutés dans la section « application » du présent chapitre confirment l'existence d'une relation positive entre l'application d'un STHP et différents indicateurs de performance sociale, dont la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la fidélisation des employés de PME. Ces résultats mettent également en lumière le fait que les PME recourent de façon plus ou moins intensive aux différentes grappes de pratiques de GRH en fonction notamment des catégories d'employés et de l'appartenance (ou non) à un syndicat. Ce sont là deux éléments qui peuvent expliquer, jusqu'à un certain point, les différences observées chez les employés qui bénéficient d'une application plus intensive de certaines pratiques de GRH, mais plusieurs autres variables identifiées dans différentes études empiriques sont également susceptibles d'influencer la façon dont les PME configurent leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Il va sans dire que l'investigation en profondeur de ces variables ouvre un champ de recherche encore très peu exploré pour quiconque s'intéresse aux systèmes de gestion des ressources humaines mis en place dans les PME.

Une première avenue de recherche consisterait à mieux cerner comment différentes configurations des systèmes de GRH ou STHP sont associées aux stratégies d'affaires adoptées par les PME. Certaines recherches permettent de croire que les systèmes de GRH mis en place pourraient être liés à l'orientation entrepreneuriale des dirigeants. Le fait que ceux-ci consentent à prendre davantage de risques en poursuivant une stratégie d'innovation ou d'internationalisation pourrait expliquer qu'ils recourent davantage à certaines grappes de pratiques ou HPWS visant, par exemple, à renforcer le degré de mobilisation de leurs employés. À l'opposé, des dirigeants faisant preuve d'une plus faible orientation entrepreneuriale et d'une attitude plus défensive pourraient limiter leur investissement dans les pratiques de GRH.

Dans le même ordre d'idées, il serait intéressant de vérifier la fréquence à laquelle les PME opérant dans des pays de cultures différentes recourent aux STHP. Plus précisément, les pratiques d'un STHP sont-elles davantage utilisées dans certains contextes culturels, ou leur présence s'observe-t-elle dans des proportions similaires à peu près partout ? Certaines grappes de pratiques sont-elles davantage utilisées que d'autres en fonction du contexte culturel ?

Tel que le suggèrent les résultats de la section « application » de ce chapitre, il semble que des systèmes de GRH plus développés soient davantage accessibles à certaines catégories d'employés, dont celle des cadres (cols blancs). Il serait intéressant que d'autres études vérifient dans quelle mesure les configurations de systèmes de GRH varient en fonction de différentes catégories d'employés. Différentes architectures de systèmes de GRH ont déjà été constatées dans les grandes entreprises, mais cette avenue de recherche demeure à peu près inexplorée en contexte de PME. Jusqu'à quel point, par exemple, les grappes de pratiques de GRH varient-elles pour les employés pouvant être considérés comme des employés clés au sein d'une PME ?

Par ailleurs, certaines recherches ayant suggéré que les systèmes de GRH évoluent avec la croissance des PME, il nous semblerait pertinent que des études se penchent davantage sur cet aspect. L'évolution des systèmes

de GRH est-elle associée à l'embauche d'un ou d'une responsable de la fonction RH ou dépend-elle plutôt des relations entretenues avec un consultant externe, ou encore de l'appartenance à un regroupement d'affaires (p. ex. comité sectoriel ou association patronale) offrant de l'expertise en GRH ? Voilà autant de facteurs pouvant contribuer à expliquer pourquoi certaines PME recourent à des systèmes sophistiqués de GRH alors que d'autres se satisfont de systèmes moins élaborés.

Il va de soi, par ailleurs, que les recherches doivent s'intensifier quant à savoir comment un STHP contribue à des résultats aussi importants que la performance des PME. En effet, d'autres variables sont susceptibles d'entrer en jeu dans la chaîne et pourraient permettre d'améliorer le pouvoir explicatif d'un STHP eu égard à d'autres variables. À titre d'exemple, qu'en est-il de l'influence d'un STHP sur le bien-être au travail, sur le soutien organisationnel perçu par les employés, sur leur capacité d'adaptation au changement ? Et qu'en est-il de l'influence d'un STHP sur la flexibilité, l'agilité et l'ambidextérité des PME ? Voilà d'autres questions qui sont en attente d'éclaircissements et sur lesquelles pourrait porter la recherche empirique au cours des prochaines années.

Bibliographie

Aït Razouk, A. (2011). « High-performance work systems and performance of small and medium-sized enterprises : Examining causal order », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 2, p. 311-330.

Aït Razouk, A. et **M. Bayad** (2010). « La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises », *Revue internationale PME*, vol. 23, n° 2, p. 131-157.

Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg et **A.L. Kalleberg** (2000). *Manufacturing Advantage : Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, New York, Cornell University Press.

Arthur, J.B. (1992). « The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, p. 488-506.

Barber, A.E., M.J. Wesson, Q.M. Roberson et **M.S. Taylor** (1999). « A tale of two job markets : Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior », *Personnel Psychology*, vol. 52, p. 841-867.

Batt, R. et **P.M. Valcour** (2003). « Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover », *Industrial Relations*, vol. 42, n° 2, p. 189-220.

Becker, G.S. (1975). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, New York, Columbia University Press.

Becker, G.S. (1993). « Nobel lecture : The economic way of looking at behavior », *Journal of Political Economy*, vol. 101, p. 385-409.

Becker, B. et **M.A. Huselid** (1998). « High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications », *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16, p. 53-101.

Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills et **R.E. Walton** (1985). *Human Resource Management : A General Manager's Perspective*, New York, The Free Press.

Bourdieu, P. (1986). « The forms of capital », dans J.G. Richardson (dir.), *The Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood Press, p. 241-258.

Boxall, P. et **K. Macky** (2009). « Research and theory on high-performance work systems : Progressing the high-involvement stream », *Human Resource Management Journal*, vol. 19, n° 1, p. 3-23.

Brannick, M.T., D. Chan, J.M. Conway, C.E. Lance et **P.E. Spector** (2010). « What is method variance and how can we cope with it ? A panel discussion », *Organizational Research Methods*, vol. 13, n° 3, p. 407-420.

Brewster, C. et **W. Mayrhofer** (2005). « European human resources management : Researching developments over time », *Management Revue : The International Revue of Management Studies*, vol. 16, n° 1, p. 36-62.

Buller, P.F. et **G.M. McEvoy** (2012). « Strategy, human resource management and performance : Sharpening line of sight », *Human Resource Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 43-56.

Cammann, C., M. Fichman, G.D. Jenkins et **J.R. Flesh** (1969). « Assessing the attitudes and perceptions of organizational members », dans P.R. Cooper Goodman (dir.), *Assessing Organizational Change*, New York, Wiley, p. 71-138.

Chadwick, C., S. Way, G. Kerr et **J.W. Thacker** (2013). « Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship », *Personnel Psychology*, vol. 66, p. 311-343.

Chuang, C. et **H. Liao** (2010). « Strategic human resource management in service context : Taking care of business by taking care of employees and customers », *Personnel Psychology*, vol. 63, p. 153-196.

Datta, D.K., J.P. Guthrie et **P.M. Wright** (2005). « Human resource management and labor productivity : Does industry matter ? », *Academy of Management Journal*, vol. 48, p. 135-145.

Deery, S.J. et **R.D. Iverson** (2005). « Labor-management cooperation : Antecedents and impact on organizational performance », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 58, n° 4, p. 588-609.

De Kok, J.M.P., L.M. Uhlaner et **A.R. Thurik** (2006). « Professional HRM practices in family owned-managed enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 3, p. 441-460.

Delery, J.E. (1998). « Issues of fit in strategic human resource management : Implications for research », *Human Resource Management Review*, vol. 8, p. 289-309.

Delery, J.E., N. Gupta, J.D. Shaw, G.D. Jenkins Jr. et **M.L. Ganster** (2000). « Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention », *Industrial Relations*, vol. 39, p. 625-645.

Delery, J.E. et **J.D. Shaw** (2001). « The strategic management of people in work organizations : Review, synthesis, and extension », dans G.R. Ferris (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, New York, JAI Press, p. 165-197.

Drummond, I. et **I. Stone** (2007). « Exploring the potential of high performance work systems in SMEs », *Employee Relations*, vol. 29, nº 2, p. 192-207.

Edwards, P. et **M. Wright** (2001). « High involvement work systems and performance outcomes : The strength of variable, contingent and context bound relationships », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, nº 4, p. 568-585.

Evans, W.R. et **W.D. Davis** (2005). « High-performance work systems and organizational performance : The mediating role of internal social structure », *Journal of Management*, vol. 31, p. 758-775.

Fabi, B. et **D.J. Garand** (2005). « La gestion des ressources humaines en PME », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives*, 3e éd., Québec, Presses InterUniversitaires, p. 459-532.

Fabi, B. et **R. Lacoursière** (2007). « La gestion des ressources humaines en contexte de PME », dans L.J. Filion (dir.), *Management des PME*, Paris et Montréal, Pearson France et ERPI, p. 231-244.

Fabi, B., R. Lacoursière et **L. Raymond** (2015). « Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations », *International Journal of Manpower*, vol. 36, nº 5, p. 772-790.

Fabi, B., R. Lacoursière, L. Raymond et **J. St-Pierre** (2010). « HRM capabilities as a determinant and enabler of productivity for manufacturing SMEs », *Human Systems Management*, vol. 29, nº 3, p. 115-123.

Fabi, B., L. Raymond et **R. Lacoursière** (2007). « HRM practice clusters in relation with size and performance : An empirical investigation in Canadian manufacturing SMEs », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 20, nº 1, p. 25-39.

Geringer, J., C. Frayne et **J. Milliman** (2002). « In search of "best practices" in international human resource management : Research design and methodology », *Human Resource Management*, vol. 41, nº 1, p. 5-30.

Gilman, M. et **S. Raby** (2013). « National context as a predictor of high performance work system effectiveness in small-to-medium-sized enterprises (SMEs) : A UK-French comparative analysis », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, nº 2, p. 372-390.

Gittell, J.H., R. Seidner et **J. Wimbush** (2010). « A relational model of how high-performance work systems work », *Organization Science*, vol. 21, p. 490-506.

Gong, Y., S. Chang et **S.Y. Cheung** (2010). « High performance work system and collective OCB : A collective social exchange perspective », *Human Resource Management Journal*, vol. 20, nº 2, p. 119-137.

Guérin, G. et **T. Wils** (1992). *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Guest, D.E. (1987). « Human resource management and industrial relations », *Journal of Management Studies*, vol. 24, nº 5, p. 503-521.

Guest, D.E. (2002). « Human resource management, corporate performance and employee wellbeing : Building the worker into HRM », *Journal of Industrial Relations*, vol. 44, p. 335-358.

Guest, D.E. et **R. Peccei** (1994). « The nature and causes of effective human resource management », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 2, p. 219-242.

Guthrie, J.P. (2000). « Alternative pay practices and employee turnover : An organization economics perspective », *Group & Organization Management*, vol. 25, p. 419-439.

Guthrie, J.P. (2001). « High involvement work practices, turnover and productivity : Evidence from New Zealand », *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 180-190.

Harley, B. (2002). « Employee responses to high performance work system practices : An analysis of the AWIRS95 data », *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44, n° 3, p. 418-434.

Hayton, J.C. (2003). « Strategic human capital management in SMEs : An empirical study of entrepreneurial performance », *Human Resource Management*, vol. 42, n° 4, p. 375-391.

Hult, C. (2005). « Organizational commitment and person-environment fit in six western countries », *Organization Studies*, vol. 26, p. 249-270.

Ivars, J.V.P. et **J.M.C. Martinez** (2015). « The effect of high performance work systems on small and medium size enterprises », *Journal of Business Research*, vol. 68, p. 1463-1465.

Jiang, J.Y. et **C.-W. Liu** (2015). « High performance work systems and organizational effectiveness : The mediating role of social capital », *Human Resource Management Review*, vol. 25, p. 126-137.

Kroon, B., K. Van De Voorde et **J. Timmers** (2013). « High performance work practices in small firms : A resource-poverty and strategic decision-making perspective », *Small Business Economics*, vol. 41, n° 1, p. 71-91.

Kuo, Y.-F. et **L.-S. Chen** (2004). « Individual demographic differences and job satisfaction among information technology personnel : An empirical study in Taiwan », *International Journal of Management*, vol. 21, p. 221-231.

Lawler, E.E. (1992). *The Ultimate Advantage : Creating the High-Involvement Organization*, San Francisco, Jossey-Bass.

Lawler, E.E. (1996). *From the Ground Up : Six Principles for Building the New Logic Corporation*, San Francisco, Jossey-Bass.

Leana, C.R. et **H.J. Van Buren** (1999). « Organizational social capital and employment practices », *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 538-555.

Levin, D.Z. et **R. Cross** (2004). « The strength of weak ties you can trust : The mediating role of trust in effective knowledge transfer », *Management Science*, vol. 50, n° 11, p. 1477-1490.

Lin, N. (1995). « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue française de sociologie*, vol. 36, p. 685-704.

MacDuffie, J.P. (1995). « Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 48, p. 197-221.

Macky, K. et **P. Boxall** (2007). « The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes : An investigation of additive and interaction effects », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 4, p. 537-567.

Mahé de Boislandelle, H. (2015). *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.

Marchington, M., M. Carroll et **P. Boxall** (2003). « Labour scarcity and the survival of small firms : A resource-based view of the road haulage industry », *Human Resource Management Journal*, vol. 13, n° 4, p. 5-22.

Marlow, S., S. Taylor et **A. Thompson** (2010). « Informality and formality in medium-sized companies : Contestation and synchronization », *British Journal of Management*, vol. 21, p. 954-966.

Mathieu, J.E. et **K. Hamel** (1989). « A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non professionals », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 34, p. 299-317.

Messersmith, J.G. et **W.J. Wales** (2013). « Entrepreneurial orientation and performance in young firms : The role of human resource management », *International Small Business Journal*, vol. 31, n° 2, p. 115-136.

Meyer, J.P., N.J. Allen et **C.A. Smith** (1993). « Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 538-551.

Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch et **L. Topolnytsky** (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, p. 20-52.

Nahapiet, J. et **S. Ghoshal** (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 242-266.

Patel, P.C. et **B. Conklin** (2012). « Perceived labor productivity in small firms : The effects of high-performance work systems and group culture through employee retention », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, p. 205-235.

Patel, P.C., J.G. Messersmith et **D.P. Lepak** (2013). « Walking the tightrope : An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity », *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 5, p. 1420-1442.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press.

Posthuma, R.A., M.C. Campion, M. Masimova et **M.A. Campion** (2013). « A high-performance work practices taxonomy : Integrating the literature and directing future research », *Journal of Management*, vol. 39, p. 1184-1220.

Rabl, T., M. Jayasinghe, B. Gerhart et **T.M. Kühlmann** (2014). « A meta-analysis of country differences in the high performance work system-business performance relationship : The roles of national culture and managerial discretion », *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, n° 6, p. 1011-1041.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

Schmelter, R., R. Mauer, C. Börsch et **M. Brettel** (2010). « Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices : Evidence from German SMEs », *Human Resource Management*, vol. 49, n° 4, p. 715-741.

Sels, L., S. De Winne, J. Delmotte, J. Maes, D. Faems et **A. Forrier** (2006). « Linking HRM and small business performance : An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses », *Small Business Economics*, vol. 26, n° 1, p. 83-101.

Shih, H.A., Y.H. Chiang et **C.C. Hsu** (2011). « High performance work system and HCN performance », *Journal of Business Research*, vol. 66, n° 4, p. 540-546.

Steel, R.P. et **J.W. Lounsbury** (2009). « Turnover process models : Review and synthesis of a conceptual literature », *Human Resource Management Review*, vol. 19, p. 271-282.

Storey, D.J., G. Saridakis, S. Sen-Gupta, P.K. Edwards et **R.A. Blackburn** (2010). « Linking HR formality with employee job quality : The role of firm and workplace size », *Human Resource Management*, vol. 49, n° 2, p. 305-329.

Subramony, M. (2009). « A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance », *Human Resource Management*, vol. 48, p. 745-768.

Sung, J. et **D. Ashton** (2005). *High Performance Work Practices : Linking Strategy and Skills to Performance Outcomes*, Londres, DTI in association with CIPD, Takeuchi, Lepak, Wang et Takeuchi.

Takeuchi, R., D.P. Lepak, H. Wang et **K. Takeuchi** (2007). « An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, p. 1069-1083.

Tsai, W. et **S. Ghoshal** (1998). « Social capital and value creation : The role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, vol. 41, p. 464-476.

Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter et **A.M. Tripoli** (1997). « Alternative approaches to the employee-organization relationship : Does investment in employees pay off ? », *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 1089-1121.

Ulrich, D. et **W. Brockbank** (2010). *Création de valeur pour l'entreprise*, Bruxelles, De Boeck.

Walton, R.E. (1985). « From control to commitment in the work place », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 2, p. 77-84.

Way, S.A. (2002). « High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector », *Journal of Management*, vol. 28, n° 6, p. 765-785.

Weiss, D.J., R.V. Dawis, G.W. England et **L.H. Lofquist** (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, University of Minnesota.

Whitener, E.M. (2001). « Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment ? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling », *Journal of Management*, vol. 27, p. 515-535.

Whitfield, K. et **M. Poole** (1997). « Organizing employment for high performance : Theories, evidence and policy », *Organization Studies*, vol. 18, n° 5, p. 745-764.

Wright, P.M., T.M. Gardner, L.M. Moynihan et **M.R. Allen** (2005). « The relationship between HR practices and firm performance : Examining causal order », *Personnel Psychology*, vol. 58, p. 409-446.

Wu, N., N. Bacon et **K. Hoque** (2014). « The adoption of high performance work practices in small businesses : The influence of markets, business characteristics and HR expertise », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, nº 8, p. 1149-1169.

Wu, N., K. Hoque, N. Bacon et **J.C. Bou Llusar** (2015). « High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms », *Human Resource Management Journal*, vol. 25, nº 4, p. 408-423.

Youndt, M.A., S.A. Snell, J.W. Dean et **D.P. Lepak** (1996). « Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 836-866.

Chapitre 8

Mondialisation, TIC et développement durable

Quel marketing pour les PME ?

Brigitte Prud'homme

En contexte turbulent, la structure informelle des PME leur procure une plus grande flexibilité pour satisfaire les besoins de leurs clientèles. Les PME plus orientées vers leurs marchés adopteraient davantage de TIC facilitant la gestion de la relation client, et le site Web procurerait, sur le plan international, des gains financiers significatifs. Certaines PME étendent cette orientation aux diverses parties prenantes et créent de la valeur partagée en tenant compte des attentes des clients lors du processus de développement de produits, en favorisant l'innovation grâce à l'intrapreneuriat et en développant des collaborations avec des distributeurs et autres partenaires nationaux et à l'étranger.

En 2005, dans un ouvrage présentant un « bilan et perspectives » sur les PME, Julien (2005a, p. 45) avançait que les économistes constataient une « renaissance des PME » dans la plupart des pays industrialisés, créant ainsi la majorité des nouveaux emplois et étant même la base d'une revitalisation de régions dites en déclin. Une des raisons pouvant expliquer ce phénomène serait relative à des concepts marketing tels que la satisfaction de besoins variés, la nécessité de différencier l'offre de produits et de services, et de segmenter le marché pour mieux répondre aux besoins des divers types de clientèles. Si des différences de ressources disponibles entre les PME et les grandes entreprises sont évidentes, les PME auraient, grâce à leur flexibilité, une meilleure capacité d'adaptation aux changements ainsi qu'aux requêtes des différents segments, par des productions plus spécialisées et dans des délais de livraison réduits. Les PME semblaient alors avantagées. Par ailleurs, le propriétaire-dirigeant assume les responsabilités de directeur marketing, puis lorsque la taille de la PME croît, son rôle central d'entrepreneur se modifie pour devenir celui qui doit déléguer certaines responsabilités, mais cette transition se répercute de façon asymétrique sur les fonctions organisationnelles. Effectivement, il semble que lors de l'accroissement de la production, dans une PME manufacturière, le dirigeant, débordé dans ses tâches, embauchera d'abord un contremaître et ensuite un comptable avant d'établir une fonction formelle de marketing (Julien, 2005b, p. 15).

Dans ce même ouvrage, au chapitre « Marketing de la PME », Perreault (2005) a largement exposé les caractéristiques des PME, les différenciant des grandes entreprises. Parmi les recherches présentées, il rapporte celle d'Ellis et Jolibert (1991) portant sur les pratiques des PME survivantes qui, motivées par la satisfaction de leur clientèle, modifient leur ligne de produits, utilisent plusieurs moyens de communication marketing et différents canaux de distribution pour leurs produits. Leurs stratégies de prix sont établies en fonction des coûts et de la concurrence. Ces chercheurs soulignent que les limites financières des PME les obligent à adopter un budget minimal pour les activités marketing et que des défis demeurent sur les plans de la recherche marketing, de la planification et du contrôle.

En d'autres termes, leur système marketing était moins formel et efficace. Les dirigeants reconnaissaient alors ces éléments comme des améliorations souhaitables (Kinsey, 1987).

Ces avantages et ces limites sont-ils toujours d'actualité, 10 ans plus tard ? Cette question se pose avec encore plus d'acuité alors que l'intégration des technologies de l'information, la mondialisation et les pressions pour la considération des aspects du développement durable ne se questionnent plus, mais se constatent au quotidien dans les témoignages et les comportements des consommateurs et des entreprises.

En effet, les contextes ont changé depuis une dizaine d'années, et si certaines PME se sont adaptées, plusieurs semblent encore agir, par choix ou non, selon une conception de la réalité vécue au tournant des années 2000. Et en contexte de mondialisation, toutes les PME ne réagissent pas de façon similaire. Très peu d'entre elles profitent des opportunités internationales pour se fournir en équipements et matières premières sur des marchés étrangers, vers lesquels elles exporteront par la suite, alors que d'autres évaluent que leur marché local ou régional suffit pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs (Julien et St-Pierre, 2009). À titre d'exemple, selon les statistiques du gouvernement canadien, à peine 4 % des PME canadiennes exportaient, en 2014 (Gouvernement du Canada, 2015). Si ces constatations représentent des réalités contemporaines pour les PME, les chercheurs doivent se pencher sur l'aspect stratégique du marketing et les « systèmes d'information en marketing », qui permettront aux dirigeants de PME de mieux s'adapter aux turbulences de leur environnement actuel (Perreault, 2005) et de profiter des marchés potentiels qui s'ouvrent de plus en plus, étant donné le contexte de mondialisation.

Par ailleurs, comparativement aux autres fonctions de l'entreprise, la « fonction marketing » est celle qui a le plus changé dans sa nature, depuis 10 ans, par le développement des technologies de l'information et des communications (TIC) et du *Big Data*. Conséquemment, le passage au marketing digital et social incite à une transition des messages traditionnels *push* au

pull, et ce, par l'engagement des consommateurs (Economist Intelligence Unit, 2015). Le « *mass manufacturing is over* » et le « *mass marketing is over* ». Le nouveau marketing exige que les « marketeurs » soient à l'écoute du « consom-acteur » de Toffler (1980), soit le consommateur qui participe à l'élaboration de produits et de services et à leur diffusion rendue plus facile à l'aide des médias sociaux. Ainsi, le marketeur se place à la première étape du processus de développement de produits et d'offre de services et non seulement à la fin du continuum pour n'élaborer que la plus percutante des publicités (Godin, 2015). Les PME sont-elles outillées pour assumer ce rôle ?

Nous savons que dans les PME, l'information, facteur déterminant pour élaborer le produit, circule souvent de façon informelle grâce au dialogue ou au contact direct (Julien, 2005b ; Raymond, Brisoux et Azami, 2000). À l'externe, par exemple, le propriétaire-dirigeant peut s'entretenir avec ses clients pour connaître leurs besoins et l'évolution de leurs attentes, contrairement à la grande entreprise, qui doit réaliser de coûteuses études de marché dont les résultats tardifs pouvaient devenir obsolètes, dans un marché en changement rapide et constant (Julien, 2005b). Les données récentes permettent d'observer une évolution sur ce plan grâce au développement des TIC ; les PME et les grandes entreprises voient les relations avec leurs parties prenantes bousculées par le numérique, notamment avec les fournisseurs, les clients et les employés. Puis, de par sa vitesse, Internet impose une accélération des processus en entreprise et un nouveau rapport au temps. Dans un univers « du court terme » constamment en évolution, Internet oblige à entrevoir le concept de « consommation » sous une nouvelle perspective (Cadenat, de Lassus et Hussant-Zebian, 2013, p. 69), pour inclure la participation du consom-acteur au développement de produits, à leur amélioration et à leur diffusion (Cova, 2008), qui devient facilitée grâce aux médias sociaux. Ceux-ci recèlent toutefois une menace, soit celle que les consommateurs prennent plus de contrôle sur la marque. Ceux-ci, de plus en plus informés et instruits, recherchent des informations auprès de leurs semblables et remettent en question la légitimité des vendeurs et de certaines pratiques de marketing. Or les dirigeants faisant face

aux défis de l'immédiateté et de l'ampleur du numérique, qui exigent de mieux comprendre « ce nouveau consommateur, doivent développer de nouvelles approches de relation client et repenser le marketing par rapport à sa légitimité, aux acteurs multiples et aux évolutions sociétales » (Cadenat, de Lassus et Hussant-Zebian, 2013, p. 71).

Pour retrouver cette légitimité, Porter et Kramer (2011) proposent de s'appuyer sur le principe de création de valeur *partagée*, par opposition à la notion de « création de valeur » interprétée uniquement comme la maximisation de la performance financière des entreprises. Cette visée a contribué à la perte de confiance des consommateurs, qui percevaient que les entreprises réalisaient des profits à leurs dépens. Le principe de création de valeur partagée permet « non seulement de créer de la valeur économique, mais aussi de la valeur qui peut profiter à la société tout entière, en répondant à ses besoins et en lui permettant de relever les défis qu'elle affronte » (Porter et Kramer, 2011, p. 24). La valeur partagée fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise et se manifeste aussi par des considérations sociales et environnementales évitant, par exemple, que les externalités des activités de l'entreprise telles que la pollution représentent un coût pour la collectivité. Ces considérations font partie des attentes des consommateurs, alors qu'ils sont de plus en plus nombreux à rechercher des fournisseurs de produits et de services qui minimisent les incidences négatives de leurs activités sur l'environnement et qui en maximisent les bénéfices pour la communauté (Banque de développement du Canada, 2013 ; Observatoire de la consommation responsable, 2015 ; Prud'homme et Raymond, 2013).

En outre, bien que Porter et Kramer (2011) se défendent de promouvoir le développement durable, la notion de « création de valeur partagée » s'inscrit pertinemment dans le Programme des Nations Unies pour le développement durable (DD), pour contribuer à l'atteinte des 17 objectifs assortis de 169 cibles qui sont fixés à l'horizon 2030 (PNUDD-2030, 2016), notamment l'objectif 8, « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous », et l'objectif 12, « Établir des modes de consommation et de

production durables ». Ce programme prend appui sur des principes d'équité, d'éthique, de précaution et de solidarité inter- et intragénérationnelle (Stead et Stead, 1994). Dans cette optique, les lignes directrices du DD semblent se retrouver dans les trois grandes sphères d'actions proposées par Porter et Kramer (2011), soit : 1) « Repenser les produits et les marchés. Santé, logement, alimentation, soutien aux aînés, sécurité financière, protection de l'environnement : les besoins sociétaux sont immenses… » (p. 27) ; 2) « Redéfinir la chaîne de valeur puisqu'elle a une incidence sur de nombreuses questions de société (utilisation de l'eau et des ressources naturelles, santé et sécurité, conditions de travail, équité sur le marché de l'emploi) » (p. 29) ; 3) « Créer des pôles de développement ; aucune entreprise ne peut fonctionner en autarcie. Chacune dépend d'autres entreprises sans lesquelles elle ne pourrait exercer ses activités » (p. 32). Particulièrement, cette dernière piste visant à créer de la valeur partagée rappelle la théorie des systèmes ouverts, qui nous permet de concevoir l'*organisation* comme un *organisme* vivant. L'organisation évolue dans des sous-systèmes économiques, naturels et sociaux qui interagissent entre eux, dont les composantes subissent des changements et altèrent les liens les unissant les unes aux autres, et qui se répercutent sur l'*ensemble* (Von Bertalanffy, 1993).

Dans la foulée de la théorie des systèmes et de l'orientation de stratèges en marketing (Porter et Kramer, 2011), nous tentons, dans le présent chapitre, de répondre à la question suivante : « Comment les dirigeants de PME peuvent adapter leur stratégie marketing pour relever les défis que présente le contexte de mondialisation, de renouvellement de l'approche client nécessité par les TIC et de l'évolution de la conscience écologique des consommateurs ? » Pour suggérer des pistes de réflexion visant à soutenir cette adaptation, nous présentons trois autres théories dont la juxtaposition permet une intégration de ces nouveaux défis à l'intérieur d'un cadre de pensée holiste, soit :

1. la théorie de l'orientation marché, qui promeut l'écoute des clientèles et la diffusion des informations à l'ensemble de l'organisation, afin d'anticiper les besoins des consommateurs et d'y répondre de façon concertée (Kohli et Jaworski, 1990) ;

2. la Stakeholder Marketing Theory (Bhattacharya et Korschun, 2008) qui, selon Binninger et Robert (2011), représente une adaptation des théories des parties prenantes (Friedman et Miles, 2002) et de l'orientation marché (Kohli et Jaworski, 1990). Elle permet d'identifier les différentes forces du marché qui exercent des pressions tendancielles sur les entreprises, les obligeant ainsi à s'y adapter pour survivre ;
3. la théorie de la communication marketing intégrée (Schultz, 1996), qui met en lumière la nécessaire coordination des différents outils de communication mis à la disposition des dirigeants pour maximiser les échanges circulaires d'information entre l'entreprise et son marché, créant ainsi une boucle de rétroaction.

Certains résultats de recherche tendent à montrer que les PME qui agissent selon les préceptes de ces théories obtiennent des résultats supérieurs aux autres. Nous en exposerons des exemples, mais avant de présenter ces trois théories qui nous permettront de mieux comprendre la façon dont les PME peuvent intégrer les trois enjeux auxquels elles font face, passons en revue quelques caractéristiques actuelles des PME qu'il faut considérer pour mieux comprendre leur marketing dans cette mouvance.

1. Les caractéristiques des PME et les répercussions sur une stratégie marketing contemporaine

D'entrée de jeu, rappelons que la stratégie marketing formelle se décline en trois phases principales comprenant chacune plusieurs étapes. La première phase, dite de planification, comporte l'élaboration de la mission et des objectifs généraux, puis l'analyse de la situation, qui inclut l'analyse des environnements interne et externe de l'entreprise permettant d'en déterminer les forces et les faiblesses, puis de déceler des opportunités et des menaces qu'ils recèlent. La deuxième phase, celle de la mise en œuvre, comprend deux étapes majeures. La première relève de la reconnaissance et de l'évaluation des occasions d'affaires, suivies de la segmentation, du

ciblage et du positionnement. À cette étape, les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont fixés alors que la seconde étape relève de la déclinaison du marketing mixte, le marketing tactique pour le produit, le prix, la distribution et la communication intégrée. Et la troisième phase, celle du contrôle, vise à évaluer la stratégie marketing adoptée et à y apporter les correctifs nécessaires (Gauvin, Menvielle et Garnier, 2015). Dans les paragraphes suivants, voyons comment les caractéristiques des PME influencent ce processus.

Bien que les PME soient hétérogènes, par exemple par leur taille et la diversité des secteurs industriels, Julien (2005b, p. 18) soutient que les processus y sont moins formalisés que dans la grande entreprise. Le propriétaire-dirigeant aurait « *en tête* les différents éléments de sa stratégie », qu'il modifie au besoin et explique à ses employés de façon informelle. Cette caractéristique d'une « orientation entrepreneuriale » entraînerait peu de développement de la fonction marketing dans la PME. Et si la fonction est assez développée pour justifier la présence d'un responsable, il est constaté que plus il a de l'expérience, moins il aurait recours à un plan marketing structuré, se fiant à « son savoir-faire, son jugement et son intuition » au détriment des techniques formelles (Raymond, Brisoux et Azami, 2000, p. 81).

Cette non-formalisation, souvent source d'avantages (flexibilité, rapidité), atteint certaines limites lorsque les enjeux se complexifient. Par exemple, il est reconnu que les TIC sont des sources de croissance pour les PME, de développement des affaires à l'international et un facilitateur pour les PME en zones rurales (Isaac et Volle, 2014). Cela s'explique par l'abolition des distances pour les PME éloignées des grands centres et des parcs industriels. Toutefois, la mise en place de ces TIC exige une structure de gestion plus formalisée que n'a souvent pas la PME. C'est ce que révèle une étude réalisée auprès de 44 PME françaises provenant de divers secteurs industriels, où les chercheurs ont constaté que sur le plan de l'utilisation stratégique des TIC, la fonction *marketing/ventes/service à la clientèle* vient au *4e rang* derrière celles de comptabilité/finances, de gestion des ressources humaines, puis de logistique/production/distribution, quant à la

maximisation de leurs investissements. De plus, elle se classe au dernier rang des applications relatives aux affaires électroniques, à Internet et au Web (Raymond, Bergeron et Croteau, 2013). Selon une autre étude réalisée auprès de 439 dirigeants de PME françaises représentatives de leur milieu économique par la diversité de leurs tailles, de leurs secteurs d'activités et de leurs clientèles, il ressort que les PME sont « assez peu équipées » ; 49,9 % d'entre elles n'auraient adopté aucun outil (Ambroise et Prim-Allaz, 2015, p. 22).

Or l'une des premières étapes à réaliser dans un cycle d'analyse marketing consiste à scruter l'environnement externe pour identifier des possibilités. Ainsi, il doit exister dans l'entreprise un système de veille informationnelle qui permet d'être à l'affût de cet environnement (Leyronas et Moreau, 2006). À cet effet, la veille « vise à comprendre les forces extérieures du changement pour ainsi développer une réponse efficace permettant d'affermir et d'améliorer la position de l'entreprise » (Choo, 1999, p. 21 ; traduction libre). Ce processus, dit de veille stratégique, se décline en « quatre sous-éléments : la veille commerciale (clients et fournisseurs), la veille technologique (avancées technologiques, produits et processus, produits de substitution), la veille concurrentielle (concurrents, nouveaux entrants) et la veille environnementale ou sociétale (environnement politique, juridique, écologique, économique, etc.) (Brouard et Larivet, 2007, p. 4). Les informations proviennent de plusieurs sources telles que les amis, les employés clés et anciens collègues du dirigeant, ainsi que des fournisseurs, des équipementiers, des transporteurs, des banquiers, des firmes conseils, des concurrents, des foires industrielles, des centres de recherche et des maisons d'enseignement. Et sans un système TIC bien établi, les PME limitent leur capacité à soutenir une telle collecte d'information et un traitement adéquat de celles-ci.

Les lacunes quant à la capacité des PME à mettre en place des systèmes intégrés pour saisir ces multiples informations et les occasions qui s'y trouvent sont mises en exergue dans deux rapports de recherche récents qui font état de l'utilisation de plusieurs systèmes isolés dans les PME pour commercer, recueillir des données, les traiter et les analyser (CÉFRIO, 2015 ;

Montréal International, 2016). Les auteurs avancent que ce manque d'intégration ne permet pas aux dirigeants d'être outillés dans leurs prises de décisions et de gagner en efficience. En outre, la multiplication des sources d'information ne suffit pas ! Il faut que les dirigeants aient la capacité de traiter l'affluence des données, de les interpréter et de les diffuser pour les transformer en innovations, en occasions d'affaires et en meilleurs modèles de distribution pour mieux répondre aux besoins des consommateurs (Julien, Vaghely et Lachance, 2006). D'où le besoin de systèmes d'information marketing (SIMk) pour colliger et traiter l'affluence des données. Défini comme « l'ensemble des méthodes et procédures servant à l'analyse, à la planification et à la présentation des informations nécessaires à la prise de décisions en marketing » (Raymond, Brisoux et Azami, 2000, p. 66), le SIMk aurait une influence positive sur les décisions de marché et celles qui sont relatives aux prix et aux produits et, par ricochet, sur la performance des PME. De plus, en présence d'un plan marketing formellement établi, le dirigeant aurait besoin d'un SIMk plus sophistiqué, c'est-à-dire composé de plusieurs critères, permettant de suivre l'évolution du plan vers l'atteinte des objectifs fixés à la base (Raymond, Brisoux et Azami, 2000).

Par ailleurs, les occasions d'affaires, souvent appelées en marketing des « opportunités », relèvent de besoins non comblés des acheteurs qui, si on y répond selon leurs attentes, pourraient générer des sources de revenus additionnelles (Kotler, 1999). Ces opportunités résident dans une offre inférieure à la demande, dans un produit ou service amélioré, ou encore dans leur création (Kotler, 1999, p. 50). Les opportunités découlent de la proactivité des entrepreneurs, de leurs explorations et des observations qu'ils font de leurs marchés (Alvarez et Barney, 2007). La capacité des entrepreneurs de percevoir et d'exploiter ces opportunités dépend, d'une part, de leurs habiletés à relier les différentes sphères de leur environnement systémique telles que, par exemple, les tendances socioculturelles, les arts et les développements technologiques et, d'autre part, de leur facilité à communiquer et à promouvoir leur vision des nouveaux concepts tout au long de leur élaboration. De plus, cette communication aux diverses parties prenantes permet de guider et de contrôler le

processus de création des concepts (Bettiol, Di Maria et Finotto, 2012). Cependant, le manque de formalisation dans les communications et les processus marketing a des répercussions sur les étapes suivantes de l'élaboration d'une stratégie marketing.

Effectivement, en l'absence de système d'information soutenu par les TIC, dont le choix doit être aligné sur « des objectifs stratégiques, des compétences et des capacités à exploiter les technologies » (Raymond, Croteau et Bergeron, 2010, p. 6), les PME sont limitées dans leurs capacités à bien segmenter et à cibler leurs marchés, ainsi qu'à bien se positionner en contexte de mondialisation. Traditionnellement, ces étapes s'effectuaient à l'aide des variables géosociodémographiques et comportementales (Kotler, 1999). En revanche, pour s'intégrer aux marchés internationaux, il faut procéder par microsegmentation, soit lorsque la segmentation s'effectue par pays choisi et par segmentation multipays pour identifier des segments « transnationaux » qui ont des besoins similaires et pour lesquels l'offre est standardisée (Prime et Usunier, 2015, p. 154). Or, malgré les techniques d'usage, Kotler (1999) soutient que l'écoute du client et la recherche marketing sont à la base du processus de segmentation. À ces fins et, encore là, pour recueillir et disséminer de l'information fiable, un système d'information est nécessaire pour permettre « d'appliquer des modèles de décision afin de segmenter les marchés, fixer les prix et les budgets publicitaires, choisir les médias et planifier l'action de la force de vente » (Kotler, 1999, p. 104) ; le ROI (*Return on investment*) devenant le *Return on information* (Hagell, 2015).

Sur ces marchés internationaux, le ciblage représente aussi un défi important produits-marchés qui se réalise à partir du profil type du client pouvant être attiré par l'offre de produits ou de services, déterminé à l'aide de caractéristiques socioprofessionnelles et comportementales (Croué, 2015). À ce sujet, une enquête réalisée par Brouthers et Nakos (2005), à laquelle ont répondu 112 PME grecques, révèle un lien positif significatif entre la sélection systématique des marchés étrangers et la performance internationale des PME étudiées. C'est-à-dire que ces PME ont formalisé la

recherche sur les marchés étrangers en sélectionnant d'abord des marchés potentiels, en les visitant, en lisant les revues d'affaires sur l'industrie, en examinant les diverses sources de statistiques permettant de différencier les marchés. Cependant, une autre étude auprès de 439 dirigeants de PME françaises montre que près des trois quarts de ces entreprises auraient adopté un marketing indifférencié, soit les mêmes pratiques pour tous les clients sans ciblage particulier (Ambroise et Prim-Allaz, 2015). Alors qu'il faut identifier des segments à privilégier sur lesquels porteront les efforts tactiques visant leur profitabilité, les PME n'ont peut-être pas encore intégré les compétences (savoir, savoir-faire) pour s'engager sur cette voie à l'international.

Au-delà du manque de formalisation dans les PME qui engendre des difficultés à saisir des opportunités, à segmenter et à cibler les marchés mondiaux, le développement d'une nouvelle proposition de valeur qui intègre les attentes des consommateurs en matière de développement durable exige également un système de gestion des relations dans la chaîne de valeur, des fournisseurs aux clients, qui ne peut se concevoir et se réaliser de manière informelle. À ce titre, une perspective de *valeur partagée*, incitant à « repenser les produits et les marchés », oblige à la prise en compte des attentes des parties prenantes en matière de besoins sociétaux et de protection de l'environnement (Porter et Kramer, 2011). À des degrés variables liés aux connaissances des dirigeants à l'égard des problématiques environnementales et sociales, puis à leur engagement sociétal (Gendron, 2006), des entreprises peuvent, par exemple dans le domaine agroalimentaire, considérer les aspects nutritifs sains pour combler les besoins des consommateurs ou dans le domaine de l'équipement, développer des produits dont les matières premières sont recyclées et des appareils moins énergivores (Porter et Kramer, 2011). Offrant de multiples occasions d'affaires qui changent avec l'évolution constante des technologies, cette orientation resitue la fonction marketing dans le cadre de ses responsabilités, qui vont au-delà de l'élaboration d'une campagne publicitaire et qui inclut, à toutes les étapes de la stratégie marketing, des considérations économiques, environnementales et sociales inhérentes à un DD.

Par conséquent, les innovations liées au développement de produits et au changement dans les processus, vues sous l'angle de la création de *valeur partagée*, comprennent une redéfinition de la chaîne de valeur, l'adoption de pratiques pour réduire la consommation d'eau, d'énergie et de matières premières lors de la fabrication, de l'emballage et de la distribution, ainsi qu'une prévision écologique de la disposition du produit après usage (p. ex. recyclage) et l'exercice d'une influence auprès des fournisseurs qui assurent l'approvisionnement et la distribution. Cette perspective s'inscrit dans un courant qui « repense le capitalisme » et oblige à « l'absence de destruction de valeur pour l'ensemble des parties prenantes concernées » (Giannelloni et Tissier-Desbordes, 2015, p. 7). Elle impose des changements de paradigmes pour lesquels les principes de DD peuvent servir de guides à la gestion organisationnelle, à la transition vers une perspective à long terme et à la révision des valeurs et structures organisationnelles (Lafleur, 2008).

Ainsi, pour s'adapter au contexte contemporain, les PME devront à la fois repenser leur mission et leur stratégie marketing pour ensuite mettre en place les outils permettant de naviguer dans des univers à haut taux de complexité et de s'inscrire dans *la durée*. Les trois modèles théoriques présentés à la section suivante peuvent y contribuer.

2. Les trois théories pour soutenir le marketing des PME dans le contexte contemporain

Rappelons-le, pour favoriser l'adaptation des PME existantes aux enjeux contemporains qui les confrontent, à savoir un marché mondial à segmenter et à cibler correctement, une accessibilité et une utilisation des TIC par tous les acteurs des chaînes de valeur mondialisées, ainsi qu'une demande plus soucieuse à satisfaire en matière de produits et de services socialement et environnementalement plus respectueux, un nouveau paradigme marketing s'impose pour soutenir le cadre cognitif des dirigeants des PME. Ce paradigme pourrait s'appuyer sur les trois théories suivantes, que nous illustrons par des exemples d'adaptation au contexte contemporain par des dirigeants de PME plus performantes.

2.1. La théorie de l'orientation marché

L'orientation marché (OM) est définie par Kohli et Jaworski (1990, p. 6) comme « *the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of intelligence across departments and organization-wide responsiveness to it* ». Cette orientation reconnue comme un important contributeur à la performance organisationnelle promeut une culture d'entreprise qui privilégie des activités organisationnelles relatives 1) à la recherche de connaissances sur les besoins et préférences des clients ; 2) à la dissémination de cette information à tous les départements pour que tous puissent contribuer à l'élaboration de la réponse aux besoins effectifs de la clientèle visée ; et 3) au développement des capacités organisationnelles pour anticiper ces besoins et y répondre. Cette orientation s'inscrit dans un courant de changement relationnel du marketing (Grönroos, 1994) qui exige un passage du court terme, soit l'aboutissement d'une transaction, à une perspective à long terme inhérente au développement d'une relation d'affaires durable.

Exemples d'adaptation

Cette conception du marketing favorise l'adoption des TIC, lesquelles sont un outil essentiel d'une stratégie moderne adaptée au contexte contemporain. En effet, dans une étude réalisée auprès de 217 dirigeants d'hôtels canadiens, majoritairement des PME indépendantes* qui ont en moyenne 19 personnes à leur emploi, Blotnicky et Blayney (2012) ont reconnu que l'OM influençait l'adoption des TIC basées sur Internet pour 37 % des PME. En outre, ces chercheurs concluent que plus les entreprises sont orientées marché, plus elles sont susceptibles d'adopter des TIC basées sur Internet, dont les applications servent *à la fonction marketing*. Ce qui appuie les résultats d'Ambroise et Prim-Allaz (2015) à l'effet que l'OM est une des composantes qui a une répercussion importante sur la stratégie relationnelle adoptée et sur les outils utilisés pour la gestion de la relation client (GRC), l'autre composante étant la perspective temporelle du dirigeant. Ces auteurs avancent que les entreprises qui ont un horizon stratégique à long terme effectuent une segmentation relationnelle et choisissent leurs actions marketing particulièrement pour des clients jugés prioritaires. Cette orientation à long terme s'inscrit aussi dans une perspective de développement durable alors que la satisfaction de la clientèle contribue à la viabilité économique des organisations (Reichheld, 1996).

* Qualifiées ainsi en référence aux structures de propriété variées dans cette industrie, telles que la franchise, l'appartenance ou l'affiliation à une chaîne hôtelière, la propriété individuelle ou familiale.

Trois conditions permettraient d'implanter cette OM, soit le rôle capital de la direction pour la transmission de l'information, sa tolérance envers les essais et erreurs issus d'initiatives visant à satisfaire la clientèle; des dynamiques interdépartementales favorisant les communications, le partage de l'information et la collaboration de chacun; des structures et les systèmes organisationnels moins centralisés qui favorisent les échanges, l'alignement des systèmes de récompense sur l'atteinte des objectifs organisationnels, comme la reconnaissance de l'augmentation de la satisfaction de la clientèle contre la reconnaissance du volume des ventes (Kohli et Jaworski, 1990).

Pour soutenir cette conception marketing, la compléter ainsi que pour favoriser les échanges et les multiples interactions entre l'organisation et ses diverses parties prenantes, il apparaît judicieux de faire appel à la Stakeholder Marketing Theory (Smith, Drumwight et Gentile 2010).

2.2. La Stakeholder Marketing Theory

Bien que la notion de *stakeholder* ait été exprimée et formalisée par Berle et Means dans les années 1930 (Gond et Mercier, 2005), Ansoff (1968) explicite le passage du *stockholder* au *stakeholder*. Il soutient que la responsabilité de l'entreprise s'étend à la prise en compte des intérêts des diverses parties prenantes (PP) dans l'atteinte des objectifs organisationnels, dont le « consommateur acteur », qui joue plusieurs rôles et manifeste différents besoins et attentes. D'une part, pour reprendre les propos de Smith, Drumwight et Gentile (2010), Levitt (1960; traduction libre) exhortait les marketeurs à vaincre leur *marketing myopia*, alors qu'ils définissent la raison d'être de l'entreprise en fonction d'une offre de produits plutôt que de la concevoir en termes de besoins des consommateurs. La « nouvelle » *marketing myopia* apparaît quand les marketeurs ne tiennent pas compte du contexte social dans lequel se prennent les décisions marketing, entraînant ainsi des résultats défavorables pour leur organisation et la société. Cette myopie se manifeste de trois façons, soit 1) lorsque l'accent est mis

sur le consommateur à l'exclusion des autres parties prenantes ; 2) lors d'une définition réductrice du consommateur et de ses besoins, alors qu'il est perçu uniquement comme un acheteur et que ses autres rôles sont occultés, tels que celui de citoyen du monde, de parent, d'employé ou de membre de la communauté ; et 3) lors du refus de reconnaître que le contexte social des affaires a changé et qu'il exige la prise en compte de toutes les parties prenantes.

Pour vaincre cette myopie, Binninger et Robert (2011) proposent d'allier l'orientation marché à la théorie des PP, pour devenir une Stakeholder Orientation. Afin de réaliser la transition vers « l'orientation PP », Smith, Drumwight et Gentile (2010) proposent cinq pratiques de marketing, soit : identifier les parties prenantes, évaluer leur légitimité ainsi que leur pouvoir et l'urgence de la situation ; se placer en position « d'écoute » des consommateurs, des employés et du marché ; réaliser des analyses quantitatives et qualitatives sur les préoccupations et les attentes des PP ; établir une relation de collaboration pour engager les PP à la recherche de pistes de solutions et pour *cocréer* la stratégie marketing ; puis, favoriser constamment ces échanges dans la gestion quotidienne des affaires et non sur la base ponctuelle d'une crise organisationnelle.

En cohérence avec cette théorie, « les opportunités associées au développement sont portées par les parties prenantes » (Gherra, 2010, p. 151) qui créent « un champ de force » (Mintzberg, 1990, p. 154). Puis, si l'implication des parties prenantes s'inscrit dans le concept de valeur partagée de Porter et Kramer (2001), leur satisfaction contribuerait à une performance économique à long terme. En guise d'exemple d'implication des diverses parties prenantes contribuant à la performance organisationnelle, les paragraphes suivants exposent des résultats de recherche, notamment à l'égard des clients, des employés, des fournisseurs et des distributeurs, ainsi que d'autres partenaires d'affaires.

Exemples d'adaptation

Le nouveau phénomène *Consumer made* vient du fait que le Web fournit des outils aux consommateurs afin qu'ils puissent plus aisément exprimer leurs plaintes ou les adaptations désirées et, de ce fait, prendre une part active dès la conception desproduits. C'est l'*outsourcing* d'idées (Cova, 2008, p. 22). À ce titre, une étude réalisée auprès de 1923 PME européennes montre que l'accroissement de leurs parts de marché serait lié à l'utilisation des technologies d'Internet pour gérer les attentes des clients lors du processus de développement de produits ou de services (Amabile, 2007). En outre, sans toutefois préciser les TIC utilisées pour acquérir l'information en provenance des clients, une autre enquête effectuée auprès de 394 PME manufacturières québécoises montre que les produits modifiés en fonction des exigences de la clientèle et les produits nouveaux issus des activités de R-D représentent 26 % du chiffre d'affaires de ces PME ; les produits modifiés comptant pour une plus grande part des ventes (Tollah, 2007).

Une autre recherche, celle-ci réalisée précisément dans le secteur du B2B*, fait ressortir l'importance d'une fonction d'innovation permettant à un employé, un intrapreneur, responsable du développement d'un produit de rechercher une solution pour un problème en particulier et de mettre en œuvre cette innovation. Cette étude mène à la conclusion que le développement d'une culture intrapreneuriale pourrait pallier le manque de ressources souvent décrié dans les PME, lorsqu'il est question de développement de produits (Lerch, Schenk et Cavalucci, 2012).

Par ailleurs, en guise de mesure d'adaptation à la forte concurrence et par recherche d'efficience, de nouvelles coopérations entre PME et distributeurs permettraient de mettre à profit les capacités des PME pour développer de nouveaux produits, autorisant ainsi les distributeurs à différencier leur marque. Ainsi, les PME n'ayant pas toujours la possibilité de commercialiser leurs innovations, peuvent aller chercher une plus grande part de marché grâce à la mise en valeur de leurs produits par les distributeurs** (Messeghem, 2005). Ce « savoir-faire du producteur contre gain de parts de marchés » (Cadenat et Pacitto, 2009, p. 34) contribue au développement des PME fournisseurs et se répercute positivement sur leur chiffre d'affaires, puis entraîne aussi une meilleure maîtrise de la logistique et de la qualité des produits (Cadenat et Pacitto, 2009).

Toujours par volonté d'adaptation au contexte de mondialisation, des TIC et du DD, l'enquête de St-Pierre et Cadieux (2011) auprès de PME révèle que des 307 PME exportatrices, 27,4 % établissent des ententes avec des partenaires canadiens quant au *marketing/ventes* et que 5,8 % réalisent aussi des collaborations avec des partenaires étrangers. Tandis que sur le plan de la *distribution*, les collaborations établies sont respectivement de 28,7 % et de 8,1 %. Ces collaborations sont motivées principalement par la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés. Toutefois, si certaines PME innovantes répondent à de grands donneurs d'ordres internationaux, les PME doivent effectuer un virage pour s'adapter à la culture des pays ciblés et apprécier les opportunités qu'Internet offre pour développer des marchés étrangers (Hénault et Spence, 2006).

* B2B signifie *business to business* et décrit le commerce interentreprises.
** Lors de la fabrication de produits sous des marques de distributeurs.

Ainsi, les deux premières théories présentées peuvent soutenir une conception du marketing davantage centrée sur les parties prenantes. La prochaine théorie complète celle-ci en offrant une lecture de la réalité mieux adaptée au contexte de la mondialisation et des besoins que cette dernière impose aux PME qui veulent s'y inscrire.

2.3. La théorie de la communication marketing intégrée

Selon Schultz (1996), le construit de communication intégrée représente une façon différente de concevoir, de planifier et de mettre en œuvre une stratégie de communication dans laquelle les divers éléments systémiques, parties prenantes et composantes telles les TIC visent à persuader le consommateur que le produit ou service offert répondra à ses besoins. En fait, que l'entreprise coordonne ou non ses divers moyens de communication, le consommateur, lui, intègre les différentes communications et d'une façon telle qu'elle peut nuire au développement de la marque et de l'entreprise, soit en ignorant les messages diffusés ou en oubliant carrément le produit ou le service proposé. Par conséquent, les technologies de gestion et de diffusion de l'information et des communications ne doivent pas être perçues comme des techniques de communication, mais comme des moyens d'intégrer les différents outils utilisés afin d'assurer une cohérence dans la transmission du message dédié aux consommateurs et de maximiser le rendement sur l'investissement de la fonction marketing.

Deux raisons principales motivent la nécessité de repenser la planification et la mise en œuvre des divers programmes de communication. La première renvoie à la révolution industrielle, alors que la production de masse incitait les marketeurs, par souci d'économies d'échelle, à élaborer des campagnes publicitaires « de masse » pour différencier leurs produits, mais en assumant que les consommateurs composaient un marché homogène. À cette époque, les processus marketing de communication, de publicité et de promotion étaient linéaires, à l'instar d'une chaîne de production. Par ailleurs, cette prémisse de la similarité des consommateurs a servi d'assise aux modèles de prédiction du comportement des consommateurs tels que celui de la hiérarchisation des effets de Lavigne et Steiner (1961),

qui voulaient expliquer l'influence d'une publicité en se servant des attitudes et de facteurs psychologiques. Or pour résoudre les problèmes du qui-comment-quand-où et sous quelles conditions les publicités fonctionnent, celles-ci ne peuvent être analysées en croyant que tous les consommateurs sont pareils et suivent le même processus. Il faut plutôt expliquer cette influence à l'aide d'un modèle circulaire intégrant les effets de toutes les activités de communication.

La seconde raison provient du développement des TIC et des changements qu'il entraîne sur différents plans. D'abord, de multiples sources d'information inondent les décideurs de données à traiter, à analyser et à interpréter, les obligeant ainsi à adopter une approche intégrée afin de pouvoir en extraire et valoriser le maximum de contenu. Ensuite, on observe l'avenue des technologies, telles que celles des codes universels des produits (communément appelés codes-barres) et des systèmes informatisés, permettant de savoir exactement ce qui est vendu, à quel moment, à quel endroit et à quel consommateur. Maintenant, les connaissances acquises grâce aux TIC, tant sur le plan du B2C[1] que du B2B, avantagent les différents canaux de distribution tels que les détaillants, qui ont plus de contrôle sur les marchés, alors qu'antérieurement cette prérogative était réservée aux manufacturiers. Ainsi, en fonction de ces informations, canaux de distribution et manufacturiers doivent coordonner leurs efforts. Enfin, tout comme nous le rappelle la théorie de l'orientation marché, la perspective des marketeurs doit changer, soit de ne plus être orientée sur les produits, mais bien vers le consommateur qui a « *the ability and capacity to communicate and even purchase through the media, the retailer and the manufacturer on an interactive basis* » (Schultz, 1996, p. 145). Lors du processus d'achat, l'information recherchée par le consommateur viendra de différentes sources et ce sera l'intégration de la publicité, de la promotion, de la rencontre avec le personnel de ventes, du détaillant, des différentes TIC, des divers modes de distribution qui rendront la transaction possible (Schultz, 1996, p. 145 ; traduction libre).

1. B2C signifie *business to consumer*, c'est-à-dire que l'entreprise vend au consommateur final.

Exemples d'adaptation

Les résultats d'une étude réalisée dans le secteur du B2B, auprès de 1000 petites entreprises, montrent que le courriel est, pour 65 % d'entre elles, la meilleure façon de générer des ventes auprès des clients potentiels. En revanche, comparativement aux grandes entreprises, la génération de contenu à placer sur leur site Web représente un défi à cause du manque de temps pour 34 % d'entre elles. Une autre particularité découle du fait que 62 % de ces entreprises participantes privilégient une stratégie marketing concentrée sur la rétention des clients existants (CMA, 2015).

Dans le secteur du B2C, une enquête réalisée par la firme BrandSpark (CMA, 2015) auprès de 332 marketeurs (taux de réponse 77 %) révèle que les stratégies de marketing social* et de marketing numérique sont instaurées dans 45 % des entreprises sondées. Seulement 23 % des entreprises participantes ont adopté une stratégie marketing pour le mobile et 38 % d'entre elles utilisent les métriques** (*analytics*) qui leurs sont reliés. En outre, lorsqu'elles sont interrogées sur leurs prévisions de dépenses marketing relatives aux différents médias, 48 % d'entre elles disent augmenter leur budget pour la réalisation de vidéo en ligne et pour des activités de marketing social, 41 % consacreront plus de budget au marketing mobile et 35 % développeront le site Web organisationnel (CMA, 2015). Aussi, les chercheurs Blotnicky et Blayney (2012), dans une étude auprès de 217 dirigeants hôteliers en majorité de PME canadiennes, rapportent que 90 % d'entre elles possèdent un site Web ; 72 % réalisent de la publicité en ligne et 66 %, des ventes en ligne. Ce qui apparaît supérieur à ce qu'avançait, en 2013, la Canadian Marketing Association sur les entreprises canadiennes, dont seulement 46 % avaient leur site Web (CMA, 2015). Au-delà de la constante évolution des technologies et des considérations méthodologiques liées à la taille des échantillons, nous pouvons penser à une particularité du secteur touristique pour lequel Internet accentue l'abolition des frontières et facilite les communications à distance avec les clients actuels et potentiels. Une autre étude (Chasm, 2014), cette fois auprès de 21 détaillants *leaders*, parmi lesquels nous retrouvons *Amazon*, *Best Buy*, *Home Depot*, *Sears*, *Lululemon*, *Costco* et *Chapters*, a permis d'identifier les tactiques utilisées pour divers canaux de communication, que nous présentons de façon synthétique au tableau 8.1.

* L'expression « marketing social » employée ici renvoie à l'utilisation des médias sociaux et des réseaux pour les activités marketing. Le marketing social inclut le marketing numérique (Jordan Edmiston Group Inc. and Interactive Advertising Bureau, 2012). Ne pas confondre avec la catégorie de marketing dite « sociale » qui promeut « l'application des principes de marketing à des enjeux sociaux en vue de susciter un changement d'attitude et de comportement du public ou d'un segment de la population en particulier » (Gauvin, Menvielle et Garnier, 2015, p. 648).

** Les *analytics* peuvent être définis comme des données quantitatives issues d'analyses statistiques sur les composantes de l'environnement organisationnel, en d'autres mots des outils pour contrôler les moyens de communication (Davenport et Quirk, 2006). Grandes entreprises et PME ont accès à ce type d'outils pour évaluer, par exemple, le succès des promotions, vérifier la provenance des consommateurs naviguant sur leur site Web, les pages consultées, le temps passé sur le site et le taux de conversion des consultations en achats en ligne (Marketo, 2011).

Tableau 8.1
Canaux Internet et tactiques utilisés par les détaillants *leaders*

Canaux	Tactiques
Téléphone mobile	Adaptation du site Web pour les téléphones mobiles. Construction d'applications pour divers systèmes d'exploitation pour mobiles et tablettes.
Site Web organisationnel	Conception du site Web pour un chargement rapide. Plus grande visibilité sur *Google Search*/*Maps* et sur les plateformes sociales. Obtiennent les plus hauts taux d'utilisation de leur site Web.
Médias sociaux	Importance accordée à *Facebook*, *Twitter* et *Pinterest*. Font plus qu'écouter ; ils déploient des efforts pour engager rapidement les consommateurs 1) dans leur processus d'achat et 2) à former une communauté. En moyenne par semaine, les *leaders* ont publié : • 13 fois sur *Facebook* ; • 39 fois sur *Twitter* ; • 39 fois sur *Pinterest* ; • 3 fois sur *Instagram*.
Courriel	Envoient en moyenne trois courriels par semaine dont les contenus sont personnalisés. Construisent des bases de données et des listes d'envoi pour les offres, la sensibilisation, les publicités, l'engagement.

Source : Chasm (2014).

Bien que ce soient de grandes entreprises, celles-ci offrent des exemples d'adaptation aux TIC et de l'importance qu'elles accordent au téléphone mobile et à ses applications, alors que les dépenses qui leur sont attribuées, ainsi qu'aux médias sociaux, ne font que croître en raison de leur influence déterminante sur les comportements des consommateurs (CMA, 2015). Toutefois, malgré les budgets plus modestes attribués aux communications par les PME, les pratiques adoptées par les *leaders* peuvent être inspirantes pour des adaptations en PME afin de réaliser les activités de marketing à l'aide d'Internet. Notamment, le site Web n'étant pas seulement « une plateforme transactionnelle, mais un vecteur de

communication au service de la clientèle » et de l'entreprise (CÉFRIO, 2015, p. 35), il procure sur le plan international des gains financiers significatifs liés à l'augmentation des revenus et aux réductions de coûts (Johnston, Wade et McClean, 2007). Toutefois, ces résultats varient en intensité selon les nations étudiées, les technologies utilisées, la taille de l'entreprise et le secteur industriel. Les bénéfices majeurs proviennent du développement de la relation client et du service à la clientèle compliqués par la distance à l'international, d'une part, et, d'autre part, des technologies utilisées (p. ex. applications) qui sont alignées sur les objectifs stratégiques, dont celui de gagner des parts de marché (Johnston, Wade et McClean, 2007).

En outre, le site Web organisationnel est aussi prisé par les entreprises pour y apposer le logo d'une certification obtenue pour se démarquer des compétiteurs (Gendron, 2004). À cet effet, une étude réalisée en hôtellerie auprès de grandes entreprises et de PME montre que les PME écocertifiées avaient apposé le logo sur leur site Web alors qu'une PME sans écocertification décline sous un onglet « Développement durable » les différentes pratiques de DD adoptées. En outre, les PME écocertifiées apparaissent sur les sites Web des organismes certificateurs sous un répertoire ainsi que sur les sites des opérateurs touristiques partenaires. Cette collaboration de visibilité représente une manifestation de ce qu'avance Schultz (1996) à l'égard de la multitude de moyens de communication qui sont interreliés et qui ne peuvent être étudiés de façon isolée pour bien saisir l'influence qu'ils ont sur le consommateur. À ce titre et relativement à la théorie précédente, nous présentons au tableau 8.2, en guise d'exemples d'adaptation des PME pour communiquer avec leurs parties prenantes, diverses pratiques et tactiques répertoriées dans trois PME (Prud'homme et Raymond, 2016).

En consultant ce tableau, nous observons qu'une des PME n'offre pas la réservation à partir du site Web directement, cette lacune étant relative aux infrastructures régionales (Prud'homme et Raymond, 2016). En outre, malgré la diminution de l'utilisation des périodiques écrits (CMA, 2015), nous constatons que les PME, pour « conserver le contact » avec la communauté régionale, continuent d'utiliser ce média. Nous remarquons des

Tableau 8.2
Pratiques et tactiques de communication adoptées par les PME

	PME et nombre employés		
Moyens et pratiques de communication organisationnelle	**PME A n = 70**	**PME B n = 21**	**PME C n = 50-75**
Plan de communication	✓	✓	✓
Formation, remise guide de l'employé à l'embauche	✓	✓	✓
Rencontres quotidiennes avec les employés		✓	
Réunions hebdomadaires ou mensuelles avec les employés	✓	✓	✓
Infolettre électronique			✓
Base de données clients	✓	✓	✓
Étalonnage « Benchmarking »			✓
Certification obtenue	✓	✓	
Études de marché	✓	✓	✓
Étude de satisfaction de la clientèle à fréquence établie suivie d'actions correctrices		par courriel	par tél./ courriel
Service de traitement des plaintes	✓	✓	✓
Carte commentaire (cc) ou/et espace sur le site Web pour exprimer des commentaires (✓)	Cc + ✓	Cc + ✓	✓
Présence sur le site Web d'autres opérateurs touristiques	✓	✓	✓
Facilité offerte pour communiquer en ligne avec les parties prenantes	✓	✓	✓
Publipostage électronique	✓	✓	✓
Transmettre de l'information fiable sur les produits et services offerts par l'organisation	✓	✓	✓
CD-Rom/clé USB	CD	Clé USB	Clé USB
Vidéo corporative		✓	✓
*Impression de brochures conjointes**	✓	✓	✓
Présence dans les périodiques	✓	✓	✓
Présence dans les quotidiens	✓	✓	✓
Publicité dans des revues spécialisées	✓	✓	✓
Organisation d'événements — *Festivals*	✓		Offre forfait
Portes ouvertes	✓	✓	
Participation à des salons nationaux et internationaux	✓	✓	✓
Voyage de familiarisation pour la presse (p), agents de voyage (ag.voy.) et organisateurs d'événements (org.évé.)	p + ag.voy.	p + ag.voy.	p + ag.voy.
Transmettre de l'information sur la région d'appartenance	✓	✓	✓
Membre d'associations touristiques	✓	✓	✓
Représentant siégeant au C.A. d'organismes de l'industrie	✓	✓	✓
Réseaux d'information identifiés	✓	✓	✓

* Par exemple, avec des associations touristiques régionales.

fréquences variables des publipostages électroniques, des collaborations pour des publicités imprimées avec des associations sectorielles régionales et pour assurer leur présence sur les sites partenaires, la création d'événements pour contrer l'éloignement et la saisonnalité, un étalonnage informel présent dans une PME consistant à la comparaison de chiffres de ventes et de taux d'occupation quotidiens ainsi que des études de marché réalisées avant un agrandissement, un achat ou la construction d'un autre emplacement. Toutes participent à des salons nationaux et internationaux pour se faire connaître et tenter d'acquérir de nouveaux marchés.

Par ailleurs, cette étude avait été réalisée avant que les médias sociaux ne soient devenus si populaires. Maintenant, les divers outils de contrôle des moyens de communication électroniques, tels les métriques, sont disponibles pour les dirigeants. Pour ceux qui en connaissent la valeur et les modes d'application, il semble que leur utilisation stimule les organisations à développer de nouvelles applications afin d'améliorer la qualité des produits et services, et ainsi mieux répondre aux besoins des consommateurs (Davenport et Quirk, 2006).

En revanche, les chercheurs constatent que dans les PME un manque de connaissances et de compétences empêche de mesurer ce retour sur investissement (ROI) des activités marketing et des adaptations électroniques qui les facilitent (Alford et Page, 2015), alors que ces métriques contribuent à la gestion de la relation client grandement influencée par les médias sociaux. Or peu d'organisations auraient mis en place une stratégie de gestion de la relation client liée aux technologies d'Internet[2], se privant ainsi d'une information qui pourrait bonifier le retour sur investissement (ROI) (Chaffey et Patron, 2012). D'autant plus que les TIC sont sources de métamorphoses dans les processus d'achat des consommateurs, leur permettant d'avoir accès aux produits et aux entreprises grâce à

2. Une « *social-customer relation management* » se manifeste par un système de gouvernance, de lignes directrices, de partage et de surveillance de l'information et des répercussions des interventions des consommateurs. Elle vise à maximiser les bénéfices organisationnels (Baird et Parasnis, 2011).

différents canaux de distribution dite « omnicanale[3] » (Isaac et Volle, 2014). Conséquemment, cela exige la présence d'un système pour gérer l'information permettant d'obtenir une vue globale du client et des parcours (canaux) empruntés, afin de mieux répondre à ses besoins et même de pouvoir les anticiper (Isaac et Volle, 2014). En outre, le fait que le processus d'achat puisse se dérouler sur plus d'un canal[4] entraîne une modification de la relation vendeur-client. À cet effet, la force de vente est à revoir, à former pour favoriser l'appropriation des TIC par les vendeurs, l'accompagnement des clients pour rendre leur expérience d'achat harmonieuse par l'entremise des divers canaux utilisés. Ainsi, la cohabitation des différents canaux devient un enjeu dans un contexte où la distribution multicanale apparaît un impératif pour les entreprises afin de se distinguer des compétiteurs (Vanheems, 2013).

En résumé de cette section, nous avons présenté trois théories sur lesquelles les dirigeants de PME peuvent s'appuyer pour adopter de nouveaux paradigmes de gestion, favorisant ainsi les adaptations au contexte contemporain. D'abord, la théorie de l'orientation marché met l'accent sur une culture organisationnelle d'écoute des consommateurs qui entraîne une recherche de connaissances sur eux, sur leur attentes et sur leurs comportements ; la dissémination de cette information dans l'entreprise pour favoriser le développement de capacités et pour élaborer des produits et des services permettant de répondre aux besoins des consommateurs et même de les anticiper. Ensuite, une extension de cette orientation à toutes les parties prenantes, la Stakeholder Marketing Theory, autorise leur

3. Par opposition au monocanal où l'entreprise utilise un seul canal (p. ex. magasin) et au multicanal, alors que plusieurs canaux sont proposés aux consommateurs (p. ex. magasin et site Web organisationnel), mais un seul est imposé pour le processus d'achat complet ou encore, au *cross-canal* qui au cours du processus permet au consommateur d'emprunter divers canaux comme réaliser sa recherche d'information en magasin, puis l'achat en ligne (Isaac et Volle, 2014).

4. Par exemple, le consommateur peut amorcer son processus d'achat en s'informant sur le site Web de l'entreprise, se rendre en magasin pour essayer le produit, le commander par le site Web et, au cas où une insatisfaction survient, il peut le retourner en magasin.

écoute et la prise en compte du contexte social dans lequel elles évoluent. Cette théorie favorise une synergie entre les différents acteurs (1 + 1 > 2 !) et stimule l'adoption de stratégies collaboratives entre les parties prenantes (Hénault et Spence, 2006). Enfin, la théorie de la communication marketing intégrée promeut une intégration de l'information et de la communication entre les diverses parties prenantes internes et externes de l'organisation. Inscrite dans une vision systémique de la stratégie marketing, cette intégration peut se réaliser à l'aide de TIC et de systèmes de gestion de l'information mis à la disposition des dirigeants de PME. Leur choix est lié à la fois à des considérations stratégiques et opérationnelles relatives à l'acquisition de connaissances pour pallier le peu de compétences disponibles mais nécessaires aux analyses permettant de déduire des interprétations utiles à la prise de décisions (Julien, Vaghely et Lachance, 2006 ; Raymond, Bergeron et Croteau, 2013).

Conclusion et avenues de recherche

Ce chapitre avait pour objectif d'examiner comment les dirigeants de PME peuvent adapter leur stratégie marketing pour relever les défis que présente le contexte de mondialisation, de renouvellement de l'approche client en raison des TIC et de l'évolution de la conscience écologique des consommateurs.

Pour rencontrer cet objectif, nous avons mobilisé trois cadres théoriques, l'orientation marché, la Stakeholder Marketing Theory et la communication marketing intégrée, afin de mieux comprendre comment les PME peuvent s'adapter à ce contexte turbulent. Que retenons-nous de ces cadres théoriques dans un contexte de mondialisation, dans la problématique actuelle de faible recours aux TIC et de développement durable ?

Nous retenons des travaux exposés que les PME utilisent plusieurs sources d'information et, bien que la proximité de leurs différentes parties prenantes entraîne une communication personnelle directe, la veille

commerciale et concurrentielle semble non systématique. De plus, pour exercer cette vigile sur son environnement externe et gérer de façon systémique, les PME sous-utilisent les nouvelles technologies de l'information et des communications. À ce titre, les lacunes observées dans certaines PME représentent des pistes de recherche essentielles. À savoir, comment l'adoption des TIC s'inscrit-elle dans la stratégie marketing ? Comment servent-elles à son élaboration et à sa mise en œuvre ? Les difficultés des PME reliées à leur utilisation aux fins d'analyses et d'interprétation pourraient-elles se résoudre par l'inscription des TIC dans une stratégie marketing orientée vers les besoins de ses diverses parties prenantes ? Et comment les PME peuvent-elles relever le défi que présente la venue du Big Data, tant sur le plan de la somme exponentielle d'information que du souci éthique de la confidentialité des données, qui apparaît illusoire ? Aussi, bien que le mobile figure au premier rang des outils marketing (CMA, 2015), quelles connaissances les PME ont-elles des déterminants du comportement des consommateurs à la suite des prédictions relatives à la fin des applications mobiles, du moins telles que nous les connaissons (Chaire de Tourisme Transat, ESG, UQAM, 2016) ? Il appert nécessaire de vérifier le rôle que peuvent jouer les TIC, en plus de diffuser l'information, pour générer des comportements plus responsables, et ce, autant chez les décideurs que chez les consommateurs.

Dans cette étude sur les tentatives d'adaptation des PME aux défis auxquels elles font face, nous avons soulevé aussi à l'égard de la recherche de compétitivité des PME plusieurs enjeux liés au marketing. Notamment celui du manque de connaissances et de compétences, et de la sous-utilisation des TIC et de leurs métriques ne permettant pas d'extraire et d'interpréter toute l'information nécessaire à la prise de décisions, privant ainsi les entreprises de cette aide pour relever les défis de la compétition. Quel système d'information marketing intégré pourrait le permettre ? Aussi, dans une économie de services amplifiée par les TIC, la nécessité de repenser la relation client est commandée par l'omnicanal, l'importance de la place qu'occupe la « personne » en contact avec les clientèles ainsi que les compétences interculturelles à développer pour permettre aux PME

de profiter des opportunités à l'échelle nationale et internationale. À cet effet, les performances accrues des PME ayant adoptée une orientation marché, tant dans le secteur industriel que dans celui des services, motivent à étendre cette orientation aux diverses PP et à développer un climat de collaboration, à l'interne comme à l'externe, propice aux partenariats et à la création de valeur partagée.

Afin de combler ces lacunes et d'apporter une contribution à l'atteinte des objectifs du Programme des Nations Unies pour le DD, qui vise à favoriser « une croissance économique partagée et durable, le plein emploi et à établir des modes de consommation et de production durables », des enjeux émergent des constatations précédentes, à la fois pour les associations sectorielles et pour les gouvernements. Les premières, étant réputées être les mieux placées pour contribuer à une plus grande intensité de l'adoption de pratiques de DD (Clarke, 2004), pourraient favoriser le partage des connaissances concernant les stratégies marketing orientées DD, l'acquisition de compétences à l'égard des TIC et des choix de systèmes d'information en marketing en cohérence avec des pratiques liées à la dimension économique du DD. D'autre part, des programmes comme celui de Branchons les PME pourraient être développés par les gouvernements, en collaboration avec les maisons d'enseignement qui recèlent de stagiaires en apprentissage, afin de combler les lacunes sur le plan des TIC, des services et des échanges internationaux, tout en favorisant l'employabilité des apprentis qui se retrouveront en PME ou développeront leur propre entreprise. Ainsi, les différents systèmes économiques, éducatifs, gouvernementaux et organisationnels travailleraient en collaboration pour favoriser l'atteinte des objectifs du PNUDD.

Bibliographie

Alford, P. et **S.J. Page** (2015). « Marketing technology for adoption by small business », *The Service Industries Journal*, vol. 35, nos 11-12, p. 655-669.

Alvarez, S.A. et **J.B. Barney** (2007). « Discovery and creation : Alternative theories of entrepreneurial action », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, nos 1-2, p. 11-26.

Amabile, S. (2007). « Processus d'innovation, réseaux et usages d'Internet : les éléments de la croissance du marché de la PME ? », *Décisions Marketing*, vol. 48, p. 75-86.

Ambroise, L. et **I. Prim-Allaz** (2015). « Gestion de la relation client et performance des PME », *Décisions Marketing*, vol. 77, janvier-mars, p. 13-30.

Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Éditions Hommes & Techniques.

Baird, C. et **G. Parasnis** (2011). « From social media to social CRM. Reinventing the customer relationship », IBM executive report, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>, consulté le 20 juillet 2016.

Banque de développement du Canada (2013). *Planifier votre croissance. Cinq tendances de consommation qui changent la donne*, Ottawa, Étude BDC-Service du Marketing et des Affaires publiques de BDC, <https://www.bdc.ca/Resources%20Manager/study_2013/etude_BDC_tendances_consommation.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Bettiol, M., E. Di Maria et **V. Finotto** (2012). « Marketing in SMEs : The role of entrepreneurial sensemaking », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, p. 223-248.

Bhattacharya, C.B. et **D. Korschun** (2008). « Stakeholder marketing : Beyond the four Ps and the customer », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 27, nº 1, p. 113-116.

Binninger, A.-S. et **I. Robert** (2011). « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la "Stakeholder Marketing Theory" ? », *Management & Avenir*, vol. 45, nº 5, p. 14-40.

Blotnicky, K. et **C. Blayney** (2012). *The impact of marketing orientation on information technology adoption in Canadian hotels, inns and B&Bs*, Communication présentée au congrès de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC), Halifax, Canada, 27 au 29 septembre.

Brouard, F. et **S. Larivet** (2007). *Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique*, Communication à l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4 et 5 octobre.

Brouthers, L.E. et **G. Nakos** (2005). « The role of systematic international market selection on small firms' export performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 4, p. 363-381.

Cadenat, S., C. de Lassus et **R. Hussant-Zebian** (2013). « Managers et recherche en marketing : de nouvelles attentes dans un contexte de bouleversements technologiques et temporels », *Décisions Marketing*, vol. 72, octobre-décembre, p. 65-85.

Cadenat, S. et **J.-C. Pacitto** (2009). « Contraintes et opportunités à fabriquer des marques de distributeurs. Une étude exploratoire », *Décisions Marketing*, vol. 55, juillet-septembre, p. 29-40.

Canadian Marketing Association – CMA (2015). *Marketing Facts. What You Need To Know Now*, Don Mills, Canadian Marketing Association.

CÉFRIO (2015). *L'indice du commerce électronique au Québec. Volet entreprises*, Montréal, CÉFRIO, <http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/rapport18.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Chaffey, D. et **M. Patron** (2012). « From Web analytics to digital marketing optimization : Increasing the commercial value of digital analytics », *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 14, n° 1, p. 30-45.

Chaire de Tourisme Transat – ESG, UQAM (2016). « Les 10 grandes tendances qui marqueront le tourisme d'ici la fin de la décennie », Conférence tenue au Musée des beaux-arts de Montréal, le mercredi 20 janvier, <http://chairedetourisme.uqam.ca/fr/gueuletons-touristiques/saison-2015-2016.html>, consulté le 20 juillet 2016.

Chasm (2014). « Canadian retailers's digital maturity », <http://chasm.co/retail20/>, consulté le 20 juillet 2016.

Choo, C.W. (1999). « The art of scanning the environment », *Bulletin of the American Society for Information Science*, vol. 25, n° 3, p. 21-24.

Clarke, J. (2004). « Trade associations : An appropriate channel for developing sustainable practice in SMEs », *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 12, n° 3, p. 194-208.

Cova, B. (2008). « Consumer made. Quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, vol. 50, avril-juin, p. 19-27.

Croué, C. (2015). *Marketing international. Un consommateur local dans un monde global*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.

Davenport, T. et **K. Quirk** (2006). « Competing on analytics », *Optimize*, vol. 5, n° 2, p. 40-47.

Economist Intelligence Unit (2015). « How marketers will win : Six marketing visionaries describe how in five years marketing will be transformed », <http://futureofmarketing.eiu.com/, consulté le 20 juillet 2016.

Ellis, D.S. et **A. Jolibert** (1991). « The role of marketing in the survival of small industrial firms in a developing region », *Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface*, San Diego, p. 303-332.

Friedman, A.L. et **S. Miles** (2002). « Developing stakeholder theory », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 1, p. 1-21.

Gauvin, S., W. Menvielle et **I. Garnier** (2015). *Marketing*, 2e éd., Montréal, Chenelière Éducation.

Gendron, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Gherra, S. (2010). « Stratégie de développement durable. Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 204, p. 141-153.

Giannelloni, J.L. et **É. Tissier-Desbordes** (2015). « Marketing et consommation raisonnée : une antinomie ? », *Décisions Marketing*, vol. 77, janvier-mars, p. 5-12.

Godin, S. (2015). « How marketers will win : Six marketing visionaries describe how in five years marketing will be transformed », *Economist Intelligence Unit*, <http://futureofmarketing.eiu.com/>, consulté le 20 juillet 2016.

Gond, J.P. et **S. Mercier** (2005). « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Note du Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi – LIRHE*, n° 411, 21 p.

Gouvernement du Canada (2015). « Plan d'action sur les marchés mondiaux », *Affaires mondiales Canada*, Ottawa, Gouvernement du Canada, <http://international.gc.ca/global-markets-marches-mondiaux/plan.aspx?lang=fra>, consulté le 20 juillet 2016.

Grönroos, C. (1994). « From marketing mix to relationship marketing : Towards a paradigm shift in marketing », *Management Decision*, vol. 32, nº 2, p. 4-20.

Hagel, J. (2015). « How marketers will win : Six marketing visionaries describe how in five years marketing will be transformed », *Economist Intelligence Unit*, <http://futureofmarketing.eiu.com/>, consulté le 20 juillet 2016,

Hénault, G. et **M. Spence** (2006). *Marketing international. Synergie, éthique et liens*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Isaac, H. et **P. Volle** (2014). *E-commerce. De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, 3e éd., Montreuil, Pearson France.

Johnston, D.A., M. Wade et **R. McClean** (2007). « Does e-Business Matter to SMEs ? A Comparison of the financial impacts of Internet business solutions on European and North American SMEs ? », *Journal of Small Business Management*, vol. 45, nº 3, p. 354-361.

Jordan Edmiston Group inc. and Interactive Advertising Bureau (2012). *IAB Annual Report 2012*, <http://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/08/2012-iab-annual-report.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Julien, P.-A. (2005a). « Théorie économique des PME », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, 3e éd., Québec, Presses InterUniversitaires, p. 31-65.

Julien, P.-A. (2005b). « Pour une définition des PME », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, 3e éd., Québec, Presses InterUniversitaires, p. 1-29.

Julien, P.-A. et **J. St-Pierre** (2009). « Mondialisation et PME : une vulnérabilité fort différenciée », Colloque international *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*, 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

Julien, P.A., I. Vaghely et **R. Lachance** (2006). « Incertitude, ambiguïté et développement des PME », 23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, 28 au 30 septembre, Trois-Rivières.

Kinsey, J. (1987). « The marketing/entrepreneurship interface in manufacturing firms in Scotland », Compte rendu de Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, Chicago, p. 232-243.

Kohli, A.K. et **B.J. Jaworski** (1990). « Market orientation : The construct, research propositions, and managerial implications », *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 1-18.

Kotler, P. (1999). *Le marketing selon Kotler. Ou comment créer, conquérir et dominer un marché*, Paris, Éditions Village mondial.

Lafleur, M. (2008). « Le paradigme du développement durable pour la gestion », dans M. Dion, D. Wolff *et al.* (dir.), *Le développement durable. Théories et applications au management*, Paris, Dunod, p. 43-55.

Lavigne, R. et **G.A. Steiner** (1961). « A model for predictive measurements of advertising effectiveness », *Journal of Marketing*, octobre, p. 59-64.

Lerch, C., E. Schenk et **D. Cavalucci** (2012). « Émergence d'une fonction d'innovation en PME : le rôle de l'intrapreneur », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 16, nº 4, p. 71-84.

Leyronas, C. et **É. Moreau** (2006). « La capacité d'absorption : l'élément clé dans la compréhension de la relation entre l'information et l'innovation », 23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, 28 au 30 septembre.

Levitt, T. (1960). « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, vol. 38, juillet-août, p. 57-66.

Marketo (2011). *The Definitive Guide. Marketing Metrics & Analytics*, San Mateo, Marketo inc., <http://www.marketo.com/definitive-guides/marketing-metrics&analytics/>, consulté le 20 juillet 2016.

Messeghem, K. (2005). « Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME », *Décisions Marketing*, vol. 39, juillet-septembre, p. 57-66.

Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au Centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

Montréal International (2016). « Profil du BIG DATA au Québec », <http://www.montrealinternational.com>, consulté le 20 juillet 2016.

Observatoire de la consommation responsable (2015). *Baromètre de la consommation responsable. Édition 2015*, Montréal, Observatoire de la consommation responsable, <http://consommationresponsable.ca/edition-2015-du-barometre-de-la-consommation-responsable/>, consulté le 20 juillet 2016.

Perreault, J. (2005). « Le marketing de la PME », dans P.-A Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, 3e éd., Québec, Presses InterUniversitaires, p. 217-247.

Porter, M.E. et **M.R. Kramer** (2011). « Le futur du capitalisme », *Premium Le meilleur de la planète management*, vol. 11, novembre, p. 22-36, <https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Centre_documentation/Nouveautes/Premium11_Futur-capitalisme.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Prime, N. et **J.-C. Usunier** (2015). *Marketing international. Marchés, cultures et organisations*, 2e éd., Montreuil, Pearson France.

Programme des Nations Unies pour le développement durable (DD) à l'horizon 2030 – PNUDD-2030 (2016). « Transformer notre monde : le programme de développement durable à l'horizon 2030 », *Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015*, <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F>, consulté le 20 juillet 2016.

Prud'homme, B. et **L. Raymond** (2013). « Sustainable development practices in the hospitality industry : An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 34, septembre, p. 116-126.

Prud'homme, B. et **L. Raymond** (2016). « Implementation of sustainable development practices in the hospitality industry : A case study of five Canadian hotels », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28, nº 3, p. 609-639.

Raymond, L., F. Bergeron et **A.-M. Croteau** (2013). « Innovation capability and performance of manufacturing SMEs : The paradoxical effect of it integration », *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, vol. 23, p. 249-272.

Raymond, L., J. Brisoux et **A. Azami** (2000). « Une étude empirique des systèmes d'information marketing dans les PME manufacturières », *Revue internationale PME*, vol. 13, nos 3-4, p. 63-83.

Raymond, L., A.-M. Croteau et **F. Bergeron** (2010). « La performance des TI expliquée par leur rôle stratégique, leur gestion et leur utilisation », 15e Colloque de l'Association information et management, La Rochelle, France, 19 au 21 mai.

Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect*, Boston, Harvard Business School Press.

Schultz, D.E. (1996). « The inevitability of integrated communications », *Journal of Business Research*, vol. 37, p. 139-146.

Smith, N.C., M.E. Drumwight et **M.C. Gentile** (2010). « The new marketing myopia », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 29, no 1, p. 4-11.

Stead, W.E. et **J.G. Stead** (1994). « Can humankind change the economic myth ? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable business », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 7, no 4, p. 15-31.

St-Pierre, J. et **L. Cadieux** (2011). « La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires-dirigeants de PME ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 10, no 1, p. 33-52.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*, New York, William Morrow & Company.

Tollah, C. (2007). « Les facteurs déterminants de la performance des PME manufacturières québécoises en matière de développement de produits », Mémoire de maîtrise, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

Vanheems, R. (2013). « La distribution à l'heure du multi-canal. Une redéfinition du rôle du vendeur », *Décisions Marketing*, vol. 69, p. 43-59.

Von Bertalanffy, L. (1993). *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.

Chapitre 9

La performance durable des PME

Une approche adaptée de pilotage

Marie Marchand, Chantale Roy
et Hélène Bergeron

La PME doit pouvoir disposer pour le pilotage de la performance durable d'outils qui soient simples, peu consommateurs de ressources financières et humaines, flexibles pour s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement, sans oublier qu'ils seront forcément teintés, dans leur design, par les objectifs des propriétaires-dirigeants et leurs caractéristiques personnelles. En contexte de grande entreprise, les outils de pilotage de la performance ont tendance à être davantage standardisés, inscrits dans des systèmes de gestion plus structurés, informatisés et rigides. En matière de parties prenantes, dans les grandes entreprises, les actionnaires occupent une place privilégiée et leurs objectifs, qui sont davantage financiers, vont colorer le pilotage de la performance et le design des outils prévus à cet effet.

Les PME qui désirent adopter des pratiques de développement durable ont besoin d'outils de pilotage adaptés (Johnson et Schaltegger, 2016). Bien qu'on ait observé, dans ces entreprises, des lacunes quant au pilotage de ce type de pratiques, cela ne signifie pas un manque d'engagement à cet égard (Fassin, 2008). Leurs stratégies d'implantation de pratiques durables semblent variées et moins formalisées que celles des grandes entreprises (Russo et Tencati, 2009). Une PME dont le propriétaire-dirigeant adhère à des valeurs durables sera susceptible de suivre des principes de performance combinant à la fois des dimensions économiques, sociales et environnementales (Paradas, 2006). On peut alors en déduire que la performance durable deviendra partie intégrante de la gestion de la performance de l'entreprise.

Toutefois, peu d'études ont été consacrées à ce sujet, et la recherche sur le pilotage de la performance durable dans les PME apparaît fragmentée, ce qui ne favorise pas une compréhension d'ensemble du phénomène. Les études effectuées portent en effet sur des aspects variés tels la communication sur le site Web d'information portant sur la performance durable (Craig, Bellucci, Zutshi, Torlina et Fraunholz, 2015), le développement de tableaux de bord (Figge, Hahn, Schaltegger et Wagner, 2002 ; Meyssonnier et Rasolofo-Distler, 2011 ; Woerd et Brink, 2004), l'utilisation de tableaux de bord pour décliner la stratégie en indicateurs de performance (Gumbus et Lussier, 2006) ou pour aligner vision et valeurs organisationnelles (Crawford et Scaletta, 2005).

Ce chapitre a pour objectif de proposer une approche utile à l'élaboration d'un outil de pilotage de la performance durable adapté au contexte des PME. Après avoir passé en revue les concepts relatifs à la mesure de la performance et les principes de pilotage de la performance organisationnelle, nous présentons un état de la situation des connaissances empiriques sur la mesure de la performance durable dans les PME. Nous enchaînons avec la présentation du tableau de bord équilibré comme outil de pilotage de la performance durable et un aperçu des connaissances empiriques sur

son utilisation dans les PME. Nous terminons par la présentation d'une approche de développement en trois étapes d'un outil de pilotage de la performance durable précisément dédié à ces entreprises, ainsi que par quelques réflexions concernant les avenues de recherche sur le sujet.

1. La performance et la performance durable

Il est utile, dans un premier temps, de se questionner sur le concept même de performance, qui fait l'objet de discussions quant à sa portée, ses dimensions, ses niveaux d'analyse et les fondements conceptuels de son évaluation. Plusieurs observent aussi une absence de consensus sur sa définition (Ford et Schellenberg, 1982 ; Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Masson, Marr, Gray et Neely, 2007 ; Garcia-Morales, Llorens-Montes et Verdu-Jover, 2007 ; Hubbard, 2009).

Comme l'ont observé Marchand et Raymond (2008), la notion de performance s'est élargie, en quelques décennies, passant d'une conception financière à une conception axée sur l'atteinte d'objectifs stratégiques qui prennent en considération les intérêts d'un ensemble élargi de parties prenantes (public, communauté, gouvernements, groupes de pression, etc.), traçant la voie vers une conception globalisante (ou globale) de la performance (tableau 9.1).

Le concept de performance devient d'une complexité de plus en plus grande, ce qui augmente la difficulté de l'étudier. Par exemple, les actionnaires ne constituent plus la seule partie prenante à considérer et pour laquelle il faut viser l'enrichissement par l'accent sur la rentabilité. Désormais, la création de valeur pour les diverses parties prenantes devient partie intégrante de la performance. Elle est plus difficile cependant à mesurer, puisqu'elle exige l'évaluation par l'ensemble élargi de ces dernières de la capacité de l'entreprise à répondre à leurs besoins (Lorino, 2003). Parmi les parties prenantes externes, les médias et le public en

Tableau 9.1
Évolution du concept de performance

Définitions de la performance

Avant 1980	1980-1989	1990-1999	2000-2009	Depuis 2010
Performance financière.	Performance financière et opérationnelle.	Performance définie par rapport aux objectifs stratégiques et aux attentes des parties prenantes : • manufacturière (productivité, qualité, flexibilité etc.) ; • financière ; • managériale (employés, clients, innovation, apprentissage, etc.).	Augmentation du couple « coût-valeur » quant aux objectifs stratégiques et aux attentes des parties prenantes : • manufacturière ; • financière ; • managériale ; • perspectives sociale et temporelle élargies.	Performance définie comme la somme des performances économique, environnementale et sociale par rapport aux objectifs stratégiques, aux valeurs et préférences des dirigeants et aux attentes des parties prenantes : • multidimensionnelle ; • financière et non financière ; • personnelle, organisationnelle et sociale.

Source : Adapté de Marchand et Raymond, 2008.

général portent de plus en plus attention aux effets des activités des organisations sur l'environnement et la société, ce qui augmente la pression pour mesurer et rendre compte, au-delà de la performance économique, de la performance sociale et environnementale (Hubbard, 2009).

On peut ajouter à ces difficultés que la définition de la performance pour chaque entreprise est fonction de valeurs et de préférences qui dépendront du contexte dans lequel elle évolue (contexte d'affaires, contexte organisationnel, contexte entrepreneurial). Précisées, ces valeurs et préférences encadreront la gestion de la performance qu'on pourra alors mesurer, activité essentielle à sa gestion (Nicholson, Schuler et Van de Ven, 1995).

L'évolution du concept de performance permet de constater qu'aujourd'hui, la performance se définit de manière beaucoup plus large que simplement financièrement et qu'elle peut même se décliner de différentes façons selon la « réalité » de chaque entreprise. Dans le cas particulier des PME, il importe de considérer le rôle du propriétaire-dirigeant, ses valeurs, son profil, ses objectifs et les influences sociales auxquelles il est exposé (Raymond, Marchand, St-Pierre, Cadieux et Labelle, 2013). Ses convictions et motivations à s'engager dans des pratiques de développement durable sont des facteurs à prendre en compte (Paradas, 2006). Des études montrent l'influence marquée du propriétaire-dirigeant sur le caractère durable des activités de l'entreprise. S'il adhère à des valeurs durables, les activités de l'entreprise en seront fortement teintées (Roy, Berger-Douce et Audet, 2008), intégrant les dimensions économique, sociétale et environnementale dans le processus de création de valeur (Ciasullo et Troisi, 2013). Ainsi, la performance durable se concrétisera par l'atteinte d'objectifs fixés en considération des attentes des parties prenantes concernées ou touchées par les activités de l'entreprise pour ces trois dimensions, faisant écho à une notion de « responsabilité globale » avancée par plusieurs (Achim, Mara et Pintea, 2010 ; Elkington, 1997 ; Germain et Gates, 2010).

Naturellement, on ne peut dissocier le concept de performance de sa mesure. L'évolution du concept de performance se traduit aussi par une évolution des systèmes de mesure de la performance (SMP). Dans une revue de la littérature sur ce sujet, Carneiro-da-Cunha, Hourneaux et Corrêa (2016) constatent que les modèles de SMP ont suivi au cours du XXe siècle certaines tendances que l'on peut rapprocher de l'évolution du concept. Leurs principales observations concernent l'intégration de la multidimensionnalité et de l'équilibre des mesures, laissant par conséquent moins de place aux modèles financiers traditionnels qui ont prévalu jusqu'au début des années 1980. À cela s'ajoute la prise en compte d'éléments externes à l'organisation, par exemple les objectifs et besoins des parties prenantes et la considération croissante de l'orientation stratégique de l'organisation dans les modèles de SMP plutôt que la concentration sur les aspects opérationnels et fonctionnels tels qu'ils se retrouvaient dans les SMP au cours de cette période. Pour Francos-Santos *et al.* (2012), les entreprises subissent de fortes pressions des parties prenantes autres que les actionnaires pour créer de la valeur, ce qui pourrait expliquer que beaucoup d'organisations ont investi dans leur SMP, les faisant ainsi évoluer.

Ajoutons qu'en raison de la prise en compte des besoins de diverses parties prenantes, la mesure de la performance combinera des approches objectives et subjectives, et devra élargir sa portée à un plus grand nombre de parties prenantes diverses et changeantes, posant chacune un jugement sur la valeur de l'organisation, ce qui augmente sa complexité (Hubbard, 2009). De plus, le degré de divergence entre les principales parties prenantes sur l'identification des indicateurs pertinents de performance (conflit sur les critères) et aussi le degré de difficulté dans la mesure et l'interprétation des indicateurs de performance font partie des défis à surmonter, qui sont de taille. Comment, par exemple, mesurer toutes les dimensions de la performance d'une entreprise qui crée de la valeur pour ses actionnaires, qui satisfait les attentes de ses clients et de ses employés, et dont les activités contribuent à la protection de l'environnement (Achim, Mara et Pintea, 2010) ?

Cet exposé de l'évolution du concept de performance et de sa mesure permet de constater qu'aujourd'hui, la performance se définit de manière beaucoup plus large que simplement financièrement et qu'elle peut même se décliner de différentes façons selon la « réalité » de chaque entreprise. Ainsi, à notre avis, les termes performance et performance durable ne peuvent plus être dissociés, et c'est cette vision de la performance qui constitue la toile de fond de la suite de ce texte. La performance durable suppose une réflexion sur les moyens de la piloter, puisque le pilotage est partie intégrante de l'évolution des systèmes de mesure (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux et Corrêa, 2016).

2. Le pilotage de la performance organisationnelle et le développement durable

Le pilotage de la performance organisationnelle nécessite un processus en deux volets, le déploiement de la stratégie, d'une part, et la capitalisation des retours d'expérience, d'autre part. Le premier consiste à traduire en objectifs stratégiques de manière prospective les ambitions de création de valeur de l'organisation, objectifs à partir desquels seront dérivés des plans d'action. Le deuxième, en tant qu'apprentissage, termine une boucle permettant de capter l'expérience et de la retourner afin d'enrichir la réflexion stratégique, voire de la modifier. *In fine*, piloter, c'est accomplir de manière continue ces deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie et tirer les enseignements de l'action pour permettre le retour d'expérience (Lorino, 2003).

Le processus de déploiement de la stratégie, dont le but est d'orienter et de diffuser mission, vision et plans d'action, repose sur des moyens de communication assurant la diffusion de l'information pertinente aux parties prenantes, tant internes qu'externes. Le processus de capitalisation des résultats, dont le but est de savoir et de comprendre ce qui se passe, repose sur des moyens de suivi permettant de rendre compte de la conformité des

actions entreprises au regard des objectifs définis par une mesure et une surveillance régulières, afin d'identifier les écarts de manière à permettre les actions correctives requises.

Pour exercer un pilotage adéquat, ce couple communication-suivi sera donc nécessaire, et ce, dans tous les contextes, y compris celui du pilotage de la performance durable.

En ce qui a trait à la communication de l'information sur la performance durable, les rapports annuels en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) sont largement utilisés comme outils de diffusion aux parties prenantes externes (Sutantoputra, 2009). Ces rapports peuvent aussi être utilisés comme moyen de diffusion aux parties prenantes internes. Ils sont toutefois davantage utilisés par les grandes entreprises. Les PME, en effet, tardent à publier ce type d'information en raison de contraintes et obstacles divers, et parce qu'elles ne sont habituellement pas soumises à une obligation de communication externe (Borga, Citterio, Noci et Pizzurno, 2006). Elles pourraient bénéficier malgré tout des avantages de la communication interne de ce type d'information (précisions sur les tâches, diffusion des politiques et des enjeux, etc.), qui favorise aussi le développement d'un esprit communautaire (De Ridder, 2004). Informés, les employés feront connaître aux parties prenantes externes les projets durables de l'entreprise (Ackerman, 2000), et ensemble, ils les soutiendront d'autant plus volontiers qu'ils en comprendront les objectifs (Zyman, 2002).

D'autre part, le suivi devra reposer sur des moyens permettant de vérifier la conformité des actions et l'atteinte des objectifs de performance. Les caractéristiques des PME doivent être prises en compte lorsqu'il s'agit de concevoir des outils de suivi de la performance durable. En particulier, les coûts importants d'implantation d'un système de mesure, joints au manque de ressources financières et de compétences en RSE et à la capacité limitée de collecte et d'analyse, doivent être pris en compte (Chan, 2011 ; Kechiche et Soparnot, 2012 ; Tapinos, Dyson et Meadows, 2011).

Piloter la performance entraîne des défis particuliers pour les PME. Compte tenu de leurs ressources limitées, ces entreprises ont besoin d'outils de pilotage simples et conviviaux (Cocca et Alberti, 2010).

3. La mesure de la performance durable dans les PME : un état de la situation

Le manque d'études empiriques est régulièrement souligné dans la littérature en ce qui a trait à la mesure de la performance organisationnelle dans les PME (Bititci, Garengo, Dörfler et Nudurupati, 2012), et ce, qu'elle incorpore ou non des dimensions durables. Malgré tout, les études de Germain (2005), de Cocca et Alberti (2008), de Garengo (2009) et de Pedersen et Sudzina (2012) nous fournissent quelques enseignements sur la diffusion et la description des outils de mesure de performance utilisés dans les PME.

Comme on peut le voir au tableau 9.2, l'objet d'étude de ces recherches diffère de l'une à l'autre, ce qui n'est pas sans rappeler les problèmes de définition des systèmes de mesure de la performance relevés par Franco-Santos *et al.* (2007) et par Marchand et Raymond (2008). Germain (2005) étudie les tableaux de bord, Cocca et Alberti (2008), les pratiques de mesure de performance, Garengo (2009), les systèmes de mesure de performance, puis Pedersen et Sudzina (2012), divers indicateurs de performance. Les populations étudiées diffèrent aussi, comme on peut le constater.

Malgré ces différences, il est possible de tirer certaines observations. En effet, les outils de mesure de performance semblent offrir, dans des proportions plutôt importantes, une mesure qui va au-delà des données comptables et financières : 57,8 % des entreprises de l'échantillon (Germain, 2005), 28,7 % (Cocca et Alberti, 2008) et 76,2 % (Garengo, 2009). Les variations entre les études s'expliqueraient par les caractéristiques des populations étudiées. La comparaison des études de Cocca et Alberti (2008) et de Garengo (2009), en particulier, donne un indice sur les raisons de ces variations. Toutes deux ont en effet été réalisées auprès de PME italiennes,

Tableau 9.2
Études empiriques sur les dimensions de la performance mesurées par les PME

Études	Objets d'étude	Populations étudiées	Résultats
Germain, 2005	**Tableaux de bord (TB)**, soit « un ensemble d'indicateurs choisis et conçus pour permettre au manager d'être informé de la performance passée et présente des activités qui entrent dans son champ de responsabilité et des événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur ».	PME vraisemblablement françaises, industrielles, commerciales et de services, 10 à 200 salariés. *Échantillon*: 83 PME, enquête + 6 PME en étude de cas.	Quatre types de TB : • TB de rapport des résultats d'exploitation mensuels (20,5 % des PME étudiées) ; • TB budgétaires axés sur le contrôle comptable et financier (21,7 %) ; • TB de pilotage multidimensionnel, IP physiques et financiers (36,1 %) ; • TB d'indicateurs physiques multidimensionnels intégrés (21,7 %). Les deux premiers TB ne seraient pas aptes au pilotage.
Cocca et Alberti, 2008	**Pratiques de mesure de la performance**, y compris des éléments relatifs aux SMP (portée de mesure, collecte et entreposage de données) et à l'utilisation de l'information fournie.	PME italiennes, manufacturières, cinq employés et plus. *Échantillon*: 87 PME, région fortement industrialisée, enquête.	• SMP avec mesure équilibrée (IP financiers et non financiers) (28,7 %) ; • SMP avec collecte de données en grande partie automatisée (5,8 %) ; • SMP avec base de données centralisée (27,9 %).

Garengo, 2009	**SMP**, soit un système de portée équilibrée, évolutif, supportant le processus de prise de décisions en rassemblant, traitant et analysant l'information.	PME italiennes, manufacturières. *Échantillon*: 21 PME, ayant participé à au moins un programme de prix qualité, enquête « descriptive ».	Trois classes de SMP : • SMP basiques bidimensionnels : portée restreinte (CTB + 1), systèmes non adaptés et non intégrés (23,8 %) ; • SMP de portée équilibrée (CTB + au moins deux), adaptés, partiellement intégrés (66,7 %) ; • SMP à portée étendue, évolutifs, adaptés, capables de cause à effet, intégrés (9,5 %).
Pedersen et Sudzina, 2012	**Indicateurs de performance**	Entreprises danoises, industrielles, commerciales et de services, plus de cinq employés. *Échantillon*: 299 entreprises, dont 292 PME, enquête.	• IP financiers (62 à 96 % sauf l'EVA, 6,4 %) ; • IP employés (29 à 69 %) ; • P production (24 à 60 %) ; • IP clients (23 à 54 %) ; • IP durables (13,4 à 61,9 %) ; • IP marketing (8 à 19,7 % sauf réputation, 40,8 %) ; • IP innovation (7 à 15,7 % sauf suggestions employés, 45,2 %).
Rao et al., 2009	**Indicateurs environnementaux**	PME philippines, moyenne de 117 employés, 6 secteurs différents. *Échantillon*: 126 PME, enquête.	La nature des indicateurs reliés à l'environnement peut varier selon les secteurs.

TB : tableau de bord ; SMP : système de mesure de performance ; IP : indicateur de performance ; CTB : comptable ; EVA : *Economic Value Added* ou valeur économique ajoutée.

mais la première vise l'ensemble des PME d'une région industrialisée alors que la deuxième étudie les PME qui ont participé à un programme de « prix qualité ». La proportion plus importante constatée pour cette dernière (76,2 % des entreprises contre 28,7 %) confirmerait qu'un contexte valorisant la qualité des activités serait un incitatif à une mesure élargie de la performance (Garengo, 2009).

Par ailleurs, l'étude de Pedersen et Sudzina (2012) dans les entreprises danoises met en évidence la prédominance d'indicateurs financiers (de 62 à 96 % des entreprises de l'échantillon), mais permet aussi de constater que les indicateurs axés sur les employés, sur la production et sur les clients sont aussi très présents (jusqu'à 69 %). Enfin, une attention particulière doit être portée aux résultats concernant les indicateurs pouvant être plus directement liés à la performance durable (de 13,4 à 61,9 % des entreprises[1]) et pour lesquels les auteurs constatent, malgré une grande disparité, l'importance accordée aux indicateurs relatifs aux accidents au travail (61,9 %) et à l'utilisation des ressources (électricité, eau, etc. : 51,2 %).

Plus précise sur l'influence que peut avoir le contexte industriel sur les aspects mesurés, l'étude de Rao, Singh, O'Castillo, Ponciano et Sajid (2009) conclut que la nature des indicateurs associés à l'environnement peut varier selon les secteurs. Ainsi, bien que les indicateurs portant sur l'efficience des matières premières ou la consommation énergétique soient présents dans les PME des six secteurs étudiés, certains types d'indicateurs semblent particuliers à certains secteurs. Par exemple, les indicateurs liés au recyclage des matières sont compilés uniquement par les PME des secteurs de production alimentaire, d'hôtellerie/restauration et d'accessoires de mode, et le recours à des emballages réutilisables n'est mesuré que dans les secteurs de l'hôtellerie/restauration et de l'ameublement.

1. IP-égalité/diversité : 13,4 % ; IP-communauté : 17,1 % ; IP-conformité aux lignes directrices en matière d'éthique : 26,8 % ; IP-utilisation des ressources (électricité, eau, etc.) : 51,2 % ; IP-accidents au travail : 61,9 %.

Les études empiriques décrivant les outils qui mesurent les aspects de la performance durable dans les PME sont rares, et celles qui sont effectuées sur les tableaux de bord, les systèmes de mesure de la performance ou autres outils dans ces entreprises ne considèrent que rarement, d'après notre recension, les dimensions durables de la performance. Les propriétaires-dirigeants de PME ont différentes façons de concevoir la performance de leur entreprise, et la performance économique n'arriverait qu'au troisième rang, après des performances liées à la pérennité ou la survie de l'entreprise et au développement durable (Raymond *et al.*, 2013). On peut penser que la mesure de la performance devrait s'y faire en cohérence avec ces priorités.

4. Le tableau de bord équilibré comme outil de pilotage de la performance durable

Il existe différents outils plus ou moins formalisés de pilotage de la performance. À titre d'exemples, publications et bulletins imprimés ou numériques, affiches, boîtes de suggestions, réunions, budgets, indicateurs et tableaux de bord soutiendront les processus de communication et de suivi.

Parmi ces outils, le tableau de bord occupe une place particulière en raison de sa polyvalence et de sa flexibilité. Cet outil permettrait en effet d'agencer et de présenter l'information relative à la performance de façon à fournir une vision globale tout en offrant la possibilité d'examiner un aspect précis, le cas échéant. Sa vocation première serait de fournir, aux employés des différents niveaux de l'organisation les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs dont ils sont responsables (Mendoza, Delmond, Giraud et Loning, 1999). En effet, le tableau de bord a évolué pour devenir un outil de pilotage stratégique dans la mesure où il permet de communiquer et de déployer la stratégie, de fixer les objectifs opérationnels de chaque responsable en relation avec la stratégie, de motiver chacun sur ses actions et enfin d'évaluer la mise en œuvre des actions et l'avancement vers les objectifs stratégiques (Mendoza, Delmond, Giraud et Loning, 1999). Il accomplit ainsi la double fonction de communication et de suivi.

Le tableau de bord constitue un outil d'aide à la décision et au dialogue (Lorino, 2003).

> Le gestionnaire va utiliser un tableau de bord de gestion [...] pour voir, être informé, mesurer, comprendre, apporter une attention soutenue aux éléments importants, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, informer et rendre compte, décider et agir en prenant, au moment opportun, les décisions d'ajustement, et ce, de façon dynamique et progressive. [...] Le tableau de bord pourra ainsi jouer de multiples rôles associés au pilotage (Voyer, 1999, p. 28).

Même si l'idée de tableau de bord ou d'ensemble d'indicateurs (Neely, Gregory et Platts, 2005) existe depuis plusieurs décennies et s'est déclinée en plusieurs versions, le tableau de bord « équilibré » (TBÉ)[2] de Kaplan et Norton (1992) est le plus connu (Epstein et Manzoni, 1998). Kaplan et Norton (1992) ont proposé un outil intégré regroupant des indicateurs en quatre dimensions fondamentales : financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Une caractéristique importante du TBÉ est de permettre la coexistence d'indicateurs financiers et non financiers, et d'inclure des liens de cause à effet entre les dimensions. Cette intégration exige de l'organisation qu'elle identifie ses objectifs stratégiques et les facteurs de succès associés à chaque dimension. En principe, le TBÉ présente l'information de façon synoptique et d'une manière qui facilite son interprétation et son utilisation dans l'action (Kaplan et Norton, 1992 ; Lorino, 2003).

Malgré les discussions sur les limites du TBÉ (Choffel et Meyssonnier, 2005), on lui reconnaît des avantages certains pour la gestion de la RSE (Meyssonnier et Rasolofo-Distler, 2011) ou pour la gestion environnementale (Länsiluoto et Järvenpää, 2010). En effet, par sa capacité d'incorporer des indicateurs de natures variées et sa structure permettant de relativiser l'importance de la dimension financière par rapport à d'autres dimensions majeures de l'entreprise, il serait beaucoup plus compatible avec les

2. Nous utilisons, pour les fins de ce chapitre, l'expression « tableau de bord équilibré » pour désigner l'outil développé par Kaplan et Norton (1992), le *Balanced Scorecard*.

préoccupations de développement durable que ne le serait, par exemple, un système budgétaire à logique purement financière (Meyssonnier et Rasolofo-Distler, 2011).

De plus en plus d'études sont donc consacrées aux modifications à apporter au TBÉ pour le convertir en outil de pilotage du développement durable. À cet effet, trois approches ont été identifiées. Une première approche consiste à intégrer les aspects sociaux et environnementaux aux dimensions existantes du TBÉ (Epstein, 1996 ; Figge *et al.*, 2002 ; Länsiluoto et Järvenpää, 2010 ; Woerd et Brinck, 2004). Une deuxième et une troisième approches, proposées par Figge *et al.* (2002), supposent, pour l'une, l'ajout d'une cinquième dimension à celles du modèle d'origine et, pour l'autre, le développement, sur la base des principes du TBÉ, d'un tableau de bord dédié précisément aux aspects environnementaux et sociaux.

5. L'utilisation des tableaux de bord dans les PME

Mais qu'en est-il de l'utilisation des tableaux de bord dans les PME pour piloter la performance, qu'elle soit durable ou non ? Le tableau 9.3 présente quelques études empiriques pouvant apporter des réponses à cette question.

À la suite de sa recherche sur l'utilisation et la satisfaction relativement à 15 outils de gestion stratégique différents, Pasanen (2011) observe que le tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (1992) figure parmi les moins utilisés de ceux-ci. L'étude de cas de Lohr (2012) donne peut-être quelques explications en révélant la préférence pour l'utilisation d'indicateurs clefs bien ciblés à celle d'un ensemble équilibré d'indicateurs. Quelques années auparavant, Hudson Smith et Smith (2007) observaient déjà que la recherche d'équilibre entre les diverses dimensions mesurées de la performance semblait moins cruciale pour les PME qu'elle pouvait l'être pour les grandes entreprises ; ces auteurs faisant l'hypothèse qu'il importait davantage pour les petites entreprises de s'assurer de l'alignement stratégique de l'outil de mesure utilisé. Dans le même sens, Trébucq (2009)

Tableau 9.3
Études empiriques sur l'utilisation des tableaux de bord dans les PME

Études	Objets d'étude	Populations étudiées	Résultats
Pasanen, 2011	Quinze outils de gestion stratégique différents.	PME finnoises, secteurs manufacturier et service, 2 à 200 employés. *Échantillon*: 143 PME, enquête.	Le TBÉ de Kaplan et Norton (1992) figure parmi les outils les moins utilisés.
Lohr, 2012	Spécificités de la comptabilité de management dans les PME.	PME allemandes, secteur industriel, différentes tailles. *Échantillon*: cinq PME, étude de cas.	Préférence pour l'utilisation d'indicateurs clefs bien ciblés à celle d'un ensemble équilibré d'indicateurs.
Hudson Smith et Smith, 2007	Implantation d'outils de mesure de performance.	PME anglaises manufacturières, 100-150 employés. *Échantillon*: deux PME, étude de cas, recherche action.	Il importerait davantage pour les petites entreprises de s'assurer de l'alignement stratégique de l'outil de mesure utilisé plutôt que la recherche d'équilibre entre diverses dimensions.
Trébucq, 2009	Développement des tableaux de bord.	PME françaises, différents secteurs, moins de 250 employés. *Échantillon*: cinq PME, étude de cas.	• Difficulté de concevoir un TBÉ qui prenne en compte à la fois les spécificités sectorielles et l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. • Peu d'information produite sur les dimensions sociales de la performance.
Gumbus et Lussier, 2006	Tableau de bord équilibré.	PME américaines, différents secteurs, moins de 250 employés. *Échantillon*: trois PME, étude de cas.	Le TBÉ peut aider les PME en favorisant le questionnement du choix d'indicateurs compte tenu des facteurs critiques de succès de l'entreprise.

TB : tableau de bord ; RSE : responsabilité sociétale d'entreprise ; TBÉ : tableau de bord équilibré.

remarquait d'ailleurs la difficulté de concevoir un tableau de bord équilibré qui prenne en compte à la fois les spécificités sectorielles et l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. L'auteur observe de plus le peu d'information produite sur les dimensions sociales de la performance. Toutefois, les PME peuvent tirer profit de l'utilisation d'un tableau de bord équilibré, puisqu'il favorise le questionnement du choix des indicateurs en fonction des facteurs critiques de succès de l'entreprise (Gumbus et Lussier, 2006).

6. Une approche en trois étapes pour les PME

Des trois approches identifiées pour la conversion du TBÉ en outil de pilotage du développement durable, la première serait à privilégier si on conçoit la culture durable comme transversale à toutes les dimensions de l'organisation. Par ailleurs, l'intégration des aspects durables dans chacune des quatre dimensions du TBÉ permettrait la préservation du caractère synoptique du tableau de bord en évitant une surcharge qui le rendrait difficile à interpréter.

L'approche que nous proposons pour le pilotage de la performance durable dans les PME s'inspire des démarches préconisées par le référentiel international ISO 26000 (AFNOR, 2008) et par la norme québécoise BNQ21000 (Bureau de normalisation du Québec – BNQ, 2011), elle-même inspirée de la norme française SD21000 (AFNOR, 2006). Ces référentiels et normes peuvent faciliter l'intégration des principes de développement durable à la gestion de l'entreprise et constituer un point d'ancrage pour la conception de tableaux de bord de pilotage de la performance durable dans les PME (Bergeron, Marchand et Roy, 2010). Soulignons au passage que les référentiels et normes ont pour but de guider, pour les entreprises de toutes tailles, l'implantation de pratiques de développement durable, sans pour autant proposer de système de gestion ni d'outils de pilotage. Les normes BNQ21000 et SD21000 proposent toutefois une réflexion en trois volets préalable à l'implantation de pratiques durables : l'autodiagnostic des enjeux, l'identification des parties prenantes et la hiérarchisation des enjeux en conséquence.

Notre approche comporte aussi trois étapes. La première consistera à sélectionner et à prioriser les enjeux à partir d'une liste prédéfinie inspirée des enjeux proposés par ISO26000, BNQ21000 et SD21000. La deuxième doit servir à identifier et à prioriser les parties prenantes de la PME. La dernière étape aura pour but l'identification des indicateurs de performance à intégrer dans le tableau de bord.

La priorisation des enjeux et des parties prenantes se fera par autodiagnostic et consistera, pour la direction de la PME, à les positionner sur des échelles à cinq niveaux. Pour les enjeux, la priorisation se fera en fonction de la pérennité de l'entreprise : le niveau d'importance le plus élevé (niveau 5) sera mérité lorsque la non-maîtrise de l'enjeu pourrait avoir un effet défavorable. Souvent, des plans d'action sont alors déjà en place dans l'entreprise. Le niveau d'importance le moins élevé (niveau 1) correspondra à une absence de conséquences du manque de maîtrise. Pour ce qui est des parties prenantes, les mêmes principes de priorisation sont appliqués à une liste préétablie. Le niveau d'importance le plus élevé (niveau 5) sera mérité lorsque les attentes de la partie prenante doivent être prises en compte dans les plans d'action, au risque de mettre en péril l'existence même de l'organisation. Le niveau d'importance le moins élevé (niveau 1) correspondra à une partie prenante dont la non-considération sera sans conséquence pour l'organisation.

Par la suite, des indicateurs de performance durable seront identifiés pour chaque enjeu et partie prenante. Ils pourront provenir de banques d'indicateurs comme celle du Global Reporting Initiative (GRI)[3], à l'instar des indicateurs utilisés par Trébucq (2009). Pour éviter cependant le foisonnement d'indicateurs et une surcharge du tableau de bord, et pour conserver son caractère synoptique et en simplifier la gestion, seuls les enjeux et parties prenantes dont le pointage sera égal ou supérieur au

3. Global Reporting Initiative (2013), *G4 Sustainability Reporting Guidelines : Reporting Principles and Standard Disclosures*, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

niveau 3 devraient être retenus. L'intégration des indicateurs de performance durable se fera à l'issu d'un exercice de croisement entre les dimensions du TBÉ, les enjeux et les parties prenantes[4]. Un exemple de structure d'un tableau de bord construit selon ces principes est présenté au tableau 9.4. Ainsi, supposons que pour assurer la pérennité de la PME « A », quatre enjeux sont priorisés pour la dimension apprentissage organisationnel : équité salariale, formation continue, valorisation de l'image de l'entreprise et création d'emplois. Deux parties prenantes sont aussi priorisées dans cette dimension : employés et communauté. Les indicateurs de performance (IP) ont été choisis en fonction de la disponibilité de l'information. D'autres enjeux et IP sont proposés pour certaines parties prenantes et dimensions du tableau de bord. Les cases vides indiquent qu'au moment de la priorisation des enjeux et des parties prenantes par la direction, certains n'ont pas reçu un niveau d'importance suffisant pour être intégrés dans le tableau de bord.

À la différence de Länsiluoto et Järvenpää (2010), qui proposent l'intégration d'indicateurs durables principalement dans la dimension des processus internes, nous préconisons, en conformité avec notre approche, une insertion répartie autant que possible dans les quatre dimensions du tableau de bord.

Ainsi, notre approche a pour ambition de préserver les qualités essentielles que doit posséder un tableau de bord pour demeurer pertinent et utile : une démarche simple et peu coûteuse à partir de listes préétablies d'enjeux et de parties prenantes parmi lesquels le dirigeant pourra sélectionner les plus importants. S'ensuit le choix d'un nombre limité d'indicateurs puisés dans une banque préexistante d'indicateurs de performance durable.

4. Pour une compréhension plus approfondie, voir Bergeron, Marchand et Roy (2014).

Tableau 9.4
Tableau de bord pour le pilotage de la performance durable en PME : la PME « A »

	Parties prenantes			
Dimensions du tableau de bord	**P1 (p. ex. employés)**	**P2 (p. ex. clients)**	**P3 (p. ex. actionnaires)**	**P4 (p. ex. communauté)**
Clientèle	Enjeu 1. Pérennité des emplois. IP : taux de croissance des ventes.		Enjeu 1. Réputation. IP : taux de satisfaction des clients.	
Finances		Enjeu 1. Rétention des clients. IP : pourcentage de clients qui repassent une commande dans un délai de six mois.	Enjeu 1. Rentabilité. IP : marge bénéficiaire.	
Processus internes		Enjeu 1. Communication transparente. IP : étiquetage conforme.		
Apprentissage organisationnel (incluant ressources humaines et innovation)	Enjeu 1. Équité salariale. IP : fréquence de mise à jour de la politique salariale. Enjeu 2. Formation continue. IP : heures de formation par employés.			Enjeu 3. Valorisation de l'image de l'entreprise. IP : nombre de participations dans la collectivité. Enjeu 4. Création d'emplois. IP : nombre de nouveaux emplois créés.

IP : indicateur de performance. P1, P2, P3, P4 : parties prenantes 1, 2, 3, 4.

7. Les avenues de recherche

Concernant la poursuite de notre réflexion sur le développement d'outils de pilotage de la performance durable adaptés aux PME, il faut avant tout s'assurer que les dirigeants de PME soient sensibilisés ou convaincus des avantages concurrentiels de la prise en compte du développement durable (Jenkins, 2006). Avant de leur proposer des outils tels qu'un tableau de bord de développement durable, il faut les sensibiliser aux bénéfices découlant des activités de développement durable, ou valider qu'ils y sont déjà fortement sensibilisés, ou du moins qu'une partie des dirigeants de PME ont déjà intégré ces valeurs ou qu'ils saisissent les bénéfices d'un outil de gestion de la performance durable. Il serait intéressant de s'appuyer sur la théorie d'agence pour voir comment les coûts d'opportunité et les risques identifiés peuvent influencer les gestionnaires des PME à implanter un outil pour piloter la performance durable. Il faut aussi poursuivre la réflexion sur la capacité d'adaptation de l'outil que nous proposons. D'abord conçu pour le pilotage interne, comment en faire un outil de pilotage externe ? L'environnement changeant des entreprises entraîne l'obligation d'une évolution du système de mesure de la performance afin de maintenir constamment l'alignement des IP sur les enjeux stratégiques et sur les attentes des parties prenantes. Il faut donc engager un dialogue avec les parties prenantes. Les grandes entreprises se demandent encore comment instaurer ce dialogue, et la littérature offre très peu d'exemples sur les moyens de l'instaurer. On peut alors se questionner sur la façon dont les PME pourront y arriver en tenant compte de leurs particularités.

À défaut d'un outil flexible et capable d'adaptation, la cohérence entre les activités mises en œuvre pour atteindre les objectifs de pratiques durables et les objectifs classiques de rentabilité et de croissance sera menacée. D'autres incidences telles que la capacité d'anticipation des événements et la rapidité de réaction pourraient se matérialiser. Sans cette capacité d'adaptation, l'outil ne sera ni utile ni pertinent. De plus, on doit poursuivre les activités de recherche pour développer un cadre conceptuel de pilotage de la performance durable propre aux PME. En effet, on constate une certaine désorganisation théorique sur le sujet (Micheli et

Mari, 2014; Aykol et Leonidou, 2015). Des efforts de structuration théorique à l'aide de la combinaison de la théorie des parties prenantes, de la théorie des ressources, de la théorie institutionnelle et de la théorie du capital social devraient être initiés. L'identification de l'ensemble des variables utiles à la caractérisation nécessaire de l'objet de l'étude est aussi souhaitée. Enfin, il faut aussi poursuivre les études sur le terrain concernant le déploiement et l'utilisation d'outils de pilotage de la performance durable pour les PME en validant si notre définition de la performance convient.

Conclusion

Après avoir passé en revue les concepts relatifs à la mesure de la performance et les principes du pilotage, nous avons identifié, suivant en cela l'orientation adoptée par des études antérieures, le tableau de bord équilibré comme un outil facilement adaptable de pilotage de la performance durable. Cette démarche a produit la proposition d'une approche en trois étapes facilitant la conception d'un tableau de bord équilibré durable adapté aux contingences auxquelles font face les PME. Pour appuyer notre réflexion, nous avons présenté un état de la situation des connaissances empiriques sur la mesure de la performance durable qui se fait dans les PME et sur l'utilisation des tableaux de bord dans ces entreprises.

Les retombées pratiques sont faciles à identifier. Nous offrons aux praticiens de la PME un guide simple d'application pour l'intégration des principes de développement durable dans un tableau de bord équilibré. Compte tenu des capacités supérieures de pilotage offertes par cet outil, les entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME pourront à la fois assurer le suivi de leurs activités durables et la diffusion à leurs parties prenantes des bénéfices qui en résultent.

L'utilité de notre approche reste à être vérifiée empiriquement, ce que pourront faire les études futures. Ainsi faudrait-il faire une distinction entre les TPE, les PE et les PME concernant l'utilisation du guide proposé ?

Le secteur industriel doit-il être considéré dans l'approche ? De plus, il faudrait aller voir si les PME qui mettent en place des pratiques de développement durable ont déjà développé des outils de pilotage pour ces pratiques et, si oui, à quoi ressemble ce qu'elles ont développé.

Bibliographie

Achim, M.V., E.R. Mara et **L.O. Pintea** (2010). « Modern approaches regarding the assessment of the company's overall performances », *Annals of Faculty of Economics*, vol. 1, nº 1, p. 295-301.

Ackerman, L.D. (2000). *Identity is Destiny : Leadership and the Roots of Value Creation*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

AFNOR (2006). « Fascicule de documentation SD 21000 », FDX 30-023, Paris, Éditions AFNOR.

AFNOR (2008). « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », Traduction française de la version CD ISO 26000 du 12 décembre 2008, Paris, Éditions AFNOR.

Aykol, B. et **L.C. Leonidou** (2015). « Researching the green practices of smaller service firms : A theoretical, methodological, and empirical assessment », *Journal of Small Business Management*, vol. 53, nº 4, p. 1264-1288.

Bergeron, H., S. Boulerne, C. Roy et **D. Wolff** (2010). « Identification des enjeux prioritaires des PME dans le but d'établir un tableau de bord pour leur gestion du développement durable », Congrès de l'Association francophone de comptabilité, Nice, mai, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00484270/document>, consulté le 20 juillet 2016.

Bergeron, H., M. Marchand et **C. Roy** (2014). « Pilotage de la performance durable et PME : vers un tableau de bord intégratif », dans F. Labelle, M.-F. Turcotte et C. Hervieux (dir.), *PME : en marche vers le développement durable*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Entrepreneuriat et PME », p. 207-234.

Bititci, U.S., P. Garengo, V. Dörfler et **S. Nudurupati** (2012). « Performance measurement : Challenges for tomorrow », *International Journal of Management Reviews*, vol. 14, p. 305-327.

Borga, F., A. Citterio, G. Noci et **E. Pizzurno** (2006). « Sustainability report in small enterprises : Case studies in Italian furniture companies », *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, nº 3, p. 162-176.

Bureau de normalisation du Québec – BNQ (2011). « Développement durable. Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations », BNQ 9700-021-2011, p. 1-74.

Carneiro-da-Cunha, J.A., F. Hourneaux Jr et **H.L. Corrêa** (2016). « Evolution and chronology of the organisational performance measurement field », *International Journal of Business Performance Management*, vol. 17, nº 2, p. 223-240.

Chan, E.S.W. (2011). « Implementing environmental management systems in small and medium-sized hotels : Obstacles », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 35, nº 3, p. 3-23.

Choffel, D. et **F. Meyssonnier** (2005). « Dix ans de débats autour du *Balanced Scorecard* », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, vol. 2, tome 11, p. 61-81.

Ciasullo, M.V. et **O. Troisi** (2013). « Sustainable value creation in SMEs : A case study », *TQM Journal*, vol. 25, nº 1, p. 44-61.

Cocca, P. et **M. Alberti** (2008). « PMS maturity level and driving forces : An empirical investigation in Italian SMEs », 15th International Annual EurOMA Conference, Groningen, 15-18 juin, p. 1-12.

Cocca, P. et **M. Alberti** (2010). « A framework to assess performance measurement systems in SMEs », *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 59, nº 2, p. 186-200.

Craig, M.P., E. Bellucci, A. Zutshi, L. Torlina et **B. Fraunholz** (2015). « SME stakeholder relationship descriptions in website CSR communications », *Social Responsibility Journal*, vol. 11, nº 2, p. 364-386.

Crawford, D. et **T. Scaletta** (2005). « The Balanced Scorecard and corporate social : Aligning values », *CMA Management*, vol. 79, nº 6, p. 20-27.

De Ridder, J. (2004). « Organizational communication and supportive employees », *Human Resource Management Journal*, vol. 14, nº 3, p. 20-30.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, New Society Publishers.

Epstein, M.J. (1996). *Measuring Corporate Environmental Performance : Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*, Chicago, Irwin.

Epstein, M. et **J.-F. Manzoni** (1998). « Implementing corporate strategy : From *tableaux de bord* to balanced scorecards », *European Management Journal*, vol. 16, nº 2, p. 190-203.

Fassin, Y. (2008). « SMEs and the fallacy of formalising CSR », *Business Ethics*, vol. 17, nº 4, p. 364-378.

Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger et **M. Wagner** (2002). « The sustainability balanced scorecard : Linking sustainability management to business strategy », *Business Strategy & the Environment*, vol. 11, nº 5, p. 269-284.

Ford, J. et **D. Schellenberg** (1982). « Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance », *Academy of Management Review*, vol. 7, nº 1, p. 49-58.

Franco-Santos, M., M. Kennerley, P. Micheli, V. Martinez, S. Masson, B. Marr, D. Gray et **A. Neely** (2007). « Towards a definition of a business performance measurement system », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, nº 8, p. 784-801.

Garcia-Morales, V., J. Llorens-Montes et **A.J. Verdu-Jover** (2007). « Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs », *Technovation*, vol. 27, p. 547-568.

Garengo, P. (2009). « A performance measurement system for SMEs taking part in Quality Award Programs », *Total Quality Management*, vol. 20, nº 1, p. 91-105.

Germain, C. (2005). « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, nº 3, p. 125-143.

Germain, C. et **S. Gates** (2010). « L'engagement des parties prenantes internes dans les démarches de responsabilité globale (RG) : l'intégration des indicateurs de RG dans les outils de pilotage du contrôle de gestion », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 33, p. 223-237.

Gumbus, A. et **R.N. Lussier** (2006). « Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 3, p. 407-425.

Hubbard, G. (2009). « Measuring organizational performance : Beyond the triple bottom line », *Business Strategy & the Environment*, vol. 18, n° 3, p. 177-191.

Hudson Smith, M. et **D. Smith** (2007). « Implementing strategically aligned performance measurement in small firms », *International Journal of Production Economics*, vol. 106, p. 393-408.

Jenkins, H. (2006). « Small business champions for corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 241-256.

Johnson, M.P. et **S. Schaltegger** (2016). « Two decades of sustainability management tools for SMEs : How far have we come ? », *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n° 2, p. 481-505.

Kaplan, R. et **D. Norton** (1992). « The balanced scorecard : Measures that drive performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 71-79.

Kechiche, A. et **R. Soparnot** (2012). « CSR within SMEs : Literature review », *International Business Research*, vol. 5, n° 7, p. 97-104.

Länsiluoto, A. et **M. Järvenpää** (2010). « Greening the balanced scorecard », *Business Horizons*, vol. 53, n° 4, p. 385-395.

Lohr, M. (2012). « Specificities of managerial accounting at SMEs : Case studies from the German industrial sector », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 25, n° 1, p. 35-56.

Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Éditions d'Organisation.

Marchand, M. et **L. Raymond** (2008). « Researching performance measurement systems : An information systems perspective », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 28, n° 7, p. 663-686.

Mendoza, C., M.H. Delmond, F. Giraud et **H. Loning** (1999). *Tableaux de bord pour managers*, Paris, Groupe Revue Fiduciaire.

Meyssonnier, F. et **F. Rasolofo-Distler** (2011). « *Balanced scorecard* et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise : retour d'expérience », *Revue française de gestion*, vol. 211, p. 81-92.

Micheli, P. et **L. Mari** (2014). « The theory and practice of performance measurement », *Management Accounting Research*, vol. 25, p. 147-156.

Neely, A., M. Gregory et **K. Platts** (2005). « Performance measurement system design : A literature review and research agenda », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25, n° 12, p. 1228-1263.

Nicholson, N., R.S. Schuler et **A.H. Van de Ven** (1995). *The Blackwell Encyclopedic Dictionnary of Organizational Behavior*, Oxford, Blackwell Publishers.

Paradas, A. (2006). « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, octobre, p. 1-16.

Pasanen, M. (2011). « Strategic management tools and techniques in SMEs », Conference on Interdisciplinary Business Research, Society of Interdisciplinary Business Research, Bangkok, 16-18 juin, p. 1-8.

Pedersen, E.R.G. et **F. Sudzina** (2012). « Which firms use measures ? Internal and external factors shaping the adoption of performance measurement systems in Danish firms », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 32, nº 1, p. 4-27.

Rao, P., A. Singh, O. O'Castillo, S. Ponciano et **A. Sajid** (2009). « A metric for corporate environmental indicators for small and medium enterprises in the Philippines », *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, nº 1, p. 14-31.

Raymond, L., M. Marchand, J. St-Pierre, L. Cadieux et **F. Labelle** (2013). « Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective : A re-conceptualization and empirical validation », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 25, nºs 5-6, p. 468-499.

Roy, M.-J., S. Berger-Douce et **J. Audet** (2008). « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences et des connaissances », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 21, nº 1, p. 75-93.

Russo, A. et **A. Tencati** (2009). « Formal vs informal CSR strategies : Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, nº 2, p. 339-353.

Sutantoputra, A.W. (2009). « Social disclosure rating system for assessing firms' CSR reports », *Corporate Communications : An International Journal*, vol. 14, nº 1, p. 34-48.

Tapinos, E., R.G. Dyson et **M. Meadows** (2011). « Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process ? », *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 62, nº 5, p. 888-899.

Trébucq, S. (2009). « Cartographie stratégique des actions de développement durable : le cas des PME françaises », Congrès de l'Association francophone de comptabilité, Strasbourg, mai, p. 1-29.

Voyer, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Woerd, F.D. et **T.D. Brink** (2004). « Feasibility of a responsive business scorecard : A pilot study », *Journal of Business Ethics*, vol. 55, p. 173-186.

Zyman, S. (2002). *The End of Advertising As We Know It*, Hoboken, John Wiley & Sons.

Chapitre 10

Le mentorat

Utile pour qui et pour combien de temps ?

Étienne St-Jean[1]
et Maripier Tremblay

Le mentorat pour entrepreneur.e.s se distingue du mentorat destiné aux employé.e.s dans différentes organisations (PME, grande entreprise ou l'entreprise publique). Il n'y a aucune relation hiérarchique possible entre mentorés/mentors puisque l'entrepreneur est au sommet de son entreprise. Il s'agit donc d'une relation plus égalitaire basée sur la reconnaissance de l'expérience du mentor, ainsi que de ses qualités relationnelles comme vecteurs permettant de développer différentes retombées personnelles et professionnelles chez le novice. Le mentorat informel, où le jumelage, se produit par contacts directs, se distingue également du mentorat formel, où une tierce partie assure un encadrement dont il est question dans le présent chapitre.

1. Les auteurs aimeraient remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour le soutien financier accordé à cette étude.

Dans ce chapitre, nous souhaitons voir l'effet du mentorat sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de l'entrepreneur novice, en particulier sur sa capacité estimée à identifier des opportunités d'affaires. Ce choix n'est pas anodin, puisque le sentiment d'efficacité personnelle permet de prédire l'effort qu'un individu accomplira envers une tâche, en cas d'adversité, notamment. Un effet positif à cet égard serait susceptible d'influencer le temps, l'énergie et la persévérance des novices dans leur recherche d'opportunités d'affaires et dans l'exploitation de celles-ci, le tout permettant de soutenir le développement de la PME naissante.

En particulier, nous avançons l'hypothèse que certaines dispositions psychologiques des entrepreneurs accompagnés pourraient influencer l'effet du mentorat. Plus précisément, le fait qu'une personne soit orientée vers un but d'apprentissage pourrait l'amener à rechercher de la rétroaction et, du coup, à demander l'aide d'un mentor (VandeWalle et Cummings, 1997), cette orientation pourrait en même temps réduire l'utilité du mentorat pour développer son efficacité personnelle. En effet, on peut penser que l'effet du mentorat ne sera pas maximal, puisqu'une personne orientée vers un but d'apprentissage trouvera naturellement d'autres façons de soutenir, en dehors du mentorat, le développement de ses capacités.

Nos résultats initiaux auprès de 360 entrepreneurs novices accompagnés par un mentor du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship (Québec), de même que ceux que nous avons tirés d'un suivi longitudinal sur trois ans auprès de 106 entrepreneurs, démontrent que le mentorat n'a pas un effet égal sur tous les entrepreneurs novices. En effet, cet accompagnement permet de soutenir l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités seulement chez les mentorés faiblement orientés vers un but d'apprentissage. Qui plus est, nous observons une diminution de l'efficacité personnelle chez ce groupe d'entrepreneurs novices lorsqu'ils quittent leur relation de mentorat.

C'est donc dire que pour certains entrepreneurs, il serait nécessaire de recevoir en continu de l'encouragement et du soutien afin de nourrir leur sentiment d'efficacité personnelle. Cela amène aussi un paradoxe du

fait que si ce sont les entrepreneurs faiblement orientés vers des buts d'apprentissage qui bénéficient le plus du mentorat, ce sont également ceux-là qui sont les moins susceptibles de faire des démarches pour se faire accompagner.

D'un point de vue managérial, cela soulève de nombreuses questions nécessitant des investigations supplémentaires : devons-nous encourager les clientèles susceptibles de bénéficier du mentorat en sachant que l'effet d'une telle relation semble éphémère ? Devons-nous envisager le mentorat sur une période à très long terme pour certaines personnes ? Est-ce que l'effet positif du mentorat peut devenir permanent sur une plus longue période et, si oui, à partir de quand ? Qu'est-ce qui peut influencer ce processus de transformation permanente, le cas échéant ?

Cette recherche se focalise sur une seule retombée du mentorat, soit l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités alors que de nombreux autres apprentissages cognitifs et affectifs sont susceptibles d'être développés (St-Jean et Audet, 2012). Néanmoins, les résultats obtenus soulèvent des questions quant au caractère temporel de ces retombées, ou même à leur applicabilité auprès de tous, suggérant de poursuivre les travaux sur ces questions.

1. Le mentorat des entrepreneurs

Le mentorat de l'entrepreneur consiste généralement au jumelage d'un novice, c'est-à-dire une personne sans expérience préalable en entrepreneuriat, à une personne aguerrie au monde des affaires et qui procure conseils, écoute et manière de penser, le tout pour lui éviter de commettre des erreurs coûteuses ou pouvant être fatales (Gravells, 2006 ; St-Jean et Audet, 2012). Plusieurs organisations publiques ou financées par l'État ont mis en place des programmes de mentorat afin de soutenir les entrepreneurs novices dans les premières années suivant le démarrage. On peut penser entre autres au programme SCORE aux États-Unis, fondé en 1964 et financé par le Small Business Administration (SBA), qui a soutenu

l'accompagnement de près de 10 millions de personnes sur ce territoire[2]. En Europe, des initiatives similaires existent, telles le Business Link du Royaume-Uni, le Mentor Eget Företag de la Suède ou France Initiative, qui réunit près de 5 000 mentors bénévoles. Au Québec, le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship, qui sera présenté plus en détail subséquemment, constitue le principal réseau de mentors.

Le mentorat est susceptible d'amener plusieurs retombées positives au novice en affaires, en particulier des effets cognitifs (identification d'opportunités, clarification de la vision du projet, habiletés managériales et entrepreneuriales, etc.) et affectifs (réduction du doute, bris de l'isolement, sentiment d'efficacité personnelle, fixation de buts ambitieux, etc.) (Cull, 2006 ; Nandram, 2003 ; Radu Lefebvre et Redien-Collot, 2013 ; St-Jean et Audet, 2012 ; St-Jean et Mathieu, 2015). Toutefois, les relations de mentorat ne sont pas toutes équivalentes en termes de qualité, certaines pouvant procurer un effet marginal (Ragins, Cotton et Miller, 2000) ou même mener à du mentorat négatif (Eby *et al*., 2000 ; Simon et Eby, 2003). Bien entendu, la qualité de la relation (confiance, similitude perçue, etc.) est la clé d'une relation efficace, et celle-ci prend sa source dans les qualités du mentor (approche maïeutique et engagement) et dans les caractéristiques du mentoré (St-Jean et Audet, 2012, 2013 ; Wanberg, Welsh et Hezlett, 2003).

Plusieurs chercheurs ayant étudié le mentorat soulignent que l'orientation dans un but d'apprentissage pourrait être une disposition psychologique importante pour comprendre le mentorat et sa réussite, autant pour le mentor que son mentoré (Egan, 2005 ; Godshalk et Sosik, 2003 ; Kim, 2007). Elle influencerait le choix d'être accompagné (Tuckey, Brewer et Williamson, 2002 ; VandeWalle, 2004 ; VandeWalle et Cummings, 1997), améliorerait les retombées de la relation (Egan, 2005 ; Godshalk et Sosik, 2003) et en particulier l'efficacité personnelle (Bell et Kozlowski, 2002 ; Culbertson, Smith et Leiva, 2011). Dans ce chapitre, nous mettons en lumière le rôle de l'orientation dans un but d'apprentissage dans le

2. <http://www.score.org>, consulté le 20 juillet 2016.

développement et le maintien de l'efficacité personnelle du novice au sein d'une relation de mentorat. L'efficacité personnelle (soit le sentiment d'être capable) à reconnaître des opportunités pourrait être la dimension la plus pertinente à étudier chez l'entrepreneur novice. En effet, les individus faisant preuve d'une efficacité personnelle élevée sont plus susceptibles d'exploiter des opportunités, lesquelles requièrent qu'on les poursuive, malgré le scepticisme des autres avant d'en connaître la réelle valeur (Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003 ; Shane et Venkataraman, 2000). Il n'est pas surprenant de constater que les entrepreneurs ayant une efficacité personnelle élevée vont croire qu'ils seront en mesure d'exploiter une opportunité avec succès, indépendamment de l'environnement d'affaires (Mitchell et Shepherd, 2010). Tout comme la peur est une émotion négative qui empêche l'exploitation d'opportunités (Welpe *et al.*, 2012), posséder un fort sentiment d'habileté à réussir devrait soutenir la phase d'exploitation des opportunités. En outre, les entrepreneurs d'expérience sont davantage en mesure de reconnaître des opportunités que les novices (Baron, 2006 ; Baron et Ensley, 2006 ; Ucbasaran, Westhead et Wright, 2009) ou même sur le plan de l'efficacité personnelle à les reconnaître (Dimov, 2010). Le sentiment d'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités pourrait être une estimation assez juste de la capacité réelle à les reconnaître, puisqu'il s'agit d'une évaluation de soi basée sur la compétence réelle, notamment. Étant donné que l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités est cruciale pour prédire le succès de l'entreprise du novice (Dimov, 2010), et que le mentorat permet de développer son efficacité personnelle (Cull, 2006 ; St-Jean et Audet, 2012), nous avons choisi de nous focaliser sur cette retombée précise. Ce choix rejoint les propos de Bandura (1997) à propos de l'importance de cibler des tâches précises pour étudier la notion d'« efficacité personnelle ».

La recherche présentée ici s'attarde, dans un premier temps, à l'effet d'une relation de mentorat de qualité sur le sentiment d'efficacité personnelle du novice à reconnaître des opportunités et, dans un deuxième temps, au rôle modérateur de l'orientation dans un but d'apprentissage dans le cadre de cette relation. Pour y parvenir, notre analyse a été effectuée en deux étapes. D'abord, 360 entrepreneurs ayant reçu le soutien d'un des

plus importants réseaux de mentorat au Canada, soit le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship, ont répondu à un sondage en ligne. Des analyses transversales ont été réalisées afin de valider nos hypothèses. Ensuite, dans le cadre d'une enquête de suivi auprès de ces mentorés, 106 personnes ont répondu, trois ans plus tard, à un deuxième questionnaire en ligne. Une analyse longitudinale a été menée afin de confirmer nos hypothèses par le biais d'un design de recherche causal. Avant de présenter ces résultats et de discuter de la contribution de ce travail, nous présentons d'abord la littérature traitant de mentorat, d'efficacité personnelle, de reconnaissance d'opportunités et d'orientation dans un but d'apprentissage afin d'y présenter les concepts clés et les hypothèses proposées.

2. La recension des écrits

2.1. La reconnaissance d'opportunités des entrepreneurs

L'opportunité, bien qu'étant au cœur des travaux dans le domaine de l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000), demeure un concept flou et difficile à opérationnaliser empiriquement. La plus grande contrainte réside dans le fait que l'opportunité ne peut être dissociée de l'individu qui la reconnaît et dans le fait que sa nature même – c'est-à-dire la possibilité d'introduire sur un marché des produits, des services ou des processus nouveaux pouvant mener à la réalisation d'un profit – ne peut être confirmée qu'*a posteriori*, une fois le profit réalisé. Cette nature insaisissable de l'opportunité a amené Dimov (2010) à proposer de s'intéresser aux « idées » d'opportunités identifiées par les aspirants entrepreneurs, dans la mesure où ce sont ces idées qui sont susceptibles de devenir des opportunités, une fois qu'elles auront été exploitées (c'est-à-dire lorsque les entrepreneurs auront agi pour les concrétiser). Plusieurs travaux ont cherché à comprendre ce qui permettait aux individus de reconnaître des opportunités d'affaires. L'information et les connaissances apparaissent comme des dimensions majeures du processus. En effet, de façon générale, les connaissances influencent la nature, le nombre et le degré d'innovation des opportunités identifiées (Shane, 2000 ; Shepherd et DeTienne, 2001, 2005).

Le savoir tacite, notamment l'expérience en affaires, influencerait tout particulièrement l'identification d'opportunités (Davidsson et Honig, 2003 ; Orwa, 2003). D'autres études, comme celle qu'ont réalisée Ardichvili et Cardozo (2000), viennent appuyer ces propos. À la lumière de leurs résultats, il est possible, entre autres, de constater que la connaissance des affaires a davantage de poids que les connaissances techniques. Plus précisément, certains auteurs ont montré que les connaissances de la clientèle et de ses problèmes favorisaient l'identification d'opportunités entrepreneuriales (Orwa, 2003 ; Shepherd et DeTienne, 2001, 2005). Selon les travaux de Vaghely et Julien (2008), l'opportunité découverte reposerait davantage sur l'information explicite, archivée, alors que l'opportunité construite reposerait plutôt sur une information riche, plus tacite, et sur l'interprétation de l'environnement par les échanges sociaux.

Un autre facteur, lié à l'information et aux connaissances préalables, est celui de la vigilance entrepreneuriale, un concept que l'on doit à Kirzner (1979). Selon lui, ce qui permet l'identification des opportunités est la vigilance, une attitude réceptrice aux opportunités jusque-là ignorées (Yu, 2001). La vigilance quant aux opportunités et à l'information serait associée à la découverte entrepreneuriale (Ardichvili et Cardozo, 2000 ; Ko et Butler, 2003 ; Orwa, 2003) principalement parce que les entrepreneurs s'exposeraient davantage aux opportunités que les non-entrepreneurs en utilisant des sources d'information plus variées et plus nombreuses (Kaish et Gilad, 1991).

Selon Dimov (2003), la vigilance quant aux opportunités dépendrait, d'une part, des expériences et des connaissances initiales des individus et, d'autre part, de certains traits de personnalité, comme le mode d'apprentissage ou la capacité de penser *outside the box*. Quant à lui, Gaglio (2004) met en évidence le rôle clé des heuristiques dans le processus cognitif des entrepreneurs en phase d'identification d'opportunités, soit des processus permettant de trouver une réponse pas forcément optimale, mais réaliste, basée sur l'intuition plutôt que sur l'analyse complète. Dans la même veine, Baron et Ensley (2006), de même que Ucbasaran, Westhead et Wright (2009) ont comparé certaines composantes de la reconnaissance d'opportunités

chez des entrepreneurs à celles d'entrepreneurs expérimentés. Les résultats de Baron et Ensley (2006) montrent que les entrepreneurs expérimentés développent au fil de leurs expériences des *patterns* qui leur permettent d'identifier plus facilement des opportunités et en plus grand nombre (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2009). Considérant l'importance de l'information pour identifier des opportunités, certains auteurs ont supposé que les réseaux, qui en favorisent la circulation, pouvaient aussi avoir un effet favorable sur l'identification d'opportunités (Singh *et al.*, 1999). Malgré le peu d'études ayant porté sur cette dimension de l'identification d'opportunités, les résultats sont concluants. Les réseaux auraient une influence positive sur les capacités créatives et la vigilance, influençant ainsi l'identification d'opportunités (Ardichvili et Cardozo, 2000). Une étude de Puhakka (2006) confirme également l'importance du capital social sur le processus d'identification d'opportunités. C'est par le capital social qu'il est possible de mobiliser des relations sociales à son avantage (Callois, 2004). Les résultats font ressortir que l'entrepreneur a besoin d'interactions sociales pour acquérir des connaissances. L'interaction sociale permettrait à l'entrepreneur de déterminer les informations pertinentes et de développer une meilleure compréhension des besoins futurs, l'aidant ainsi à identifier des opportunités. Le novice pourrait également obtenir des informations tacites du mentor, outrepassant son manque d'expérience, ce qui lui permettrait d'identifier des opportunités (Smith, Matthews et Schenkel, 2009).

La perception d'efficacité (*self-efficacy perception*) est une autre variable cognitive influençant l'identification d'opportunités (Krueger et Dickson, 1994; Ozgen, 2003). Une augmentation de la perception d'efficacité serait associée à une plus grande perception des opportunités dans l'environnement, alors qu'au contraire, une diminution dans la perception d'efficacité serait plutôt associée à une augmentation de la perception de menaces.

2.2. Le mentorat et la reconnaissance d'opportunités

Bien que l'on assiste depuis quelques années à une multiplication des programmes de mentorat, ce phénomène n'est pas nouveau. Le mot « mentor » provient d'ailleurs de *L'Odyssée* d'Homère (2001), dont Ulysse, le héros,

confia son fils Télémaque à son bon ami Mentor pendant son voyage. Mentor devait s'occuper de l'éducation de Télémaque ainsi que du développement de son identité dans le monde adulte. Lorsque Mentor s'adressait à Télémaque, la déesse Athéna parlait à travers lui. Il accédait alors à des qualités divines et devenait l'incarnation de la sagesse. Dans notre monde contemporain, et en s'inspirant de la métaphore grecque, un mentor est généralement une personne possédant certaines qualités ou qui est en position d'autorité et qui veille de façon bienveillante sur un individu plus jeune, lequel bénéficie des conseils et du soutien de son mentor (Kram, 1985). Dans le contexte de l'entrepreneur, bien qu'il puisse exister plusieurs définitions, le mentorat concerne l'établissement d'une relation de soutien entre un entrepreneur novice (nommé le mentoré) et une personne expérimentée du monde des affaires (appelée le mentor), le dernier permettant au premier de se développer en tant que personne, tant d'un point de vue personnel que professionnel[3]. Évidemment, il faut souligner que les différentes formes d'accompagnement finissent par se recouper dans la pratique, d'une part, et qu'on en recense pas moins de 13 formes distinctes, d'autre part (D'Abate, Eddy et Tannenbaum, 2003). Tel que le suggère Paul (2004), le mentorat se distinguerait du *coaching*, du tutorat ou du compagnonnage du fait qu'il est davantage orienté vers la quête de sens plutôt que l'acquisition de techniques. Tout en étant ancré davantage vers l'action, contrairement au *counselling*, au conseil ou à la médiation, il se distinguerait quand même du parrainage en étant légèrement moins orienté vers l'action que cette forme d'accompagnement. Ainsi, l'idée sous-jacente au mentorat serait l'éducation, où le mentor est dans un registre de « conduite » et de « guidage », et se distingue du *coaching*, basé sur l'idée d'entraînement, ou du *counselling*, axé sur une relation d'aide psychologique (Deschamps, Fatien et Geindre, 2010).

3. Nous avons délibérément choisi une définition se concentrant sur l'entrepreneur novice, donc déjà démarré, puisque le Réseau M étudié ici se focalise quasi exclusivement sur cette clientèle. Toutefois, d'autres formes de mentorat peuvent exister auprès d'entrepreneurs naissants, ou parfois même dans la phase plus exploratoire du choix de carrière.

Comme nous l'avons vu en introduction, l'un des principaux bénéfices d'une relation de mentorat dans différents contextes est l'apprentissage qui résulte de la discussion avec le mentor (Wanberg, Welsh et Hezlett, 2003). C'est également le cas des relations de mentorat d'entrepreneurs (Sullivan, 2000), où les apprentissages affectifs et cognitifs prévalent (St-Jean et Audet, 2012). Si, dans certaines recherches auprès d'entrepreneurs mentorés, les auteurs font directement référence à l'apprentissage réalisé avec le mentor (Deakins *et al.*, 1998 ; Wikholm, Henningson et Hultman, 2005), dans d'autres cas, cela demeure implicite. Par exemple, Gravells (2006) souligne la contribution du mentor pour améliorer le marketing, la planification financière ou tout simplement pour donner accès à certaines informations au mentoré, toutes des actions qui nécessitent des apprentissages pour le mentoré afin de les rendre effectives. D'autres études démontrent que les compétences développées dans une relation de mentorat, qui suppose forcément des apprentissages, agissent comme des modérateurs dans la croissance de l'entreprise ou l'amélioration de sa profitabilité (Priyanto et Sandjojo, 2005). Ces nouvelles connaissances seraient à même de développer la capacité à reconnaître des opportunités (Shane, 2000 ; Shepherd et DeTienne, 2005), tout comme le sentiment d'efficacité personnelle.

Bien peu de travaux se sont explicitement penchés sur la relation entre le mentorat et la reconnaissance d'opportunités pour les entrepreneurs. Ozgen et Baron (2007) ont montré que l'obtention d'information, notamment par le biais d'un mentor ou de la participation à des forums professionnels, pouvait aider l'entrepreneur à identifier des opportunités. Aussi, d'autres chercheurs ont observé que le mentorat permettait aux étudiants qui n'ont pas encore démarré d'identifier davantage d'opportunités et également de les exploiter dans une plus grande proportion (St-Jean *et al.*, 2016). Au-delà de ces quelques travaux, l'effet du mentor est encore très peu exploré quant à son effet sur l'identification d'opportunités par des entrepreneurs novices. On peut toutefois supposer, à la lumière des facteurs d'influence présentés précédemment, que la relation de mentorat peut être bénéfique à un entrepreneur novice. En donnant accès à des

informations et des connaissances, et en permettant d'analyser les informations selon des angles différents, le mentor est susceptible d'augmenter la capacité des entrepreneurs novices à reconnaître des opportunités.

Ces observations générales ne tiennent souvent pas compte des variations pouvant exister entre mentorés selon certaines de leurs caractéristiques. L'une d'elles, l'orientation dans un but d'apprentissage, semble importante dans le contexte de mentorat pour expliquer à la fois l'attirance envers le soutien par un mentor et en même temps la réussite de cette forme d'accompagnement. La prochaine sous-section aborde cet aspect.

2.3. L'orientation dans un but d'apprentissage

L'orientation dans un but d'apprentissage est une disposition psychologique qui représente l'orientation générale qu'un individu adopte pour approcher une tâche, l'accomplir et évaluer sa performance sur celle-ci (Dweck et Leggett, 1988 ; Elliott et Dweck, 1988 ; Pintrich, 2000). Cette disposition, considérée assez stable dans le temps, s'inscrit dans la théorie des buts orientés[4]. Cette orientation stimule le comportement et influence l'interprétation et la réaction à certaines retombées. Selon Dweck (1986), les individus qui croient que leur intelligence est fixe vont davantage disposer d'une orientation dans un but de performance (*performance goal orientation*) en recherchant des situations où ils peuvent être performants aux yeux des autres. En revanche, toujours selon cette auteure, ceux qui croient que leur intelligence n'est pas fixe, mais qu'elle peut se développer dans le temps, vont exhiber une orientation dans un but d'apprentissage (*learning goal orientation*) et rechercher alors les situations où ils peuvent apprendre et se dépasser (Button, Mathieu et Zajac, 1996 ; Dupeyrat et Mariné, 2005). Ces personnes exhibent également une plus grande efficacité personnelle (Ames, 1992), c'est-à-dire que globalement, ils vont estimer leurs compétences comme plus élevées que les autres. Dans une

4. Traduction libre de *goal orientation theory.*

relation de mentorat, on constate que l'orientation dans un but d'apprentissage influence autant les fonctions du mentor que les retombées de la relation (Egan, 2005 ; Godshalk et Sosik, 2003), ce qui constitue une variable d'intérêt auprès d'une clientèle accompagnée par un mentor.

Évidemment, la carrière entrepreneuriale est susceptible d'amener de nombreux défis intellectuels et des obstacles qui demandent une attention soutenue et une flexibilité comportementale. En considérant les nombreuses difficultés et embûches qui sont rencontrées tout au long du processus de création et de développement d'entreprises (Byrne et Shepherd, 2015 ; Doern et Goss, 2014 ; Patzelt et Shepherd, 2011), la carrière entrepreneuriale devrait attirer des individus dont les buts sont fortement orientés vers l'apprentissage. Les entrepreneurs qui ont un degré élevé d'orientation dans un but d'apprentissage seront stimulés par les défis et vont considérer ceux-ci comme des opportunités pour apprendre et développer leur intelligence et leurs habiletés (Ames et Archer, 1988). Cette disposition est également associée à la recherche de rétroaction, tout comme en procure le mentorat (Tuckey, Brewer et Williamson, 2002 ; VandeWalle, 2004 ; VandeWalle et Cummings, 1997). Les entrepreneurs novices qui s'engagent dans le mentorat reconnaissent implicitement qu'ils ont besoin du soutien de leur mentor pour atteindre leurs objectifs de carrière, reconnaissant chez lui une source potentielle d'apprentissage (St-Jean et Audet, 2012 ; Sullivan, 2000). Nous pensons que les novices qui perçoivent leur intelligence comme stable (faible orientation dans un but d'apprentissage) pourraient ressentir davantage le besoin de soutien externe lorsqu'ils font face à des tâches difficiles. En effet, ce besoin d'aide externe pourrait être plus fort lorsque les individus ne croient pas pouvoir améliorer leurs habiletés. Nous posons donc l'hypothèse que l'orientation dans un but d'apprentissage du mentoré aura un effet modérateur négatif sur la relation entre les fonctions du mentor et son efficacité personnelle à reconnaître des opportunités. Autrement dit, plus le mentoré sera orienté vers des buts d'apprentissage et moins les fonctions du mentor permettront au novice d'améliorer son efficacité personnelle à reconnaître des opportunités. Considérant que les mentorés fortement orientés vers des buts

d'apprentissage devraient avoir une plus grande efficacité personnelle générale, il est donc probable qu'ils viendront chercher à obtenir d'autres retombées avec leur mentor.

3. La méthodologie

3.1. Le programme étudié

Pour tester notre hypothèse, nous avons collecté des données auprès du Réseau M (Mentorat) pour entrepreneurs de la Fondation de l'entrepreneurship. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif principalement établie au Québec et qui regroupe des cellules de mentorat réparties un peu partout sur le territoire dans le but d'offrir le service de mentorat gratuitement ou pour une somme modeste à tous les entrepreneurs novices qui le désirent. Chacune des cellules regroupe plusieurs mentors bénévoles et un chef mentor est nommé parmi le groupe, ce dernier travaillant de concert avec un coordonnateur de cellule, généralement basé dans une organisation de soutien au développement économique (tels les chambres de commerce, les municipalités régionales de comtés [MRC], les Services d'aide au développement des collectivités [SADC], etc.). Ce coordonnateur est en charge de publiciser le service, de recruter les mentors, d'organiser de la formation pour ceux-ci, de procéder aux jumelages et de faire le suivi des relations. Basé sur un code d'éthique rigoureux, la relation de mentorat doit être confidentielle et se base sur un contrat-type sur lequel les membres de la dyade (le mentor et le mentoré) s'entendent. Il s'agit donc d'un programme formel de mentorat en dyade.

3.2. L'échantillon

Nous avons sollicité les mentorés qui avaient eu au moins trois rencontres de mentorat ou qui étaient toujours actifs en relation en 2008. Sur les 981 personnes qui avaient une adresse courriel valide, après invitation personnalisée et deux suivis aux non-répondants, 360 participants ont répondu à un questionnaire en ligne. L'échantillon initial est composé de

162 hommes et 152 femmes. Ces mentorés ont en moyenne 39,8 ans et sont plutôt scolarisés, avec 55 % de l'échantillon qui possède un diplôme universitaire. Ils géraient une entreprise assez petite, avec en moyenne 4,48 employés et un chiffre d'affaires, dans 88,9 % des cas, sous les 500 000 $ annuellement. Bien que les entreprises soient dans des secteurs assez diversifiés, elles sont un peu plus dans le secteur des services professionnels (23 %), suivi du manufacturier (14,4 %) et du commerce de détail (11,9 %). En moyenne, la relation a duré 16 mois et les rencontres duraient 68,5 minutes environ chaque mois. Lors de cette collecte, une majorité (58,6 %) était toujours en relation.

En 2011, nous avons mené un suivi auprès des mentorés de 2008 qui ont accepté d'être recontactés dans le futur (n = 197). De ceux-ci, 106 ont répondu au questionnaire en ligne, qui a permis de voir l'évolution de la relation de mentorat et des principales retombées, en particulier la capacité perçue à reconnaître des opportunités, telle que mesurée en 2008.

3.3. Les biais d'attrition

Dans des recherches de suivi longitudinaux, il est possible que les répondants participant aux suivis ne soient pas ceux qui avaient participé seulement à la phase initiale, introduisant alors un biais causé par l'attrition des répondants. Nous avons donc vérifié les différences quant aux profils des répondants ayant répondu seulement à l'enquête de 2008 avec ceux qui ont complété le suivi sur les variables relatives au profil sociodémographique et à celui de l'entreprise, et par rapport aux principales variables de cette recherche. Nous avons aussi tenté de prédire la probabilité de participation aux suivis en entrant les variables de cette recherche en tant que prédicteurs dans une régression logistique binaire. Il n'existe aucune différence entre les groupes, sauf en ce qui concerne le niveau d'éducation, où les participants au suivi sont un peu plus scolarisés, ce qui est semblable à d'autres travaux similaires (Korkeila *et al.*, 2001), puisque les répondants plus éduqués sont plus enclins à vouloir contribuer à l'avancement des

connaissances, étant eux-mêmes plus sensibilisés à l'importance du savoir de pointe. Ainsi, ces constats font que le biais d'attrition serait fortement minimisé, voire absent (Goodman et Blum, 1996).

3.4. Les mesures

3.4.1. La variable dépendante

La variable dépendante est l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO) proposée par Anna *et al.* (2000), laquelle comprend trois items mesurés sur une échelle Likert en sept points : 1) Je peux identifier des besoins non comblés dans le marché, 2) Je peux reconnaître les produits/services qui vont réussir, 3) Je peux reconnaître des opportunités. L'alpha de Cronbach est de 0,882. Cette mesure a été utilisée lors de la collecte de 2008 et de celle de 2011.

3.4.2. Les variables indépendantes

L'orientation dans un but d'apprentissage (OBA) a été mesurée avec l'outil développé par Button, Mathieu et Zajac (1996), qui comprend huit items sur une échelle Likert en sept points, où le répondant indique son degré d'accord avec les énoncés tels « Avoir l'opportunité d'accomplir une tâche difficile est important pour moi » ou « Lorsque je suis incapable d'accomplir une tâche difficile, je fournis plus d'efforts la prochaine fois ». L'alpha de Cronbach est de 0,927.

Les fonctions du mentor ont été mesurées par l'outil développé par St-Jean (2011) en neuf items sur une échelle Likert en sept points. Les questions cherchent à identifier la présence des fonctions du mentor telles « Mon mentor me rassure », « Mon mentor me suggère de nouveaux points de vue » ou « Mon mentor me fournit de l'information sur le monde des affaires ». L'objectif est de mesurer l'étendue du mentorat reçu, où plus le résultat est élevé, plus le mentor aura eu une intervention variée et importante auprès du mentoré. L'alpha de Cronbach de cette mesure est de 0,898.

3.5. Les méthodes d'analyse

Pour vérifier notre hypothèse, nous avons, dans un premier temps, mené une régression hiérarchique avec l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO) en variable dépendante, en utilisant l'enquête de 2008. Nous avons entré des variables de contrôle pour le mentoré (étape 1), pour le mentor (étape 2), avant d'inclure l'orientation dans un but d'apprentissage (étape 3) et les fonctions du mentor (étape 4). Ensuite, nous avons entré le modérateur, soit l'interaction entre les fonctions du mentor et l'orientation dans un but d'apprentissage, en multipliant ces variables centrées à la moyenne.

Nous avons, dans un deuxième temps, vérifié l'évolution de l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (E-EPRO) entre 2008 et 2011, en nous basant sur les progrès effectués dans la relation. Nous avons utilisé l'échantillonnage pairé pour vérifier le changement des moyennes dans le temps. Avec ce type de design, il est difficile de contrôler la qualité du mentorat reçu (les fonctions du mentor), puisque des relations de mentorat étaient terminées lors de la collecte initiale en 2008, alors que d'autres ont continué jusqu'en 2011 et étaient toujours actives à ce moment. En outre, les dates de jumelage peuvent varier grandement, avec quelques-unes (rares) qui ont débuté aussi tôt que 2002, alors que d'autres ont commencé en 2007. Étant donné que nous avions deux points de contrôle, soit 2008 et 2011, nous avons divisé les répondants en deux groupes : ceux dont la relation était active en 2008 ($n = 59$) et ceux dont la relation était terminée à ce moment ($n = 44$). Nous avons pu comparer les taux d'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO) selon le fait d'être jumelé à un mentor ou non. Pour tester l'effet modérateur de l'orientation dans un but d'apprentissage (OBA), nous avons sélectionné ceux dont la relation s'est terminée en 2008 ou avant, et créé deux groupes selon les degrés d'orientation (séparés à la médiane).

4. Les résultats

Nous présentons, dans un premier temps, les résultats des analyses traversables. Le tableau 10.1 présente les moyennes, écart-types et corrélations des variables de cette recherche.

Tableau 10.1
Moyennes, écarts-types et corrélations[1] des variables

Variables	Moy.	E.T.	1	2	3	4	5	
Sexe du mentoré[a]	0,48	0,50	1,00					
Âge	39,81	8,97	−0,01	1,00				
Scolarité	2,53	0,94	−0,12	0,08	1,00			
Expérience dans l'industrie	3,35	1,62	−0,01	0,05	−0,10	1,00		
Expérience de gestion	2,29	1,56	−0,13	0,25	−0,09	0,19	1,00	
Expérience du mentor[b]	0,48	0,50	−0,03	−0,16	−0,11	0,02	−0,09	
Industrie de la dyade[c]	0,81	0,40	−0,04	0,01	−0,03	−0,02	−0,06	
Sexe du mentor[a]	0,19	0,39	0,33	0,00	−0,02	0,03	0,02	
Orientation but apprentis.	6,24	0,88	0,12	−0,05	−0,02	−0,03	0,04	
Fonctions du mentor	5,39	1,15	0,06	−0,14	0,00	0,00	−0,03	
Reconnaissance d'opportunités	5,75	1,00	−0,04	−0,24	−0,04	0,05	0,08	

Variables	Moy.	E.T.	6	7	8	9	10	11
Sexe du mentoré[a]	0,48	0,50						
Âge	39,81	8,97						
Scolarité	2,53	0,94						
Expérience dans l'industrie	3,35	1,62						
Expérience de gestion	2,29	1,56						
Expérience du mentor[b]	0,48	0,50	1,00					
Industrie de la dyade[c]	0,81	0,40	−0,01	1,00				
Sexe du mentor[a]	0,19	0,39	0,01	−0,06	1,00			
Orientation but apprentis.	6,24	0,88	0,02	0,01	0,02	1,00		
Fonctions du mentor	5,39	1,15	0,07	0,03	0,09	0,01	1,00	
Reconnaissance d'opportunités	5,75	1,00	0,02	−0,03	−0,02	0,23	0,15	1,00

[1] Corrélations ≥ 0,12 sont significatives à $p \leq 0{,}05$.

[a] Homme = 0 ; femme = 1.
[b] Non-entrepreneur = 0 ; entrepreneur = 1.
[c] Même industrie = 0 ; industrie différente = 1.

Comme on peut le voir au tableau 10.2, l'âge a un effet négatif sur l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO), tandis que l'expérience de gestion a un effet positif. Les autres variables ne sont pas significatives. Dans un deuxième temps, nous voyons qu'aucune variable relative au mentor n'a d'influence pour expliquer la variable dépendante. L'orientation dans un but d'apprentissage (OBA) du mentoré a un effet

Tableau 10.2
Régression de l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités

	Modèle I Std.β	**Modèle II Std.β**	**Modèle III Std.β**	**Modèle IV Std.β**	**Modèle V Std.β**
Sexe du mentoré[a]	⁻0,003	0,010	⁻0,028	⁻0,038	⁻0,050
Âge	⁻0,321***	⁻0,323 ***	⁻0,307 ***	⁻0,284 ***	⁻0,296 ***
Scolarité	0,030	0,026	0,046	0,042	0,030
Expérience dans l'industrie	0,018	0,020	0,043	0,042	0,020
Expérience de gestion	0,160*	0,161*	0,149*	0,144*	0,160 *
Expérience du mentor[b]		⁻0,012	⁻0,018	⁻0,031	⁻0,033
Industrie de la dyade[c]		⁻0,022	⁻0,013	⁻0,024	⁻0,019
Sexe du mentor[a]		⁻0,048	⁻0,040	⁻0,052	⁻0,033
Orientation but apprentissage			0,237 ***	0,238 ***	0,266 ***
Fonctions du mentor				0,163*	0,197 **
Fonctions X OBA					⁻0,247 ***
Sig. variation F	0,000	0,888	0,000	0,012	0,000
R^2	0,104	0,107	0,161	0,186	0,243
Adj. R^2	0,083	0,073	0,124	0,147	0,203
n	219	219	219	219	219

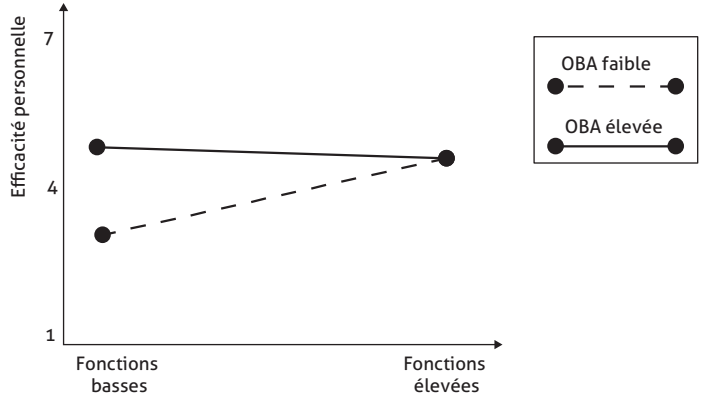
† = $p \leq 0{,}10$; * = $p \leq 0{,}05$; ** = $p \leq 0{,}01$; *** = $p \leq 0{,}001$.

[a] Homme = 0 ; femme = 1.
[b] Non-entrepreneur = 0 ; entrepreneur = 1.
[c] Même industrie = 0 ; industrie différente = 1.

positif et significatif sur la variable dépendante (modèle 3), tout comme les fonctions du mentor (modèle 4). Finalement, on observe un effet modérateur négatif de l'orientation dans un but d'apprentissage (OBA) sur la relation entre les fonctions du mentor et l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO). L'analyse transversale confirme donc notre hypothèse de départ.

Comme on peut le voir à la figure 10.1, les entrepreneurs qui ont une orientation dans un but d'apprentissage (OBA) faible vont développer davantage l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO) grâce aux fonctions du mentor, tandis que pour ceux dont l'OBA est élevé, l'effet semble nul, voire légèrement négatif.

Figure 10.1
Interaction entre l'OBA et les fonctions du mentor



Les résultats de l'analyse longitudinale démontrent que l'EPRO demeure élevée en 2011 pour les mentorés qui étaient toujours en relation depuis 2008, tandis que pour ceux dont la relation était terminée à ce moment, elle décroît significativement de 2008 à 2011 (tableau 10.3).

Tableau 10.3
Évolution de l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO)

	Niveau EPRO (2008)	Niveau EPRO (2011)	Sig. (2-tailed)
Toujours en relation avec le mentor en 2008 (n = 59)	5,85	5,86	0,935
Relation terminée en 2008 (ou avant) (n = 44)	5,85	5,45	0,031*

* = $p \leq 0{,}05$.

Afin de vérifier l'effet modérateur de l'orientation dans un but d'apprentissage (OBA) dans le temps grâce à l'analyse longitudinale, nous avons créé deux groupes en séparant les répondants selon les niveaux d'OBA à la médiane (6,38). En focalisant sur le groupe dont la relation était terminée en 2008 (ou avant), nous constatons que les mentorés dont l'OBA est élevée n'ont pas eu un déclin significatif de leur niveau d'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO), contrairement à ceux qui présentaient une OBA plus faible (tableau 10.4). L'analyse longitudinale confirme donc l'effet modérateur de l'OBA dans le temps.

Tableau 10.4
Évolution de l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités selon les niveaux d'orientation dans un but d'apprentissage (OBA)

Relation terminée en 2008 (ou avant) (*n* = 44)	Niveau EPRO (2008)	Niveau EPRO (2011)	Sig. (2-tailed)
OBA élevée (> 6,38) (n = 20)	6,05	5,68	0,247
OBA faible (≤ 6,38) (n = 24)	5,68	5,26	0,056†

† = $p \leq 0{,}10$.

5. La discussion

L'étude que nous avons présentée offre différents résultats prometteurs. Nous présentons ici quatre contributions importantes. Dans un premier temps, nos résultats montrent que l'orientation dans un but d'apprentissage (OBA) est reliée positivement à l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités d'affaires (EPRO). C'est donc dire que les entrepreneurs ayant une OBA plus élevée tirent profit d'une plus grande variété de situations d'apprentissage, ce qui leur permet de repérer plus facilement des opportunités d'affaires. Ces résultats sont intéressants sur plusieurs plans. D'abord, bien que nous ne puissions le prouver hors de tout doute ici, il est probable que cette disposition (OBA) soit bénéfique aux entrepreneurs, considérant que l'apprentissage est une dimension essentielle en entrepreneuriat (Gibb, 1997 ; Minniti et Bygrave, 2001). L'OBA étant un trait relativement stable dans le temps (Dweck, 2008 ; Dweck et Leggett, 1988 ; Elliott et Dweck, 1988), elle peut donc s'avérer un construit important pour comprendre le phénomène entrepreneurial. En effet, l'OBA explique pourquoi certaines personnes, devant un échec ou face à des difficultés (Diener et Dweck, 1978), vont se relever et chercher à améliorer leurs capacités en apprenant de leurs erreurs. Qui plus est, nos résultats suggèrent l'existence d'une relation forte entre l'OBA et la recherche de rétroaction (Tuckey, Brewer et Williamson, 2002 ; VandeWalle, 2004 ; VandeWalle et Cummings, 1997), puisque le degré moyen de l'OBA observé chez les mentorés est de 6,24 (sur 7). Ce degré élevé d'OBA pourrait également s'expliquer par le fait que l'entrepreneuriat, un choix de carrière empreint de défis et de difficultés (Aspray et Cohoon, 2007 ; Grant, 2011), attire plus particulièrement les individus qui ont soif d'apprendre et de développer leurs capacités. D'autres pourraient simplement conclure que les individus présentant une OBA élevée sont davantage attirés vers le mentorat. Or cette explication ne peut être retenue, puisque que dans une autre étude réalisée avec la même mesure d'OBA, un échantillon de mentorés non entrepreneurs a affiché un degré moyen de 4,35 et leur mentor 4,38 (Egan, 2005), soit un degré bien plus faible que celui observé dans notre échantillon. De plus, il est important de spécifier qu'une OBA élevée, combinée à une forte

perception d'efficacité personnelle, est davantage susceptible de mener à une carrière entrepreneuriale (Culbertson, Smith et Leiva, 2011). Qui plus est, une étude récente a montré que l'OBA renforce la relation entre la perception d'efficacité et l'intention de devenir entrepreneur (De Clercq, Honig et Martin, 2013). Toutes ces informations mènent à suggérer qu'une OBA élevée pourrait être une dimension importante de la personnalité des individus qui se lancent dans une carrière entrepreneuriale. L'OBA pourrait également influencer leur performance éventuelle, considérant son effet sur l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités.

Dans un deuxième temps, les résultats générés par les analyses longitudinales sur l'évolution de l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO) laissent entrevoir une contribution importante pour la littérature en entrepreneuriat et pour les organisations engagées dans le mentorat. Nos résultats montrent en effet que l'EPRO demeure élevée tant et aussi longtemps que la relation mentorale perdure, mais qu'elle chute lorsque la relation prend fin. Ce résultat est encore plus marqué chez les entrepreneurs mentorés qui présentent une faible OBA. Ce constat est important, car il démontre que certains entrepreneurs (ceux qui ont une faible OBA) auraient davantage besoin de soutien que d'autres, notamment lorsque l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO) a besoin d'être développée. Considérant que l'EPRO a un effet plus important sur le succès des nouvelles entreprises que le capital humain (Dimov, 2010), et que le mentorat maintient l'EPRO à un niveau élevé, particulièrement chez les entrepreneurs dont l'OBA est faible, on peut en conclure que le mentorat contribue au succès des entrepreneurs et de leur entreprise. Le fait que l'OBA est un état d'esprit (Dweck, 2008) que les entrepreneurs mobilisent dans leur choix de carrière (Culbertson, Smith et Leiva, 2011), et cela combiné à nos résultats précédents, nous amène à déduire que le mentorat contribue au succès des entrepreneurs, notamment ceux qui sont les moins outillés pour ce type de carrière. Il va de soi que davantage d'études seraient nécessaires pour évaluer l'influence de l'OBA sur le choix de la carrière entrepreneuriale, ainsi que sur la capacité à établir avec succès et de façon viable une entreprise.

Dans un troisième temps, malgré ce que nous avons dit précédemment, il est possible que les mentorés présentant une OBA élevée demandent davantage de l'aide auprès de mentors. Cela dit, nous avons constaté qu'une fois la relation mentorale amorcée, ce sont les mentorés avec une plus faible OBA qui profitent le plus de l'aide de leur mentor ; plus précisément, la relation mentorale a pour effet d'augmenter leur efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO). En raison des différences dans la force de leur OBA, on peut supposer que ces deux groupes de mentorés n'ont pas les mêmes motivations à démarrer une relation mentorale. Les mentorés ayant une faible OBA vont davantage chercher à se faire rassurer sur leurs capacités entrepreneuriales et à se faire conseiller pour pallier leurs limites perçues. De leur côté, les mentorés présentant une forte OBA vont plutôt chercher à développer et à améliorer leur capacité par l'expérience de leur mentor. La relation mentorale a tendance à avoir des effets négatifs sur l'efficacité personnelle des entrepreneurs novices si ces derniers perçoivent leur intelligence comme malléable et qu'ils espèrent être mis au défi par leur mentor. Il est aussi possible que ce phénomène traduise un ajustement de l'efficacité personnelle des mentorés à un niveau qui correspond à leur capacité réelle. Comme nous l'avons déjà mentionné, lorsque les fonctions du mentor sont faibles, les mentorés présentant une OBA élevée vont présenter une efficacité personnelle plus élevée que celle des mentorés dont l'OBA est faible ; toutefois, lorsque les fonctions du mentor sont pleinement activées, l'efficacité personnelle du mentoré avec une OBA élevée a tendance à s'abaisser au même niveau que celui des mentorés présentant une faible OBA. En d'autres mots, dans un contexte de mentorat intensif (où les fonctions du mentor sont fortes), tous les mentorés présentent une efficacité personnelle de même niveau, peu importe leur degré d'OBA. Il semble donc possible que, selon le degré d'OBA des mentorés, le mentorat de qualité (où les fonctions sont toutes actives) ait pour effet de normaliser l'efficacité personnelle en entrepreneuriat. On pourrait alors être tenté de conseiller aux entrepreneurs ayant une forte OBA de ne pas avoir de mentor, puisque la relation tend à diminuer leur efficacité personnelle en entrepreneuriat. Cependant, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre l'influence réelle du mentorat

sur l'efficacité personnelle du mentoré et le rôle modérateur de certaines variables individuelles. Par exemple, des études ont montré que les entrepreneurs ont tendance à être trop optimistes, ce qui a un effet négatif sur la survie de leur entreprise (Lowe et Ziedonis, 2006). Qui plus est, Hmieleski et Baron (2008) ont montré que chez les entrepreneurs ayant un fort optimisme, un fort sentiment d'efficacité personnelle en entrepreneuriat a un effet négatif sur la performance des entreprises. Le mentorat pourrait donc être bénéfique à ces entrepreneurs, puisqu'il semble permettre de ramener l'efficacité personnelle entrepreneuriale perçue à un niveau qui se rapproche des capacités réelles de l'entrepreneur. Les erreurs commises en raison d'un sentiment de capacité personnelle trop élevé du mentoré pourraient ainsi être réduites et les chances de survie de l'entreprise seraient par conséquent plus grandes.

Dans un quatrième temps, les résultats de cette étude confirment ce que d'autres études ont déjà fait ressortir, soit le rôle important du mentorat dans la reconnaissance d'opportunités d'affaires (Gordon, 2007 ; Ozgen et Baron, 2007), plus précisément l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO). Les fonctions du mentor ont un effet positif dans ce processus, possiblement par le biais du partage d'expériences, de la persuasion verbale, de la disposition psychologique et physique, tel que le suggère la théorie sociocognitive de l'apprentissage (Bandura, 1986, 1997). Bien que d'autres recherches sur le mentorat d'affaires avaient déjà montré un effet positif sur l'efficacité personnelle entrepreneuriale à partir d'entretiens qualitatifs avec des mentorés (Gravells, 2006 ; Kent, Dennis et Tanton, 2003 ; St-Jean et Audet, 2012 ; Sullivan, 2000), notre étude va un peu plus loin, par le biais d'une approche hypothético-déductive reposant sur de larges échantillons, des mesures plus robustes, des analyses quantitatives ainsi qu'une combinaison d'analyses transversales et longitudinales. À notre connaissance, il s'agit de la première recherche aussi rigoureuse abordant les effets du mentorat d'entrepreneurs sur l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités. De plus, contrairement à toutes les autres études en contexte entrepreneurial, nous avons mesuré l'intensité du mentorat reçu (fonctions du mentor), en évitant de nous limiter à comparer

les entrepreneurs ayant reçu du mentorat à ceux n'en ayant pas reçu (Ozgen et Baron, 2007). Nos résultats montrent que l'apport du mentorat ne se limite pas à celui du modèle de rôle (*role modeling*). En effet, le fait que les mentors aient une expérience en entrepreneuriat ou qu'ils œuvrent dans la même industrie que leur mentoré n'influence pas l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités (EPRO). Évidemment, les personnes qui s'engagent à titre de mentor dans les programmes de mentorat d'affaires ont une quelconque expérience en entrepreneuriat ou ont minimalement travaillé avec des entrepreneurs et comprennent leur réalité. Toutefois, on constate que c'est par l'exercice de leurs fonctions de mentor que ces derniers ont un effet bénéfique sur l'EPRO des mentorés et non parce qu'ils ont été eux-mêmes en affaires. Ce constat vient soutenir le fait que l'effet des modèles de rôle reposerait davantage sur la similitude perçue dans la dyade (Ensher et Murphy, 1997) que sur la similitude réelle basée par exemple sur le genre ou l'expérience antérieure (Bosma *et al.*, 2012). Les études ayant porté sur les relations mentorales ont en effet montré que, une fois le mentor choisi, la similitude réelle n'est plus essentielle pour tirer des bénéfices du mentorat (Ensher, Grant-Vallone et Marelich, 2002 ; Madia et Lutz, 2004 ; Turban, Dougherty et Lee, 2002). Nos résultats s'inscrivent dans cette logique et montrent que la similitude réelle avec le mentor n'a pas d'incidence sur l'EPRO. Ainsi, sans égard à leur expérience initiale, les mentors peuvent avoir une influence sur l'EPRO des mentorés par le biais du partage d'expériences et de la persuasion verbale ; ils sont donc bien plus que de simples modèles à imiter pour les mentorés (BarNir, Watson et Hutchins, 2011). Les mentors peuvent également avoir un effet par l'entremise de l'apprentissage réalisé par les mentorés (St-Jean et Audet, 2012 ; Sullivan, 2000 ; Wanberg, Welsh et Hezlett, 2003). L'apprentissage entrepreneurial comprend deux dimensions : le contenu et le processus (Politis, 2005). Pour ce qui est de l'apprentissage de contenu, les mentorés en bénéficient lorsque le mentor les soutient dans la collecte de nouvelles informations et les aide à pallier leur manque d'expérience, comme le suggèrent Ucbasaran, Westhead et Wright (2009). En parallèle, en cours de processus, le cadre cognitif du mentor – qui est plus complexe que celui de l'entrepreneur novice (Baron, 2006) – est partagé avec ce dernier au fil

de leurs échanges et discussions, ce qui peut donner l'occasion à l'entrepreneur novice de modifier le sien, l'amenant à devenir plus habile pour reconnaître des opportunités. Tel que l'ont suggéré Minniti et Bygrave (2001), les entrepreneurs peuvent raffiner leur algorithme décisionnel et améliorer leur prise de décisions, notamment en ce qui a trait aux opportunités d'affaires. Bien qu'elle ne soit pas mesurée directement dans cette étude (seule la perception d'efficacité a été mesurée), on peut penser que le mentorat influence la capacité réelle à reconnaître des opportunités (Bandura, 1997).

Du point de vue académique, notre étude met donc en évidence le rôle modérateur de l'orientation dans un but d'apprentissage (OBA) dans le cadre d'une relation mentorale. Bien que les résultats offrent des éclairages intéressants, ils ouvrent aussi sur des pistes de recherche pour le futur. Nous avons notamment soulevé le fait que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre l'influence réelle du mentorat sur l'efficacité personnelle du mentoré et le rôle modérateur de certaines variables individuelles. Il va également de soi que davantage d'études seraient nécessaires pour évaluer l'influence de l'OBA sur le choix de la carrière entrepreneuriale ainsi que sur la capacité à établir une entreprise avec succès et de façon viable. Bien qu'elle ne soit pas mesurée directement dans cette étude (seule la perception d'efficacité a été mesurée), on peut penser que le mentorat influence la capacité réelle à reconnaître des opportunités (Bandura, 1997). Ce ne sont là que quelques exemples des travaux futurs souhaitables sur la question.

D'un point de vue pratique, pour les organisations qui offrent et soutiennent des programmes de mentorat pour les entrepreneurs, cette étude confirme l'intérêt du mentorat comme outil de soutien aux entrepreneurs. À tout le moins, l'étude montre que le mentorat influence positivement la confiance que les entrepreneurs ont en leur capacité à reconnaître des opportunités. Il est également démontré que les effets du mentorat sont particulièrement significatifs pour les entrepreneurs qui ont une faible orientation dans un but d'apprentissage (OBA). Même pour les entrepreneurs qui ont une OBA plus élevée, le mentorat pourrait les aider à

réajuster leur sentiment d'efficacité personnelle entrepreneuriale à un niveau plus réaliste, puisque l'excès d'optimisme (dans ce cas-ci excès de confiance en leurs capacités) pourrait être défavorable. Qui plus est, en autant que le mentoré choisisse lui-même son mentor, le fait que ce dernier ait une expérience entrepreneuriale ou qu'il soit de la même industrie que le mentoré n'a pas d'incidence sur les bénéfices de la relation mentorale, du moins pas sur l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités. Les mentors « non entrepreneurs » sont donc bienvenus, puisque cela n'affecte pas négativement le processus de mentorat. Le jumelage peut également être fait avec une logique autre que celle de l'industrie sans avoir d'effets négatifs.

6. Les limites de l'étude

Il faut évidemment garder à l'esprit que l'étude repose sur l'utilisation de mesures de perception. Les fonctions du mentor sont basées sur l'évaluation des mentorés et non celle des mentors. Aucun mentor, ni aucune autre personne d'ailleurs, n'a été interrogé. Nous n'avons donc qu'une vue partielle de la réalité. L'utilisation d'un groupe de contrôle, composé d'entrepreneurs n'ayant pas de mentor, pourrait permettre de prouver avec plus d'efficacité les effets du mentorat sur l'efficacité personnelle à reconnaître des opportunités, et de vérifier si l'OBA est également élevée chez ceux qui n'ont pas choisi le mentorat.

Comme les apprentissages constituent un bénéfice important du mentorat (St-Jean et Audet, 2012 ; Sullivan, 2000) et que l'apprentissage inclut à la fois le contenu et le processus (Politis, 2005), nous avons proposé une explication reposant sur la notion d'« information additionnelle » que fournit le mentor (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2009) et sur la transformation du cadre cognitif des mentorés par le biais de leur relation mentorale (Baron et Ensley, 2006). Ces hypothèses mériteraient cependant des investigations supplémentaires afin de mieux comprendre nos résultats. Il est possible que par le processus d'apprentissage une amélioration réelle de la compétence à reconnaître des opportunités se produise, influençant ainsi

la perception d'efficacité personnelle des mentorés. Une investigation plus approfondie permettant de mesurer la capacité réelle et ses effets (plutôt que la perception) serait pertinente. Finalement, bien que les résultats de l'analyse longitudinale ajoutent de la robustesse à nos résultats, il est important de noter qu'un faible nombre de cas a été utilisé, ce qui a pour effet d'augmenter les erreurs de type II, puisque la faible puissance du test (causée par un petit nombre de cas) peut empêcher les données de révéler l'existence d'une relation significative entre les variables. Nous avons réalisé l'analyse à un seuil de $p = 0{,}056$ pour la même raison (seulement 24 cas à l'étude). D'autres analyses longitudinales basées sur un plus grand échantillon sont nécessaires. Ce ne sont là que quelques-unes des pistes de recherche qui pourraient compléter les résultats de cette étude et poursuivre l'investigation de ces nombreuses dimensions.

Bibliographie

Ames, C. (1992). « Classrooms : Goals, structures, and student motivation », *Journal of Educational Psychology,* vol. 84, nº 3, p. 261-271.

Ames, C. et **J. Archer** (1988). « Achievement goals in the classroom : Students' learning strategies and motivation processes », *Journal of Educational Psychology*, vol. 80, nº 3, p. 260-267.

Anna, A.L., G.N. Chandler, E. Jansen et **N.P. Mero** (2000). « Women business owners in traditional and non-traditional industries », *Journal of Business Venturing,* vol. 15, nº 3, p. 279-303.

Ardichvili, A. et **R.N. Cardozo** (2000). « A model of the entrepreneurial opportunity recognition process », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 8, nº 2, p. 103-119.

Ardichvili, A., R.N. Cardozo et **S. Ray** (2003). « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », *Journal of Business Venturing,* vol. 18, nº 1, p. 105-123.

Aspray, W. et **J.M. Cohoon** (2007). « Positive illusions, motivations, management style, stress and psychological traits : A review of research literature on women's entrepreneurship in the information technology field », *Entrepreneurial Report Series nº 2*, Boulder, National Center for Women & Information Technology, University of Colorado.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 617 p.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy : The Exercise of Control*, New York, W.H. Freeman, 604 p.

Barnir, A., W.E. Watson et **H.M. Hutchins** (2011). « Mediation and moderated mediation in the relationship among role models, self-efficacy, entrepreneurial career intention, and gender », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 41, nº 2, p. 270-297.

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

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

Bell, B.S. et **S.W.J. Kozlowski** (2002). « Goal orientation and ability : Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge », *Journal of Applied Psychology,* vol. 87, n° 3, p. 497-505.

Bosma, N., J. Hessels, V. Schutjens, M. Van Praag et **I. Verheul** (2012). « Entrepreneurship and role models », *Journal of Economic Psychology*, vol. 33, n° 2, p. 410-424.

Button, S.B., J.E. Mathieu et **D.M. Zajac** (1996). « Goal orientation in organizational research : A conceptual and empirical foundation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 67, n° 1, p. 26-48.

Byrne, O. et **D.A. Shepherd** (2015). « Different strokes for different folks : Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n° 2, p. 375-405.

Callois, J. (2004). « Capital social et développement économique local : pour une application aux espaces ruraux français », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 4, p. 551-578.

Culbertson, S.S., M.R. Smith et **P.I. Leiva** (2011). « Enhancing entrepreneurship : The role of goal orientation and self-efficacy », *Journal of Career Assessment*, vol. 19, n° 2, p. 115-129.

Cull, J. (2006). « Mentoring young entrepreneurs : What leads to success ? », *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 4, n° 2, p. 8-18.

D'Abate, C.P., E.R. Eddy et **S.I. Tannenbaum** (2003). « What's in a name ? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions », *Human Resource Development Review*, vol. 2, n° 4, p. 360-384.

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

Deakins, D., L. Graham, R. Sullivan et **G. Whittam** (1998). « New venture support : An analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 5, n° 2, p. 151-161.

De Clercq, D., B. Honig et **B. Martin** (2013). « The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention », *International Small Business Journal*, vol. 31, n° 6, p. 652-676.

Deschamps, B., P. Fatien et **S. Geindre** (2010). « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter, mais aussi guider », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 3, p. 77-88.

Diener, C.I. et **C.S. Dweck** (1978). « An analysis of learned helplessness : Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 36, n° 5, p. 451-462.

Dimov, D. (2003). « The nexus of individual and opportunity : Opportunity recognition as a learning process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 410-420.

Dimov, D. (2010). « Nascent entrepreneurs and venture emergence : Opportunity confidence, human capital, and early planning », *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 6, p. 1123-1153.

Doern, R. et **D. Goss** (2014). « The role of negative emotions in the social processes of entrepreneurship : Power rituals and shame-related appeasement behaviors », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n° 4, p. 863-890.

Dupeyrat, C. et **C. Mariné** (2005). « Implicit theories of intelligence, goal orientation, cognitive engagement, and achievement : A test of Dweck's model with returning to school adults », *Contemporary Educational Psychology*, vol. 30, n° 1, p. 43-59.

Dweck, C.S. (1986). « Motivational processes affection learning », *American Psychologist*, vol. 41, n° 10, p. 1040-1048.

Dweck, C. (2008). *Mindset : The New Psychology of Success*, New York, Ballantine Books, 277 p.

Dweck, C.S. et **E.L. Leggett** (1988). « A social-cognitive approach to motivation and personality », *Psychological Review*, vol. 95, n° 2, p. 256-273.

Eby, L.T., S.E. McManus, S.A. Simon et **J.E.A. Russell** (2000). « The protege's perspective regarding negative mentoring experiences : The development of a taxonomy », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 57, n° 1, p. 1-21.

Egan, T.M. (2005). « The impact of learning goal orientation similarity on formal mentoring relationship outcomes », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, n° 4, p. 489-504.

Elliott, E.S. et **C.S. Dweck** (1988). « Goals : An approach to motivation and achievement », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, n° 1, p. 5-12.

Ensher, E.A., E.J. Grant-Vallone et **W.D. Marelich** (2002). « Effects of perceived attitudinal and demographic similarity on protégés' support and satisfaction gained from their mentoring relationships », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 32, n° 7, p. 1407-1430.

Ensher, E.A. et **S.E. Murphy** (1997). « Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, n° 3, p. 460-481.

Gaglio, C.M. (2004). « The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n° 6, p. 533-552.

Gibb, A.A. (1997). « Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation », *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 3, p. 13-29.

Godshalk, V.M. et **J.J. Sosik** (2003). « Aiming for career success : The role of learning goal orientation in mentoring relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n° 3, p. 417-437.

Goodman, J.S. et **T.C. Blum** (1996). « Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research », *Journal of Management*, vol. 22, n° 4, p. 627-652.

Gordon, S.R. (2007). « Interpersonal trust, vigilance and social networks roles in the process of entrepreneurial opportunity recognition », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 4, n° 5, p. 564-585.

Grant, S. (2011). « On being entrepreneurial : the highs and lows of entrepreneurship », dans J. Langan-Fox et C.L. Cooper (dir.), *Handbook of Stress in the Occupations*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 359.

Gravells, J. (2006). « Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands. Troubleshooters and trusted friends », *The International Journal of Mentoring and Coaching*, vol. 4, n° 2, p. 3-23.

Hmieleski, K.M. et **R.A. Baron** (2008). « When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance ? », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n° 1, p. 57-72.

Homère (2001). *Odyssée*, Paris, Les Belles Lettres.

Kaish, S. et **B. Gilad** (1991). « Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives : Sources, interests, general alertness », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 1, p. 45-61.

Kent, T., C. Dennis et **S. Tanton** (2003). « An evaluation of mentoring for SME retailers », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, n°s 8-9, p. 440-448.

Kim, S. (2007). « Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD : A conceptual model », *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, n° 3, p. 181-194.

Kirzner, I.M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit : Studies in the Theory of Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press, 274 p.

Ko, S. et **J. Butler** (2003). « Alertness, bisociative thinking ability, and discovery of entrepreneurial opportunities in Asian hi-tech firms », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 421-429.

Korkeila, K., S. Suominen, J. Ahvenainen, A. Ojanlatva, P. Rautava, H. Helenius et **M. Koskenvuo** (2001). « Non-response and related factors in a nation-wide health survey », *European Journal of Epidemiology*, vol. 17, n° 11, p. 991-999.

Kram, K.E. (1985). *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, Scott Foresman, 252 p.

Krueger, N.F.J. et **P.R. Dickson** (1994). « How believing in ourselves increases risk taking : Perceived self-efficacy and opportunity recognition », *Decision Sciences*, vol. 25, n° 3, p. 385-400.

Lowe, R.A. et **A.A. Ziedonis** (2006). « Overoptimism and the performance of entrepreneurial firms », *Management Science*, vol. 52, n° 2, p. 173-186.

Madia, B.P. et **C.J. Lutz** (2004). « Perceived similarity, expectation-reality discrepancies, and mentors' expressed intention to remain in big brothers/big sisters programs », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, n° 3, p. 598-623.

Minniti, M. et **W. Bygrave** (2001). « A dynamic model of entrepreneurial learning », *Entrepreneurship : Theory & Practice*, vol. 25, n° 3, p. 5-16.

Mitchell, J.R. et **D.A. Shepherd** (2010). « To thine own self be true : Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 1, p. 138-154.

Nandram, S.S. (2003). « Entrepreneurs' need for mentoring and their individual differences », *ICSB 48th World Conference*, Belfast, Irlande, juin, p. 15-18.

Orwa, B.O. (2003). *An Examination of Factors Influencing Entrepreneurial Opportunity Identification Process*, Thèse de doctorat, Urbana Champaing, Illinois University.

Ozgen, E. (2003). *Entrepreneurial Opportunity Recognition : Information Flow, Social and Cognitive Perspectives*, Unpublished doctoral dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York.

Ozgen, E. et **R.A. Baron** (2007). « Social sources of information in opportunity recognition : Effects of mentors, industry networks, and professional forums », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, nº 2, p. 174-192.

Patzelt, H. et **D.A. Shepherd** (2011). « Negative emotions of an entrepreneurial career : Self-employment and regulatory coping behaviors », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, nº 2, p. 226-238.

Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 356 p.

Pintrich, P.R. (2000). « The role of goal orientation in self-regulated learning », dans M. Boekaerts, P.R. Pintrich et M. Zeidner (dir.), *Handbook of Self-Regulation*, San Diego, Academic Press, p. 451-502.

Politis, D. (2005). « The process of entrepreneurial learning : A conceptual framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, nº 4, p. 399-424.

Priyanto, S.H. et **I. Sandjojo** (2005). « Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success : Empirical study on SMEs », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 5, nos 5-6, p. 454-468.

Puhakka, V. (2006). « Effects of social capital on the opportunity recognition process », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 14, nº 2, p. 105-124.

Radu Lefebvre, M. et **R. Redien-Collot** (2013). « "How to do things with words" : The discursive dimension of experiential learning in entrepreneurial mentoring dyads », *Journal of Small Business Management*, vol. 51, nº 3, p. 370-393.

Ragins, B.R., J.L. Cotton et **J.S. Miller** (2000). « Marginal mentoring : The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes », *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 6, p. 1177-1184.

Shane, S.A. (2000). « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities », *Organization Science*, vol. 11, nº 4, p. 448-469.

Shane, S.A. et **S. Venkataraman** (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 1, p. 217-226.

Shepherd, D.A. et **D.R. DeTienne** (2001). « Discovery of opportunities : Anomalies, accumulation and alertness », dans P. Reynolds, W. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. Meyer, H. Sapienza et K. Shaver (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 138-148.

Shepherd, D.A. et **D.R. DeTienne** (2005). « Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, nº 1, p. 91-112.

Simon, S.A. et **L.T. Eby** (2003). « A typology of negative mentoring experiences : A multidimensional scaling study », *Human Relations*, vol. 56, nº 9, p. 1083-1109.

Singh, R.P., G.E. Hills, R.C. Hybels et **G.T. Lumpkin** (1999). « Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs », dans P. Reynolds, W. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. Meyer, H. Sapienza et K. Shaver (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 228-241.

Smith, B., C. Matthews et **M. Schenkel** (2009). « Differences in entrepreneurial opportunities : The role of tacitness and codification in opportunity identification », *Journal of Small Business Management*, vol. 47, nº 1, p. 38-57.

St-Jean, E. (2011). « Mentor functions for novice entrepreneurs », *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 17, nº 1, p. 65-84.

St-Jean, E. et **J. Audet** (2012). « The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, nº 1, p. 119-140.

St-Jean, E. et **J. Audet** (2013). « The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships », *Mentoring & Tutoring : Partnership in Learning*, vol. 21, nº 1, p. 96-119.

St-Jean, E. et **C. Mathieu** (2015). « Developing attitudes toward an entrepreneurial career through mentoring : A social cognitive theory perspective », *Journal of Career Development*, vol. 42, nº 4, p. 325-338.

St-Jean, E., M. Tremblay, F. Janssen, J. Baronet, C. Loué et **A. Nafa** (2016). « May business mentors act as opportunity brokers and enablers among university students ? », *International Entrepreneurship and Management Journal*, avril, p. 1-15.

Sullivan, R. (2000). « Entrepreneurial learning and mentoring », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, nº 3, p. 160-175.

Tuckey, M., N. Brewer et **P. Williamson** (2002). « The influence of motives and goal orientation on feedback seeking », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, nº 2, p. 195-216.

Turban, D.B., T.W. Dougherty et **F.K. Lee** (2002). « Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships : The moderating role of relationship duration », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, nº 2, p. 240-262.

Ucbasaran, D., P. Westhead et **M. Wright** (2009). « The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 24, nº 2, p. 99-115.

VandeWalle, D. (2004). « A goal orientation model of feedback-seeking behavior », *Human Resource Management Review*, vol. 13, nº 4, p. 581-604.

VandeWalle, D. et **L.L. Cummings** (1997). « A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, nº 3, p. 390.

Wanberg, C.R., E.T. Welsh et **S.A. Hezlett** (2003). « Mentoring research : A review and dynamic process model », dans J.J. Martocchio et G.R. Ferris (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Oxford, Elsevier Science, vol. 22, p. 39-124.

Welpe, I.M., M. Spörrle, D. Grichnik, T. Michl et **D.B. Audretsch** (2012). « Emotions and opportunities : The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, nº 1, p. 69-96.

Wikholm, J., T. Henningson et **C.M. Hultman** (2005). *Demand of Mentoring Among New Starters*, ICSB 50th World Conference, Washington, D.C., <https://www.almi.se/PageFiles/632/Demand%20of%20mentoring%20among%20new%20straters%20-%20ICSB%20USA%202005.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Yu, T.F.L. (2001). « Entrepreneurial alertness and discovery », *The Review of Austrian Economics*, vol. 14, nº 1, p. 47-63.

Chapitre 11

La recherche sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs

Un bilan[1]

Pierre Cossette

L'objectif de la présente recherche est de mettre en évidence les principales caractéristiques des travaux empiriques sur les heuristiques et biais cognitifs des entrepreneurs et, conséquemment, de déterminer ce qui pourrait et devrait maintenant être fait. Pour tracer un tel bilan, nous avons eu recours à ProQuest et aux 31 banques de données auxquelles il nous a donné accès. Seulement 25 travaux empiriques ont été repérés, la majorité d'entre eux publiés depuis 2006. Les résultats montrent notamment que les chercheurs ont surtout concentré leur attention sur les biais d'excès de confiance et d'optimisme, deux biais souvent confondus. Les seuls autres biais à avoir fait l'objet d'un certain intérêt, bien que très limité,

1. La version originale de ce texte a été publiée dans *Journal of Small Business & Entrepreneurship* (2015, vol. 27, nº 5, p. 471-496) sous le titre « Heuristics and cognitive biases in entrepreneurs : A review of the research ». Nous remercions les responsables de la maison d'édition Taylor & Francis d'avoir autorisé la publication de la version française de cet article.

sont la loi des petits nombres, l'illusion de contrôle, le biais de planification, l'escalade dans l'engagement, le biais du statu quo *et le biais de rétrospective. Les rares travaux empiriques portant sur les heuristiques adoptées par les entrepreneurs indiquent qu'elles auraient tendance à varier selon le contexte (phase du processus entrepreneurial, secteur d'activité, pays, etc.). Quant aux cadres méthodologiques, ils reposent le plus souvent sur un devis synchronique, mais les échantillons et les techniques de collecte de données sont d'une grande variété ; l'analyse est généralement statistique. Ces résultats laissent penser que la recherche devrait s'orienter vers les heuristiques et les biais qui sont le plus souvent utilisés ou présents dans tel contexte particulier (et pourquoi), sur la façon dont ils se forment et se transforment, et sur la manière de composer avec eux. Plus d'études en profondeur sont requises.*

La présente recherche porte sur les heuristiques et les biais cognitifs. Elle s'inscrit dans un courant de recherche fondé sur les limites du modèle prescriptif traditionnel de prise de décisions, bien mises en évidence depuis les travaux de Simon et de March (Simon, 1947 ; March, 1978 ; March et Simon, 1958) ; entre autres choses, face à un problème construit en contexte d'incertitude, toutes les options possibles et toutes les conséquences imaginables de chacune de ces options ne peuvent tout simplement pas être envisagées. L'adoption d'une solution « satisfaisante » plutôt qu'« optimale » devient donc inévitable et constitue même, si on se rapporte au tableau préparé par Shah et Oppenheimer (2008, p. 215), une heuristique à proprement parler. Cela dit, même si la rationalité parfaite est une utopie et que la rationalité dite « limitée » est une voie plus réaliste, le décideur emprunte fréquemment une démarche analytique qu'il s'efforce de rendre aussi rationnelle que possible, tout en ayant forcément recours à des heuristiques, consciemment ou non. Plus encore, l'emploi d'heuristiques par

le décideur, y compris par l'entrepreneur s'appuyant sur ses expériences passées, est très souvent d'une grande pertinence, ne serait-ce que par le temps qu'il fait gagner et par les opportunités qu'il permet de saisir, comme le soulignent à peu près tous ceux qui se sont intéressés aux heuristiques, mais on doit également constater que les heuristiques peuvent aussi conduire à des biais cognitifs susceptibles de mener à des décisions douteuses ou même catastrophiques, biais caractérisés dans de nombreux cas par une surestimation ou une sous-estimation de la probabilité d'occurrence d'un événement.

De nombreux chercheurs se sont penchés sur l'étude de ces heuristiques et biais cognitifs, surtout à la suite des travaux de Tversky et Kahneman, dont leur incontournable article paru dans la revue *Science* en 1974. Dans le champ précis des connaissances en administration, des chercheurs en gestion stratégique comme Schwenk (1984) ont apporté des contributions majeures. Depuis la fin des années 1990, en particulier depuis les travaux de Busenitz et Barney (1997), de Baron (1998) et de Simon, Houghton et Aquino (2000), il y a apparemment un intérêt majeur pour l'étude des heuristiques et des biais cognitifs chez les entrepreneurs.

Cependant, malgré les efforts de synthèse de certains auteurs comme Mitchell *et al.* (2002), on ne sait pas très bien, à la fois globalement et de façon détaillée, ce que les travaux dits empiriques sur les heuristiques et biais cognitifs des entrepreneurs nous ont appris jusqu'à maintenant. Pourtant, ces travaux empiriques sont extrêmement importants, étant donné que, à proprement parler, ils sont les seuls à pouvoir vraiment être considérés comme des *recherches*, c'est-à-dire comme des investigations conduisant à des résultats reposant sur des données de terrain (ou de laboratoire), quantitatives ou qualitatives, primaires ou secondaires et recueillies à partir d'un cadre méthodologique bien précisé (Cossette, 2009). Il ne s'agit pas ici de nier la richesse des textes dits conceptuels (ou théoriques), mais simplement de reconnaître que les essais, analyses ou autres propositions qu'ils avancent en faveur d'une idée principale (p. ex. une nouvelle théorie ou un nouveau modèle) ne doivent pas être confondus avec les résultats de travaux empiriques sur lesquels, le plus souvent, ils

s'appuient d'ailleurs fortement. Récemment, Colquitt (2013) rendait bien compte de cette idée : « À strictement parler, les travaux théoriques ne "trouvent" ou ne "démontrent" rien : il faut des données empiriques pour cela » (p. 1222). En ce sens, les travaux empiriques renvoient en quelque sorte aux fondements des connaissances.

Bref, on n'a pas une image claire et complète de l'état actuel de l'ensemble des connaissances tirées des travaux empiriques sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs. Aucune revue systématique et exhaustive réalisée à partir d'un cadre méthodologique rigoureux permettant de tracer un véritable bilan des travaux empiriques sur cet objet de recherche n'a encore été réalisée à ce jour. Pourtant, une connaissance détaillée et approfondie des résultats de ces recherches, ainsi que des moyens mis en œuvre pour les produire, aiderait à mieux apprécier le travail déjà accompli et surtout celui qui pourrait être accompli. Ce qui permettrait éventuellement de mieux comprendre les entrepreneurs dans certaines difficultés qu'ils rencontrent, de les soutenir plus efficacement et de prévenir l'occurrence de plusieurs problèmes liés à l'emploi d'heuristiques ou à la présence de biais cognitifs.

L'objectif de cette recherche est donc de mettre en évidence les principales caractéristiques des articles empiriques portant sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs. De façon plus précise, le travail de synthèse et d'analyse qui sera présenté ici vise essentiellement à faire le point sur les résultats de ces recherches ainsi que sur la procédure mise en place pour les produire (devis, échantillons, techniques de collecte et d'analyse des données). La discussion focalisera surtout l'attention sur ce qui n'a pas encore été fait et sur les programmes ou voies de recherche à privilégier à propos des heuristiques et des biais cognitifs chez les entrepreneurs.

Avant de faire état des principaux éléments du cadre méthodologique de la présente recherche, il faut d'abord examiner les notions souvent confuses d'heuristique et de biais cognitif, et constater le manque de consensus dans les listes et classifications auxquelles elles ont donné lieu.

On verra ainsi que la présente recherche peut difficilement s'appuyer sur un cadre de référence robuste et bien établi, et que, conséquemment, l'adoption d'une approche inductive est préférable.

1. Les notions d'heuristique et de biais cognitif

Les heuristiques sont des règles ou stratégies de simplification du processus décisionnel. Consciemment ou non, et même inévitablement étant donné que la rationalité parfaite est une utopie, les êtres humains y ont recours à un moment ou à un autre lorsqu'ils doivent prendre une décision et que les conditions sont incertaines (c'est-à-dire lorsque l'avenir est difficilement prévisible) ou complexes (c'est-à-dire lorsque la quantité d'informations à traiter est très grande). Ces stratégies consistent à ignorer de l'information en vue de prendre des décisions plus rapidement ou plus simplement (ou même de meilleures décisions) que ne le permettraient des méthodes plus compliquées (Gigerenzer et Gaissmaier, 2011) généralement associées au modèle traditionnel classique de prise de décisions et conduisant, supposément, à des décisions optimales. De façon encore plus précise, les heuristiques sont des « règles empiriques » (*rules of thumb*) ou « raccourcis cognitifs » (*mental shortcuts*) visant, comme l'affirment Shah et Oppenheimer (2008), à réduire l'effort lié à l'accomplissement d'une tâche, essentiellement par la prise en considération de moins d'informations.

Tversky et Kahneman (1974) affirment que « les heuristiques sont certainement utiles, mais qu'elles conduisent parfois à des erreurs graves et systématiques » (p. 1124), des « erreurs de prédiction ou d'estimation » (p. 1130) qu'ils désignent par le terme biais ; ce qui laisse penser que les heuristiques témoigneraient de processus mentaux ou de démarches cognitives alors que les biais renverraient plutôt à des produits ou à des résultats de nature cognitive. Dans la littérature savante, les biais, dont on présume habituellement qu'ils sont cognitifs, sont généralement considérés comme des erreurs de raisonnement ou, plus précisément, comme des erreurs dans le traitement de l'information ; ces erreurs auraient un effet de distorsion ou de déformation sur l'appréciation que le décideur fait de la

réalité et sur son jugement. On suppose également que le recours aux heuristiques ne conduit pas *nécessairement* à des biais. Finalement, la possibilité que les biais puissent émaner directement de sources autres que l'utilisation d'heuristiques n'est que rarement évoquée, c'est-à-dire que l'influence possible d'autres facteurs sur le développement des biais cognitifs, comme les traits de personnalité, n'a pas reçu beaucoup d'attention. Il faut toutefois reconnaître que certains travaux ont bien mis en évidence le lien entre la personnalité et les biais par l'intermédiaire des heuristiques. Par exemple, en s'appuyant sur la classification des types de personnalité proposée par Jung (sensation-émotion, sensation-raison, intuition-émotion et intuition-raison), Haley et Stumpf (1989) ont montré que ces quatre styles conduisaient à l'utilisation d'heuristiques différentes qui, à leur tour, pouvaient donner lieu à des biais particuliers.

En suivant l'approche classique de la prise de décisions, un biais cognitif conduit, par définition ou à strictement parler, à une décision qui n'est pas rationnelle parce qu'elle ne s'appuie pas sur de l'information valide ou parfaite. Ce qui ne signifie toutefois pas que cette décision biaisée aura des conséquences observables négatives, le succès ou l'échec ultime d'une décision « dépendant habituellement de plusieurs facteurs dont certains ne sont pas sous le contrôle du décideur », comme nous le rappelle judicieusement Bazerman (1990, p. 39).

Ces notions d'heuristique et de biais sont souvent confondues ou, à tout le moins, ne sont pas toujours clairement distinguées, mais ce n'était pas le cas dans la littérature sur l'entrepreneuriat au début des années 1990. À ce moment-là, l'attention était presque uniquement dirigée vers les heuristiques, le mot *biais* n'étant à peu près jamais utilisé, ni même évoqué (Shaver et Scott, 1991 ; Katz, 1992). À compter de la fin des années 1990, le concept de « biais » apparaît au grand jour, mais l'ambiguïté des notions d'heuristique et de biais cognitif devient assez évidente dans le traitement qu'on en fait. Ainsi, Busenitz et Barney (1997) définissent indistinctement biais et heuristiques (toujours présentés dans cet ordre, que certains trouveront peu logique) comme « des règles décisionnelles, des mécanismes cognitifs et des opinions subjectives que les gens utilisent

pour prendre des décisions » (Busenitz et Barney, 1997, p. 12). Ils ajoutent que, dans leur recherche, « l'expression "biais et heuristiques" renvoie à des stratégies de simplification que les individus emploient pour prendre des décisions, principalement lorsque les conditions sont incertaines et complexes » (p. 12). Peu de temps auparavant, Busenitz et Lau (1996) proposaient un modèle culturel de création d'entreprise dans lequel figurent, pour reprendre leurs mots (p. 27), quatre « heuristiques » : l'accessibilité cognitive, la représentativité, l'ancrage et, curieusement, l'excès de confiance, même si cette prétendue heuristique désigne habituellement un biais cognitif.

Baron (1998) ne distingue pas non plus les heuristiques des biais. En fait, il n'utilise pas le mot « heuristique ». Baron emploie surtout l'expression « mécanismes cognitifs » pour désigner des processus susceptibles de donner naissance à des biais ou des erreurs, ces deux derniers termes étant parfois traités comme s'ils étaient des synonymes (ils sont alors liés par la conjonction *ou*), parfois comme s'ils étaient des concepts nettement différents (ils sont alors liés par la conjonction *et*). Sans prétendre à l'exhaustivité, il y aurait, selon Baron, au moins cinq mécanismes qui pourraient jouer un rôle important en contexte entrepreneurial : la tendance à imaginer ce qui aurait pu se produire si on avait agi autrement (*counterfactual thinking*), surtout lorsqu'on subit un revers ou un échec, ce qui pourrait nuire à l'entrepreneur en lui faisant regretter très fortement de ne pas avoir posé certains gestes ou d'avoir raté des opportunités en or ; l'influence d'émotions non reliées à la situation dans laquelle on se trouve sur nos pensées et nos décisions (*affect infusion*) ; le biais de complaisance (*self-serving bias*) ou la tendance à attribuer nos succès à nos efforts, à nos compétences ou à d'autres facteurs internes ainsi qu'à attribuer nos échecs aux comportements des autres, à la malchance ou à d'autres facteurs externes ; le biais de planification (*planning fallacy*) ou la tendance à sous-estimer le temps requis pour réaliser nos projets et à surestimer ce qu'on peut accomplir en une période de temps donnée ; et, finalement, l'autojustification (*self-justification*) et l'escalade dans l'engagement (*escalation of commitment*), c'est-à-dire la tendance à justifier nos décisions même si les résultats sont négatifs et à continuer d'investir temps, efforts et argent dans des causes perdues.

De leur côté, après avoir affirmé que « les biais cognitifs sont des types de raccourcis cognitifs employés pour poser des jugements » (Baron, 1998, p. 113), sans réaliser apparemment qu'il s'agit là de la façon habituelle de définir les heuristiques, Simon, Houghton et Aquino (2000) reconnaissent un peu plus loin (p. 115) que les biais « émanent » des heuristiques. Dans un article publié deux ans plus tard, Simon et Houghton (2002) affirment que certains auteurs utilisent indistinctement les termes « biais cognitifs » et « heuristiques cognitives » pour désigner des règles empiriques ou des raccourcis décisionnels, affirmant plutôt pour leur part qu'ils considèrent les biais comme des erreurs possibles résultant de ces raccourcis. Par ailleurs, tout en admettant que de nombreux biais puissent se manifester chez les entrepreneurs, les plus courants pourraient bien être, selon eux, l'illusion de contrôle, la croyance en la loi des petits nombres (qui, d'après eux, ne serait qu'un « cas spécial » de l'heuristique de représentativité) et le raisonnement par analogie.

Adoptant une perspective « naturaliste » dans laquelle les heuristiques sont vues comme des moyens efficaces de prise de décisions en contexte dynamique plutôt qu'une perspective « behaviorale néoclassique » dans laquelle on présume, selon lui, que les heuristiques seraient nécessairement des sources de biais et d'erreurs, Bryant (2007) conclut de son travail empirique que les entrepreneurs sont susceptibles d'utiliser l'une ou l'autre des cinq heuristiques suivantes lorsqu'ils évaluent une opportunité d'affaires : la « correspondance stratégique » (*strategic fit*), la « connaissance du marché », la « confiance dans les autres », la « confiance en son instinct » (*trusting gut*) et l'évaluation du « scénario du pire » (*worst case scenario*). Quant à De Carolis et Saparito (2006), ils prétendent que les biais ne sont pas en eux-mêmes des états « positifs » ou « négatifs » (p. 45), tout en incluant dans le modèle qu'ils proposent trois biais cognitifs dont les deux premiers sont pourtant souvent considérés comme problématiques : l'excès de confiance, l'illusion de contrôle et la représentativité, ce dernier renvoyant généralement à une heuristique.

Manifestement, il y a une absence de consensus dans la façon dont les notions d'heuristique et de biais cognitif sont employées, particulièrement dans la littérature sur l'entrepreneuriat. Il n'est donc pas étonnant

que les listes et classifications auxquelles elles ont donné lieu aient peu en commun et que le nombre d'heuristiques et de biais varie significativement à l'intérieur de chacune de ces listes ou classifications, comme nous allons maintenant le voir.

2. Les listes et les classifications des heuristiques et des biais cognitifs

À l'origine, Tversky et Kahneman (1974) considéraient qu'il existait trois grandes heuristiques pour faciliter l'évaluation de probabilités et la prédiction d'événements en contexte d'incertitude. Il y aurait d'abord l'heuristique de la *représentativité*, où l'on évalue la probabilité d'occurrence d'un événement ou d'une situation particulière en fonction de la similitude qu'on lui attribue plus ou moins explicitement avec d'autres événements ou situations, comme s'ils appartenaient tous à la même catégorie ou à la même classe. Par exemple, le propriétaire-dirigeant d'une PME en pleine croissance fait appel à cette heuristique lorsqu'il prévoit spontanément qu'il sera confronté à une crise de liquidités typique des entreprises à succès, un scénario qui ne se confirmera peut-être pas… Il y aurait aussi l'heuristique de *la disponibilité* ou de *l'accessibilité cognitive* (*availability*), où l'on évalue la probabilité d'occurrence ou la fréquence d'un événement ou d'une situation en fonction de la facilité avec laquelle on se rappelle des événements ou des situations semblables. C'est cette heuristique qui guide l'entrepreneur lorsqu'il décide de ne plus envisager de lancer une nouvelle entreprise dans un secteur donné après avoir pris connaissance des problèmes fortement médiatisés de certaines entreprises dans ce secteur, une décision qui aurait pu être différente si cette information n'avait pas été immédiatement disponible dans son esprit… Finalement, il y aurait l'heuristique *de l'ancrage et de l'ajustement*, où l'on s'appuie sur une valeur initiale pour faire un estimé, un point de départ auquel on apporte ensuite des ajustements avant de poser un jugement final. Prévoir les ventes ou les profits de son entreprise à partir des données des dernières années (ou de n'importe quel autre critère) constitue une extrapolation témoignant de cette heuristique… Tversky et Kahneman associaient six biais à

l'heuristique de la représentativité (dont l'insensibilité à la probabilité réelle ou établie d'un résultat et l'insensibilité à la taille d'un échantillon), quatre à l'heuristique de la disponibilité (dont la tendance à attribuer plus de poids aux événements récents, marquants ou faciles à se remémorer) et trois à l'heuristique de l'ancrage et de l'ajustement (dont la tendance à faire des ajustements insuffisants).

Plusieurs listes et classifications ont été proposées à la suite de cet article remarquable de Tversky et Kahneman. Il serait trop long de les présenter ici dans leur intégralité, mais le tableau 11.1 donne un bon aperçu des principaux travaux sur le sujet (y compris la contribution de Tversky et Kahneman) et des différences importantes entre eux.

L'examen de toutes ces listes et classifications montre que les chercheurs utilisent les construits d'heuristique et de biais cognitif de façon un peu anarchique, sans appui conceptuel très précis. Cette absence de consensus empêche l'adoption *a priori* d'un cadre de référence solide susceptible de guider l'analyse des recherches déjà réalisées sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs. Il semble donc plus approprié de suivre une logique inductive, c'est-à-dire de partir de chaque cas particulier avant, au besoin, de généraliser de façon plus ou moins étendue en créant des catégories et sous-catégories.

3. Le cadre méthodologique

De façon générale, la présente recherche entend faire le point sur l'état des connaissances à propos des heuristiques et des biais cognitifs chez les entrepreneurs. Étant donné que les notions d'heuristique et de biais cognitif ne sont pas toujours définies de la même manière et qu' il en est traditionnellement de même de la notion d'entrepreneur, la revue systématique de cette littérature n'exclura pas *a priori* les travaux de recherche s'appuyant sur une conception particulière de l'un ou de l'autre de ces

Tableau 11.1
Listes et classifications importantes des heuristiques et des biais cognitifs

Références	Listes et classifications
Tversky et Kahneman (1974)	Trois heuristiques (représentativité, disponibilité et ancrage/ajustement) et 13 biais qui leur seraient directement associés.
Hogarth et Makridakis (1981)	Trente biais (non distingués des heuristiques), y compris la perception sélective, le stress émotionnel, la loi des petits nombres et les attributions du succès et de l'échec. Présentés en fonction de l'étape précise où ils sont susceptibles de se manifester lors du processus de traitement de l'information.
Schwenk (1984)	Onze processus de simplification (expression qu'il emploie comme synonyme à la fois de biais et d'heuristique), y compris l'escalade dans l'engagement, la prise en considération d'un seul résultat et l'illusion de contrôle. Présentés en fonction de l'étape du processus de décision stratégique dans laquelle ils sont susceptibles de se produire.
Bazerman (1990)	Trois heuristiques et 13 biais (différents de ceux proposés par Tversky and Kahneman), dont la tendance à rechercher l'information qui confirme ce que l'on croit et à ignorer ou à rejeter l'information contraire (*confirmation trap*) et le biais de rétrospective (*hindsight bias*) ou la tendance à surestimer après-coup notre capacité à prédire ce qui s'est effectivement produit ou, dit autrement, à ne pas être « étonné » après-coup de ce qui arrive.
Manimala (1992)	Plus de 600 heuristiques entrepreneuriales, subséquemment réduites à 186 (regroupées en 57 catégories sans titre), dont « être un pionnier dans le choix des produits », « les ressources humaines avant tout » et « éviter la concurrence directe avec des firmes bien établies ».
Lebraty et Pastorelli-Negre (2004)	Dix-sept biais (non distingués des heuristiques et non classifiés), dont l'excès de confiance.
Shah et Oppenheimer (2008)	Quarante-deux heuristiques, certaines très générales (p. ex. représentativité), d'autres très précises (p. ex. heuristiques du prix et de la marque).

construits. En d'autres mots, le sens attribué à chacun de ces termes ne constituera pas un critère pour faire partie du corpus d'articles qui seront examinés, ce qui rendra l'analyse encore plus globale.

Par ailleurs, tel que nous l'avons mentionné au départ, ce sont les textes empiriques qui sont visés par ce travail de synthèse et d'analyse. Cela dit, des textes conceptuels, comme ceux qui ont été évoqués dans les sections précédentes, seront aussi mobilisés pour enrichir la discussion éventuelle des résultats obtenus ici.

Afin de répertorier les travaux empiriques sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs, nous avons eu recours à l'outil de recherche ProQuest, qui nous a donné simultanément accès à 31 banques de données (dont *ABI/INFORM Complete*, *ProQuest Social Science Journals*, *ProQuest Educational Journals* et *ProQuest Sociology*) contenant les articles de plus de 8 000 revues et journaux[2]. Bien sûr, ces banques de données n'incluent pas, à de rares exceptions près, les volumes et les chapitres de volume qui rendraient compte de recherches sur l'objet du présent travail. Cependant, de toute évidence, les travaux empiriques sur les heuristiques ou biais cognitifs des entrepreneurs qui n'auraient pas fait l'objet d'une publication dans une revue savante, mais dont les résultats figureraient uniquement dans un volume sont marginales ou très rares. Ce qui n'en constitue pas moins une limite de la présente recherche.

La recherche dans *ABI/INFORM Complete* et les autres banques de données examinées a été faite à partir de l'énoncé suivant : [*bias** or *heuristic**] *and* [*entrepreneur**], l'astérisque permettant de repérer les dérivés du concept principal, juste au cas où un auteur aurait employé une expression différente pour désigner le concept visé (p. ex. *biased judgment*). Seuls les articles publiés dans des revues avec comité de lecture (*peer-reviewed*)

2. Je remercie chaleureusement Jean-François Tremblay, professeur à l'Université du Québec à Montréal, pour son aide lors de cette étape.

furent pris en considération. De plus, les énoncés ne visaient que le contenu du résumé (*abstract*) ou du titre lui-même, en présumant que si les termes recherchés ne figuraient pas dans le résumé ou le titre, c'est que l'article était sans lien direct ou étroit avec les heuristiques ou biais cognitifs des entrepreneurs ; là encore, cette décision constitue une certaine limite à cette recherche, mais il est très improbable que de nombreux textes pertinents n'aient pas été repérés. Pour réduire au maximum cette limite, la bibliographie de chacun des articles repérés à partir de l'énoncé de départ fut examinée afin de s'assurer que des textes pertinents n'aient pas été ignorés ; ce serait le cas, par exemple, si une recherche portait sur l'étude d'un biais particulier, mais dont le mot « biais » ne figurait pas dans le résumé ou le titre de l'article. Finalement, aucune limite de temps n'a été fixée en ce qui a trait à la date de parution des articles.

4. Les résultats

La recherche sur les 31 bases de données scrutées à l'aide de ProQuest en août 2013, sans date de départ, mais jusqu'à la fin de 2012, a permis de repérer plus de 200 textes. Évidemment, comme certains d'entre eux étaient répertoriés dans plus d'une base de données, il y avait plusieurs répétitions. De plus, un examen attentif de chacun de ces articles a conduit au rejet de nombreux textes qui ne cadraient pas avec l'objectif de la présente recherche, dont les suivants :

- tous les textes conceptuels ou théoriques ;
- tous les textes sur les entrepreneurs ne portant pas directement, de façon complète ou partielle, sur l'étude des heuristiques ou des biais cognitifs (ou l'un d'entre eux). Ce qui serait le cas, par exemple, lorsque les résultats d'une recherche permettent simplement d'affirmer que les entrepreneurs ne suivent pas formellement le modèle rationnel de prise de décisions, ou encore lorsque les heuristiques ou biais sont évoqués uniquement pour commenter les résultats d'une recherche ;

- tous les textes ne portant pas directement sur les entrepreneurs, mais sur les heuristiques ou biais d'autres intervenants ayant un lien avec eux, comme les investisseurs ;
- tous les textes dans lesquels le mot « biais » figurant dans le titre ou le résumé ne désignait pas un biais cognitif chez l'entrepreneur, mais plutôt un biais du chercheur (ou des méthodes ou résultats de sa recherche) ou encore une orientation déplorable envers, par exemple, les femmes (*gender bias*) ou les immigrants désirant fonder leur propre entreprise.

En fin de compte, cette recherche a permis de repérer 26 articles empiriques portant entièrement ou partiellement sur les heuristiques ou biais cognitifs chez les entrepreneurs. Dans cette section, j'analyserai d'abord les résultats de ces travaux empiriques – en traitant les heuristiques et les biais séparément – avant de focaliser l'attention sur les principaux éléments du cadre méthodologique mis en place pour les obtenir.

4.1. L'analyse des résultats des travaux empiriques

Le tableau 11.2 montre les résultats des recherches menées sur les heuristiques ou biais chez les entrepreneurs. Avant de les examiner de près, il faut en premier lieu faire quelques constats.

D'abord, il n'y a que 26 textes empiriques qui ont été publiés sur les heuristiques ou biais cognitifs chez les entrepreneurs. Ce qui signifie que les articles théoriques sur le sujet – fort nombreux, même s'il est difficile d'en déterminer le nombre exact – s'appuient sur un nombre très restreint de *recherches*, à proprement parler ; ou encore qu'ils ont conduit à très peu de travaux empiriques.

Tableau 11.2
Résultats des recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs

Références	Recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs
Cooper, Woo et Dunkelberg (1988)	Les entrepreneurs ayant fondé ou acheté une nouvelle entreprise depuis peu de temps attribueraient une probabilité de succès à leur entreprise nettement supérieure à celle que suggèrent les statistiques sur le taux de succès de telles entreprises. Leur excès d'optimisme se manifesterait également dans leur perception de la probabilité de succès de leur entreprise comparativement à celui d'entreprises semblables. Il se maintiendrait après la fondation de l'entreprise.
Manimala (1992)	Lorsque l'on compare les entreprises plus innovantes à celles qui le seraient moins, on constate que les heuristiques entrepreneuriales ne seraient pas les mêmes. Entre autres choses, on aurait plus tendance à rechercher activement et de façon continue de nouvelles idées et à le faire surtout à l'intérieur plutôt qu'à l'extérieur de l'entreprise, à adopter celles qui sont compatibles avec la vision, les buts, les capacités et les activités actuelles de l'entreprise, à choisir ses partenaires en fonction de leur expertise plutôt que de leur apport financier, à accorder beaucoup d'attention à leur développement à l'interne sur les plans technologique et financier, à adopter une stratégie d'intégration verticale pour leur croissance, à faire preuve de flexibilité sur le plan des structures, des procédures et des styles de gestion, à mettre l'accent sur la gestion de l'information et à se réseauter de façon très large dansla communauté.
McCarthy, Schoorman et Cooper (1993)	Les entrepreneurs qui ont créé leur entreprise (plutôt que de l'avoir achetée) ainsi que ceux qui manifestent un excès de confiance (évalué par un degré très élevé d'estime de soi) auraient tendance à prendre des décisions visant la croissance de leur entreprise, donc à continuer d'investir financièrement dans l'entreprise indépendamment de la croissance ou non du chiffre d'affaires. En revanche, contrairement aux hypothèses formulées, cette tendance à investir davantage n'existerait pas de façon statistiquement significative chez ceux qui ont des partenaires d'affaires ainsi que chez ceux qui s'attendent à utiliser leurs propres habiletés dans ce contexte entrepreneurial, donc chez ceux qui ont une forte confiance en leurs propres compétences entrepreneuriales (*self-efficacy*). Par ailleurs, ces quatre facteurs – création de sa propre entreprise, excès de confiance, existence de partenaires et attentes de pouvoir utiliser ses propres habiletés – auraient une plus grande influence sur l'escalade dans l'engagement (*escalation of commitment*) lorsque le rendement de l'entreprise s'avère décevant après un certain temps, c'est-à-dire lorsque la rétroaction du marché est initialement négative.

Tableau 11.2 (*suite*)
Résultats des recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs

Références	Recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs
Busenitz et Barney (1997)	Les entrepreneurs seraient plus susceptibles que les gestionnaires de grandes organisations d'utiliser les deux biais ou heuristiques suivants en contexte décisionnel : l'excès de confiance (tendance à surestimer la probabilité d'avoir vu juste) et la représentativité (tendance à généraliser exagérément en s'appuyant sur un petit nombre de caractéristiques ou d'observations).
Busenitz (1999)	Les entrepreneurs auraient plus tendance que les gestionnaires de grandes organisations à généraliser à partir de petits échantillons et à manifester un excès de confiance en contexte décisionnel.
Simon, Houghton et Aquino (2000)	De façon générale, les résultats laissent penser que les individus créeraient une entreprise parce qu'ils ne percevraient pas bien les risques encourus et non parce qu'ils accepteraient un taux élevé de risque. Plus précisément, il n'y aurait pas de lien entre la perception d'un faible taux de risque et la décision de créer une entreprise. Par ailleurs, l'illusion de contrôle ainsi que la croyance en la loi des petits nombres réduiraient la perception du risque, mais l'excès de confiance ne le ferait pas.
Keh, Foo et Lim (2002)	La perception d'un risque faible serait liée à l'évaluation positive d'une opportunité d'affaires. Par ailleurs, il n'y aurait pas de lien significatif entre, d'une part, l'excès de confiance, la croyance en la loi des petits nombres et la surestimation de ce qu'on peut accomplir en une période de temps donnée (*planning fallacy*) et, d'autre part, la perception du risque ; seule l'illusion de contrôle affecterait cette perception du risque. Finalement, la croyance en la loi des petits nombres exercerait un effet direct sur l'évaluation d'opportunités, c'est-à-dire sans que la perception du risque n'agisse comme variable intermédiaire.
Wickham (2003)	L'heuristique de la représentativité agirait sur le jugement porté à propos de la probabilité de succès ou d'échec de projets entrepreneuriaux.
Forbes (2005)	Les entrepreneurs plus jeunes ainsi que, étonnamment, ceux qui analysent et planifient davantage, manifesteraient plus d'excès de confiance. Dans une moindre mesure, il en serait de même chez ceux dont l'entreprise est plus petite ou plus jeune. Par ailleurs, cet excès de confiance chez l'entrepreneur serait moins élevé lorsqu'il y a des investisseurs externes (*external equity funding*). Aussi, il n'y aurait pas de relation entre la confiance des entrepreneurs en leur propre capacité d'être un bon entrepreneur (*entrepreneurial self-efficacy*) et leur degré d'excès de confiance. Finalement, les gestionnaires-fondateurs de leur entreprise manifesteraient plus d'excès de confiance que les gestionnaires de nouvelles firmes dont ils ne sont pas les fondateurs.

Tableau 11.2 (*suite*)
Résultats des recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs

Références	Recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs
Lowe et Ziedonis (2006)	Lorsqu'on compare le rendement des entrepreneurs à celui des firmes établies pour la commercialisation d'inventions réalisées en contexte universitaire, les premiers n'auraient pas moins de succès que les seconds, ce qui suggère que les entrepreneurs ne feraient pas plus preuve d'un excès d'optimisme que les gestionnaires de firmes établies, contrairement à ce que suggèrent les études précédentes. En revanche, conformément à ce que laissent croire les résultats des recherches antérieures sur le biais d'excès d'optimisme, les entrepreneurs poursuivraient plus longtemps leurs efforts lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous.
Fraser et Greene (2006)	Les entrepreneurs seraient plus optimistes que les salariés, et l'optimisme diminuerait avec l'expérience.
Burmeister et Schade (2007)	Lorsqu'on les compare à des étudiants et à des banquiers, les entrepreneurs ne seraient pas plus influencés que les étudiants par le biais du *statu quo* (tendance à décider en faveur d'une option déjà choisie dans le passé ou constituant l'état actuel des choses), mais le seraient *moins* que les banquiers.
Bryant (2007)	Lorsqu'ils « évaluent » une opportunité, les entrepreneurs utiliseraient l'une ou l'autre des cinq heuristiques suivantes : la correspondance stratégique, la connaissance du marché, la confiance dans les autres, la confiance en son instinct et l'évaluation du scénario du pire, mais plus ils approchent de la phase d'« exploitation » de ces opportunités, plus ils tendraient à adopter un style davantage rigoureux ou systématique… Par ailleurs, les entrepreneurs seraient plus motivés par la recherche de gains potentiels (*promotion focus*) que par l'évitement de pertes potentielles (*prevention focus*). Cette orientation vers les gains potentiels ne serait pas corrélée avec le sentiment d'efficacité personnelle (*self-efficacy*).
Koellinger, Minniti et Schade (2007)	Dans les 18 pays étudiés, les perceptions subjectives et souvent biaisées, en particulier la conviction de posséder les habiletés requises pour fonder une entreprise, auraient une incidence déterminante sur la décision de créer une nouvelle entreprise. De plus, les entrepreneurs en émergence (*nascent*) manifesteraient plus de confiance en leurs propres habiletés que les entrepreneurs établis, mais auraient un taux de succès moins élevé. De façon générale, les pays où il y aurait un taux de confiance entrepreneuriale élevé auraient également un taux d'activité entrepreneuriale élevé, mais les nouvelles entreprises auraient aussi moins de chances de survivre plus de 42 mois.

Tableau 11.2 (*suite*)
Résultats des recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs

Références	Recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs
Moore, Oesch et Zietsma (2007)	Les entrepreneurs, tout comme les personnes qui ont envisagé de créer leur propre entreprise mais ne l'ont pas fait, prendraient la décision de démarrer en affaires en s'appuyant davantage sur l'évaluation qu'ils font de leur propre compétence que sur leur évaluation de la concurrence. Cependant, cette tendance à se focaliser sur soi-même (*self-focus*) plutôt que sur des facteurs externes augmenterait la probabilité de fonder une entreprise lorsque le marché visé est « simple » et réduirait cette probabilité lorsque le marché visé est « complexe » ou difficile ; ce qui laisse penser que l'excès de confiance ne serait pas un trait universel chez les entrepreneurs.
Trevelyan (2008)	L'optimisme et l'excès de confiance seraient deux concepts indépendants, mais joueraient tous les deux un rôle important dans la décision d'entreprendre. Par ailleurs, il y aurait chez les entrepreneurs une corrélation entre l'optimisme et la tendance à orienter ses efforts vers la recherche de gains potentiels (*promotion focus*) et il n'y en aurait pas entre l'excès de confiance et la tendance à orienter ses efforts vers l'évitement de pertes potentielles (*prevention focus*).
Read, Dew, Sarasvathy, Song et Wiltbank (2009)	Les experts entrepreneurs et les gestionnaires sans expérience entrepreneuriale n'utiliseraient pas les mêmes heuristiques lorsqu'ils sont placés devant une situation hypothétique où ils doivent prendre des décisions de marketing en contexte d'incertitude. Les gestionnaires s'appuieraient principalement sur une logique prédictive en faisant appel aux techniques qu'on retrouve dans les manuels de base en marketing, alors que les entrepreneurs suivraient plutôt une logique non prédictive ou d'« effectuation » où la prise de décisions est surtout fondée sur les moyens disponibles (c.-à-d. qui je suis, qu'est-ce que je connais et qui je connais).
Hmieleski et Baron (2009)	Il y aurait une relation négative entre le degré d'optimisme « naturel » (*dispositional*) des entrepreneurs et le rendement (croissance du chiffre d'affaires et du nombre d'employés) de leur entreprise. Cette relation négative serait plus forte chez les entrepreneurs expérimentés et plus forte encore dans un environnement dynamique, deux variables modératrices dont l'influence serait statistiquement significative.
Cassar et Craig (2009)	Les personnes qui échouent à mettre sur pied une entreprise feraient preuve d'un fort biais de rétrospective (*hindsight bias*) lorsqu'ils sont invités à se rappeler les attentes ou convictions qu'ils avaient au départ. En d'autres termes, elles étaient beaucoup plus optimistes au départ sur les chances de succès de leur projet d'entreprise qu'elles ne l'affirment maintenant que le projet ne s'est pas réalisé. Cette tendance au biais de rétrospective ne serait pas influencée par l'âge des participants, ni par leur expérience antérieure en entrepreneuriat, mais ce biais serait moins fort chez ceux qui détiennent un diplôme universitaire (*post college*).

Tableau 11.2 (*suite*)
Résultats des recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs

Références	Recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs
Landier et Thesmar (2009)	Il y aurait une forte corrélation entre le degré d'optimisme des entrepreneurs et le financement à court terme (*short-term debt*) de leur entreprise. De plus, les entrepreneurs possédant un niveau élevé d'instruction ainsi que ceux qui auraient développé eux-mêmes leur « idée » d'entreprise auraient tendance à être plus optimistes. Finalement, les erreurs d'optimisme dans les attentes (*optimistic expectation errors*) persisteraient dans le temps.
Townsend, Busenitz et Arthurs (2010)	Les attentes (ou la confiance) des entrepreneurs en émergence concernant leurs propres capacités (*ability expectancies*) à démarrer une entreprise auraient une influence significative sur leur décision d'entreprendre, alors que leurs attentes à propos de la probabilité de succès (*outcome expectancies*) ne joueraient qu'un rôle marginal dans leur décision. Également, plus ils prennent de temps avant de se décider, plus il est probable qu'ils ne créeront pas une nouvelle entreprise. La faible influence positive qu'auraient leurs attentes concernant la probabilité de succès de leur éventuelle entreprise sur leur décision d'entreprendre s'affaiblirait donc en fonction du temps pris par l'entrepreneur avant de passer à l'action.
Cassar (2010)	Les entrepreneurs en émergence (*nascent*) feraient preuve d'un excès d'optimisme dans leurs attentes, dans la mesure où ils surestiment la probabilité qu'ils réussiront à mettre sur pied leur entreprise. De plus, lorsqu'ils y parviennent, ils surestiment leurs ventes éventuelles ainsi que le nombre d'emplois futurs. Finalement, l'adoption de plans et de scénarios, en particulier l'établissement de projections financières, accentuerait la tendance chez les individus à faire des prévisions de ventes trop optimistes.
Tipu et Arain (2011)	Comme les entrepreneurs de régions plus développées, les entrepreneurs pakistanais feraient preuve d'excès de confiance et s'appuieraient sur des heuristiques de représentativité dans la gestion du risque, mais contrairement à eux, ils auraient tendance à adopter des heuristiques consistant à ne pas faire confiance aux employés temporaires ainsi que des heuristiques d'ancrage pour la préparation d'un plan d'affaires, pour le réseautage et pour la gestion des finances.
Mehrabi et Kolabi (2012)	Les entrepreneurs ayant un niveau d'instruction plus élevé et ceux qui ont plus d'expérience seraient plus sujets que les autres au biais d'excès de confiance, alors que les entrepreneurs plus âgés le seraient moins. Par ailleurs, ce biais d'excès de confiance aurait une influence négative sur la qualité des décisions stratégiques prises par les entrepreneurs, à la fois directement et indirectement, par l'intermédiaire du biais de représentativité.

Tableau 11.2 (*suite*)
Résultats des recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs

Références	Recherches sur les heuristiques et les biais cognitifs
Simon et Shrader (2012)	Les résultats de cette recherche montrent qu'il y aurait une corrélation positive entre, d'une part, l'introduction de produits vraiment nouveaux (*pioneering*) ou encore de produits exigeant beaucoup de ressources et, d'autre part, un excès de confiance optimiste (*optimistic overconfidence*) relativement au succès éventuel de ces nouveaux produits. Il y aurait également une relation curviligne entre la satisfaction à propos du rendement actuel de la firme et l'excès de confiance optimiste face à l'introduction de nouveaux produits, c'est-à-dire qu'un rendement perçu comme très négatif ou très positif serait associé à cet excès de confiance, mais pas un rendement « moyen ». De plus, l'introduction de nouveaux produits dans un environnement hostile ou très concurrentiel serait positivement liée à un excès de confiance mais, étonnamment, un environnement dynamique caractérisé par des changements fréquents et importants lui serait négativement lié. Finalement, il y aurait une relation plutôt positive entre le fait d'avoir fondé son entreprise et l'excès de confiance lors du lancement de nouveaux produits, mais cette relation ne serait pas statistiquement significative.
Kemmerer, Walter, Kellermanns et Narayanan (2012)	Plus un entrepreneur considère une ressource comme ayant de la valeur (économique ou autre) ou encore comme inimitable, plus il lui attribuerait de l'importance pour le succès de l'entreprise. Par ailleurs, l'hypothèse selon laquelle il attribuerait plus d'importance à une ressource qu'il jugerait irremplaçable (*nonsubstitutability*) n'a reçu qu'un soutien marginal. Étrangement, la rareté d'une ressource serait corrélée négativement avec l'importance que l'entrepreneur lui attribue. Ces quatre facteurs (valeur, inimitabilité, caractère irremplaçable et rareté) constitueraient des heuristiques susceptibles de guider les entrepreneurs dans le jugement qu'ils attribuent à l'importance d'une ressource.

Ensuite, de ces 26 textes, il n'y en a que 4 qui renvoient à des recherches dont les résultats ont été publiés avant 2000, même si ces recherches ont en fait donné lieu à 5 articles, ceux de Busenitz et Barney (1997) et de Busenitz (1999) présentant essentiellement la même recherche et les mêmes résultats[3]. Ajoutons que les articles rendant compte de 17 de ces 25 recherches ont été publiés à partir de 2006.

3. Étant donné cette constatation et afin d'éviter toute redondance, nous considérerons à partir de maintenant qu'il n'y a eu que 25 recherches (et non 26) qui ont porté sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs ; l'article de Busenitz (1999) ne sera donc pas pris en compte pour fins d'analyse.

Finalement, de ces 25 recherches différentes, 10 ont donné lieu à des publications dans *Journal of Business Venturing* (dont les quatre premières publiées avant 2000) et trois dans *Management Decision.* Les 12 autres ont été publiées dans 12 revues différentes.

4.1.1. Les heuristiques

Comme on peut le constater en regardant le tableau 11.2, très peu de recherches ont porté sur les heuristiques chez les entrepreneurs. Les résultats de l'une des premières études sur cet objet, celle de Manimala en 1992, indiquaient que les entreprises innovantes utilisaient des heuristiques entrepreneuriales différentes des autres : recherche plus active et continue de nouvelles idées (et à l'intérieur plutôt qu'à l'extérieur de l'entreprise), rétention de celles qui sont compatibles avec les orientations et capacités actuelles de l'entreprise, choix de partenaires en fonction de leur expertise plutôt que de leur apport financier, adoption d'une stratégie d'intégration verticale et de structures flexibles, et accent mis sur la gestion de l'information et le réseautage.

Plus récemment, Bryant (2007) montrait que les entrepreneurs employaient l'une ou l'autre des cinq heuristiques suivantes pour évaluer une opportunité d'affaires : correspondance stratégique, connaissance du marché, confiance dans les autres, confiance en son propre instinct et évaluation du scénario du pire ; selon Bryant, ils adopteraient un style plus systématique lorsqu'ils s'approchent de la phase d'exploitation de ces opportunités. Signalons aussi que, contrairement aux entrepreneurs de régions plus développées, les entrepreneurs pakistanais auraient tendance à ne pas faire confiance aux employés temporaires et à adopter des heuristiques d'ancrage pour la préparation d'un plan d'affaires, pour le réseautage et pour la gestion des finances (Tipu et Arain, 2011).

Par ailleurs, selon Read *et al.* (2009), entrepreneurs et gestionnaires n'utiliseraient pas les mêmes heuristiques lorsqu'ils doivent prendre des décisions de marketing en contexte d'incertitude. Les premiers suivraient davantage une logique non prédictive ou d'« effectuation », alors que les

seconds feraient davantage appel aux techniques classiques associées à une logique prédictive. Finalement, la valeur d'une ressource, son caractère inimitable ou irremplaçable, ainsi que sa rareté constitueraient des heuristiques qui influenceraient le jugement de l'entrepreneur quant à l'importance de cette ressource (Kemmerer *et al.*, 2012).

4.1.2. Les biais

Les chercheurs se sont beaucoup plus intéressés aux biais qu'aux heuristiques. Les résultats présentés dans le tableau 11.2 indiquent sans équivoque que c'est sur les biais d'excès de confiance et d'optimisme que les chercheurs en entrepreneuriat ont concentré le plus leur attention. Notons ici que ces deux biais sont souvent confondus, ce sur quoi je reviendrai lors de la discussion des résultats, mais dans la présente sous-section, je respecterai le langage des auteurs des recherches citées, y compris lorsqu'il est porteur d'ambiguïté sur les notions de confiance et d'optimisme. Dans la deuxième partie de cette section sur les biais, nous verrons que la loi des petits nombres a aussi fait l'objet d'un intérêt certain chez les chercheurs, avant de présenter les résultats de quelques études empiriques sur les autres biais.

L'excès de confiance et d'optimisme

Que nous apprennent ces recherches exactement ? Une analyse des connaissances issues des 18 recherches ayant porté au moins partiellement sur les excès de confiance et d'optimisme invite à regrouper ces contributions en trois grandes catégories. Il y a d'abord les recherches qui proposent une évaluation – parfois comparative – du degré du biais de confiance ou d'optimisme chez les entrepreneurs. Il y a aussi celles qui visent à déterminer l'influence de certains facteurs considérés plus ou moins explicitement comme des variables indépendantes sur le degré de ces biais, traités alors comme des variables dépendantes. Finalement, il y a celles qui étudient ces biais comme variables indépendantes en cherchant à déterminer leur influence sur d'autres variables.

- Évaluation des biais d'excès de confiance et d'optimisme
  - › Les entrepreneurs manifesteraient un degré d'optimisme particulièrement élevé, dans la mesure où ils surestimeraient leurs chances de succès (Cooper, Woo et Dunkelberg, 1988). Les résultats de la recherche de Trevelyan (2008) rappellent que les concepts d'optimisme et d'excès de confiance sont distincts et indépendants l'un de l'autre, même si les deux seraient présents chez l'entrepreneur. L'excès de confiance des entrepreneurs serait largement répandu dans de nombreux pays (Koellinger, Minniti et Schade, 2007 ; Tipu et Arain, 2011). Par ailleurs, les résultats de la recherche de Moore, Oesch et Zietsma (2007) laissent penser que l'excès de confiance ne serait pas un trait universel chez les entrepreneurs. De façon générale, l'excès de confiance aurait tendance à se perpétuer dans le temps (Cooper, Woo et Dunkelberg, 1988 ; Lowe et Ziedonis, 2006 ; Landier et Thesmar, 2009).
  - › L'excès de confiance serait plus élevé chez les entrepreneurs que chez les gestionnaires de grandes entreprises (Busenitz et Barney, 1997), une idée qui n'a toutefois pas été soutenue dans la recherche de Lowe et Ziedonis (2006), dont les résultats indiquent que les entrepreneurs ne feraient pas preuve de plus d'optimisme que les gestionnaires de firmes établies. Par ailleurs, les entrepreneurs seraient aussi plus optimistes que les salariés (Fraser et Greene, 2006).
- Biais d'excès de confiance et d'optimisme traités comme variables dépendantes
  - › L'excès de confiance serait plus prononcé chez les jeunes entrepreneurs que chez les plus âgés (Forbes, 2005 ; Mehrabi et Kolabi, 2012). Le degré d'optimisme serait plus élevé chez les entrepreneurs plus instruits (Landier et Thesmar, 2009), qui feraient également preuve de plus d'excès de confiance que les entrepreneurs moins instruits (Mehrabi et Kolabi, 2012). De plus, les entrepreneurs en émergence (*nascent*) seraient plus optimistes dans le sens

où ils surestimeraient la probabilité qu'ils réussiront à mettre sur pied leur entreprise (Cassar, 2010) et feraient preuve de plus de confiance en leurs propres habiletés que les entrepreneurs plus expérimentés (Koellinger, Minniti et Schade, 2007), l'optimisme ayant tendance à diminuer avec l'expérience (Fraser et Greene, 2006). Cela n'est peut-être pas étranger au fait que les entrepreneurs en émergence auraient un taux de succès moins élevé que les entrepreneurs établis (Koellinger, Minniti et Schade, 2007). En revanche, les résultats de la recherche de Mehrabi et Kolabi (2012) révèlent plutôt que les entrepreneurs ayant plus d'expérience seraient plus sujets que les autres au biais d'excès de confiance.

› L'excès de confiance serait plus fort chez les entrepreneurs qui ont fondé leur entreprise (McCarthy, Schoorman et Cooper, 1993 ; Forbes, 2005) et il en serait de même de l'excès d'optimisme (Landier et Thesmar, 2009) chez ceux qui ont développé eux-mêmes leur idée d'entreprise, mais il n'y aurait pas de lien significatif entre les deux lors du lancement d'un nouveau produit (Simon et Shrader, 2012). L'excès de confiance serait moins élevé lorsqu'il y a des investisseurs externes (Forbes, 2005), mais il serait plus fort chez les entrepreneurs gérant des entreprises plus petites et plus jeunes que chez les entrepreneurs gérant des entreprises plus grandes et existant depuis plus longtemps (Forbes, 2005).

› L'excès de confiance serait plus élevé chez ceux qui analysent et planifient davantage, contrairement à ce qui était anticipé (Forbes, 2005). De façon semblable, l'adoption de plans et scénarios, en particulier l'établissement de projections financières, accentuerait chez les entrepreneurs la tendance à faire des prévisions de ventes trop optimistes (Cassar, 2010). L'excès de confiance ne serait pas lié à la confiance qu'ont les entrepreneurs en leurs propres compétences (*self-efficacy*), selon les résultats obtenus par Forbes (2005).

› L'introduction de produits vraiment nouveaux ou exigeant beaucoup de ressources aurait tendance à faire augmenter l'excès de confiance relativement au succès éventuel de ces nouveaux

produits, si on se fie aux résultats de la recherche de Simon et Shrader (2012). Selon les mêmes auteurs, un rendement actuel considéré comme très bon ou très mauvais aurait le même effet, de même qu'un environnement très concurrentiel (mais pas un environnement dynamique ou changeant).

– Biais d'excès de confiance et d'optimisme traités comme variables indépendantes

  › L'excès de confiance ne réduirait pas la perception du risque (Simon, Houghton et Aquino, 2000 ; Keh, Foo et Lim, 2002), contrairement aux hypothèses formulées. Toutefois, selon Trevelyan (2008), il y aurait un lien entre l'optimisme et la tendance à orienter ses efforts vers la recherche de gains potentiels (*promotion focus*), mais il n'y aurait pas de corrélation entre l'excès de confiance et la tendance à orienter ses efforts vers l'évitement de pertes potentielles (*prevention focus*).

  › Il y aurait également une forte corrélation entre le degré d'optimisme des entrepreneurs et le financement à court terme de leur entreprise (Landier et Thesmar, 2009). Une recherche montre que les entrepreneurs ayant un excès de confiance seraient davantage portés à investir financièrement dans la croissance de leur entreprise, indépendamment de la hausse des ventes, de la présence de partenaires d'affaires et de leurs habiletés particulières dans le domaine précis de l'entreprise (McCarthy, Schoorman et Cooper, 1993). L'excès de confiance prédirait davantage le biais d'escalade lorsque les ventes diminuent que lorsqu'elles augmentent (McCarthy, Schoorman et Cooper, 1993).

  › L'excès d'optimisme chez les entrepreneurs en émergence se traduirait non seulement dans leur conviction qu'ils réussiront à mettre leur entreprise sur pied, mais aussi dans leur surestimation des ventes éventuelles et du nombre de futurs employés (Cassar, 2010). Leurs attentes relativement à leurs propres capacités (*ability expectancies*) semblent avoir une influence sur la décision

d'entreprendre, alors que leur anticipation des résultats (*outcome expectancies*) ne jouerait qu'un rôle marginal (Townsend, Busenitz et Arthurs, 2010). L'excès de confiance aurait une influence négative sur la qualité des décisions stratégiques prises par les entrepreneurs (Mehrabi et Kolabi, 2012). Le degré d'optimisme « naturel » (*dispositional*) chez les entrepreneurs serait lié négativement au rendement de leur entreprise, une relation qui serait encore plus forte chez les entrepreneurs expérimentés et plus forte également lorsque l'entreprise évolue dans un environnement dynamique plutôt que stable (Hmieleski et Baron, 2009). Globalement, les pays où la confiance entrepreneuriale serait élevée auraient aussi un degré d'activité entrepreneuriale élevé, mais le taux de survie des entreprises serait plus faible après quelques années (Koellinger, Minniti et Schade, 2007).

La loi des petits nombres

La loi des petits nombres désigne la tendance à généraliser en s'appuyant sur de petits échantillons. Après les excès de confiance et d'optimisme, c'est le biais cognitif qui a reçu le plus d'attention dans les travaux empiriques sur l'entrepreneuriat. Les résultats de la recherche de Busenitz et Barney (1997) indiquent que ce biais caractérise davantage les entrepreneurs que les gestionnaires, et ceux de la recherche de Simon, Houghton et Aquino (2000) montrent qu'il réduirait la perception du risque, une relation qui n'a toutefois pas été constatée dans la recherche de Keh, Foo et Lim (2002).

Les autres biais

Comme on peut le constater dans le tableau 11.2, plusieurs biais cognitifs ont reçu une attention très limitée dans les travaux empiriques sur les entrepreneurs, mais les résultats de ces travaux ne sont pas sans intérêt.

– *Illusion de contrôle.* L recherche de Simon, Houghton et Aquino (2000) et celle de Keh, Foo et Lim (2002) indiquent que l'illusion de contrôle réduirait la perception du risque chez les entrepreneurs.

- *Biais de planification.* Selon Keh, Foo et Lim (2002), il n'y aurait pas de lien entre la surestimation chez l'entrepreneur de ce qu'il peut accomplir en une période de temps donnée et sa perception du risque.

- *Escalade dans l'engagement.* La création plutôt que l'achat de sa propre entreprise et le degré très élevé d'estime de soi (excès de confiance) seraient associés à la prise de décisions orientées vers la croissance, mais pas la présence des partenaires d'affaires, ni le sentiment de pouvoir s'appuyer sur ses habiletés actuelles dans ce contexte entrepreneurial (McCarthy, Schoorman et Cooper, 1993) ; par ailleurs, selon les mêmes auteurs, ces quatre facteurs auraient une plus grande influence sur l'escalade dans l'engagement lorsque les ventes déclinent que lorsqu'elles augmentent. Rappelons également que, de façon générale, l'escalade dans l'engagement se manifesterait davantage lorsqu'il y a excès de confiance (Cooper, Woo et Dunkelberg, 1988 ; Landier et Thesmar, 2009), en particulier lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous (Lowe et Ziedonis, 2006).

- *Biais du* statu quo. Les entrepreneurs sont-ils conservateurs ? L'étude de Burmeister et Schade (2007) montre que les entrepreneurs auraient moins tendance que les banquiers à décider en fonction d'une option déjà choisie dans le passé ou constituant l'état actuel des choses, mais qu'ils ne seraient pas plus influencés que les étudiants par ce biais du *statu quo*.

- *Biais de rétrospective.* Selon Cassar et Craig (2009), les entrepreneurs font preuve d'un fort biais de rétrospective lorsqu'ils échouent à mettre sur pied une entreprise, c'est-à-dire qu'ils étaient beaucoup plus optimistes au départ qu'ils ne l'affirment maintenant, un biais sans lien avec l'âge ou l'expérience, mais qui serait moins fort chez les personnes possédant un diplôme universitaire.

4.2. L'analyse des cadres méthodologiques

Le tableau 11.3 présente les principaux éléments du cadre méthodologique des 25 recherches sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs. Les quatre aspects suivants ont été examinés de près.

- *Les devis* : expérimental (ou quasi expérimental, le plus souvent), synchronique ou à coupe transversale (de type « enquête », la plupart du temps), diachronique ou longitudinal, comparatif (fréquemment entre des pays ou des nations) et étude de cas (une organisation, une personne, un événement, etc.). Cette classification est empruntée à Bryman et Bell (2007).
- *Les échantillons* : taille, population visée et pays.
- *Les techniques de collecte de données* : questionnaire (généralement avec questions fermées ou à évaluation [c'est-à-dire à répondre sur une échelle de Likert]) et mode d'administration (face à face, postal et électronique), entrevue (non structurée ou semi-structurée), méthode des scénarios (ou encore analyse de petits cas ou simulation) et données secondaires (c'est-à-dire déjà recueillies à d'autres fins). D'autres techniques existent, mais elles n'ont pas été employées dans les 25 travaux répertoriés.
- *Les techniques d'analyse de données* : statistiques et analyse de contenu.

4.2.1. Les devis

Un devis de recherche désigne essentiellement un cadre de référence qui guide la collecte et l'analyse des données (Bryman et Bell, 2007). Dans le cas présent, on constate que les chercheurs intéressés par les heuristiques et biais chez les entrepreneurs ont privilégié jusqu'à maintenant l'utilisation d'un devis synchronique ou à coupe transversale, c'est-à-dire un devis où l'on cherche à obtenir le portrait d'une situation à un moment précis dans le temps. Avec ce type de devis, on cherche généralement à déterminer dans quelle mesure il existe actuellement un lien entre diverses variables.

Tableau 11.3
Cadre méthodologique des articles empiriques

Références	Devis	Échantillons	Techniques de collecte des données	Techniques d'analyse des données
Cooper, Woo et Dunkelberg (1988)	Synchronique	2 994 entrepreneurs américains devenus propriétaires depuis peu de temps	Questionnaire (poste)	Statistiques
Manimala (1992)	Étude de cas	138 récits d'entrepreneurs publiés par des journaux populaires et 26 cas d'entrepreneurs de l'Inde	Données secondaires, entrevue	Analyse de contenu, statistiques
McCarthy, Schoorman et Cooper (1993)	Diachronique	2 953 propriétaires-dirigeants américains de PME de 30 employés ou moins lors de la 1re enquête, 1 112 lors de la 2e et 826 lors de la 3e	Questionnaire (poste)	Statistiques
Busenitz et Barney (1997)	Synchronique	124 entrepreneurs et 95 cadres supérieurs ou intermédiaires de grandes organisations aux États-Unis	Questionnaire (poste), méthode des scénarios	Statistiques, analyse de contenu
Simon, Houghton et Aquino (2000)	Synchronique	191 étudiants inscrits dans un programme de MBA aux États-Unis	Analyse d'un cas, questionnaire (poste), méthode des scénarios	Statistiques, analyse de contenu
Keh, Foo et Lim (2002)	Synchronique	77 entrepreneurs de Singapour	Analyse d'un cas, questionnaire (poste)	Statistiques
Wickham (2003)	Synchronique	155 étudiants américains de 1er cycle	Analyse de petits cas	Statistiques
Forbes (2005)	Synchronique	115 entrepreneurs (phase 1) et 108 gestionnaires de nouvelles firmes (phase 2) des États-Unis	Questionnaire (poste et électronique)	Statistiques

TABLEAU 11.3 (*suite*)
Cadre méthodologique des articles empiriques

Références	Devis	Échantillons	Techniques de collecte des données	Techniques d'analyse des données
Lowe et Ziedonis (2006)	Synchronique	734 inventions de l'Université de la Californie, de 1981 à 1999, commercialisées par des entrepreneurs (n = 267) et des firmes établies (n = 467)	Données secondaires	Statistiques
Fraser et Greene (2006)	Synchronique	Près de 2 000 travailleurs autonomes et plus de 15 000 salariés britanniques	Données secondaires	Statistiques
Burmeister et Schade (2007)	Expérimental	240 entrepreneurs, 427 étudiants et 135 banquiers allemands	Méthode des scénarios	Statistiques
Bryant (2007)	Synchronique	30 entrepreneurs australiens	Entrevue, questionnaire (face à face)	Analyse de contenu, statistiques
Koellinger, Minniti et Schade (2007)	Comparatif	Plus de 42 000 entrepreneurs en émergence (*nascent*), nouveaux ou établis, provenant de 18 pays	Données secondaires	Statistiques
Moore, Oesch et Zietsma (2007)	Synchronique (phase I) et expérimental (phase II)	34 entrepreneurs et 20 personnes ayant décidé de ne pas créer leur propre entreprise, tous canadiens (phase I); 96 étudiants de 1er cycle (phase II)	Entrevue, simulation	Analyse de contenu, statistiques
Trevelyan (2008)	Synchronique	73 entrepreneurs australiens	Questionnaire (électronique)	Statistiques

Read et al. *(2009)*	Synchronique	27 entrepreneurs experts et 37 gestionnaires (étudiants au MBA) avec peu d'expérience entrepreneuriale ou sans, presque tous américains	Scénarios d'affaires hypothétiques (*Concurrent verbal protocol analysis*)	Analyse de contenu, statistiques
Hmieleski et Baron (2009)	Synchronique	207 entrepreneurs américains	Questionnaire (poste), données secondaires	Statistiques
Cassar et Craig (2009)	Diachronique	198 entrepreneurs américains en émergence	Données secondaires	Statistiques
Landier et Thesmar (2009)	Diachronique	Plusieurs milliers d'entrepreneurs français	Données secondaires	Statistiques
Townsend, Busenitz et Arthurs (2010)	Diachronique	316 entrepreneurs américains en émergence, sur une période de cinq ans	Données secondaires, entrevue (tél.), questionnaire (poste)	Statistiques
Cassar (2010)	Diachronique	386 entrepreneurs américains en émergence	Données secondaires	Statistiques
Tipu et Arain (2011)	Étude de cas	3 entrepreneurs pakistanais	Entrevue	Analyse de contenu
Mehrabi et Kolabi (2012)	Synchronique	110 entrepreneurs iraniens considérés comme parmi les meilleurs	Questionnaire (poste)	Statistiques
Simon et Shrader (2012)	Synchronique	65 dirigeants (fondateurs ou non) de PME américaines du secteur de l'informatique se préparant à lancer un nouveau produit ou l'ayant fait au cours des 3 derniers mois (phase 1) et 55 d'entre eux (phase 2) 8 mois plus tard	Entrevue, questionnaire (poste)	Analyse de contenu, statistiques
Kemmerer et al. *(2012)*	Synchronique	181 entrepreneurs américains inscrits dans un programme de formation de 2 à 4 mois	Questionnaire (poste)	Statistiques

Il y a tout de même eu cinq recherches fondées sur un devis diachronique ou longitudinal. Quatre ont été publiées depuis 2009 et reposent sur l'utilisation de données secondaires. L'étude de cas n'a été employée que dans deux recherches : l'une réalisée en Inde (1992) et l'autre au Pakistan (2011). Quant à l'approche expérimentale, on ne la retrouve que dans deux travaux empiriques publiés en 2007, celui de Burmeister et Schade, puis, de façon partielle, celui de Moore, Oesch et Zietsma. Finalement, Koellinger, Minniti et Schade (2007) sont les seuls à avoir utilisé un devis comparatif.

4.2.2. Les échantillons

Ce qui semble tout à fait exceptionnel ici, c'est la diversité remarquable des pays où les 25 recherches ont été réalisées. Bien sûr, il y a les États-Unis ($n = 14$, dont uniquement 7 après 2006), mais il y a également l'Australie ($n = 2$) et, une fois chacune, l'Allemagne, l'Angleterre, le Canada, la France, l'Inde, l'Iran, le Pakistan et Singapour ; de plus, dans une recherche de 2008, les entrepreneurs provenaient de 18 pays. Ajoutons que dans 5 de ces recherches, l'échantillon comptait plus de 2 000 personnes.

4.2.3. Les techniques de collecte de données

Signalons d'abord que les chercheurs ont fait appel à plus d'une technique dans environ le tiers des recherches. Ils ne se sont pas limités à l'usage du questionnaire ($n = 14$: 11 par la poste, 2 par voie électronique et 1 administré en face à face) et de l'entrevue ($n = 6$). Ils ont aussi eu fréquemment recours à des données secondaires ($n = 9$) et à la méthode des scénarios (ou analyse de petits cas et simulation, à 8 occasions au total).

4.2.4. Les techniques d'analyse de données

Les chercheurs ont analysé les données de leurs recherches à l'aide de statistiques (en particulier l'analyse de régression et l'analyse de variance) dans 24 des 25 travaux examinés. Ils ont également employé l'analyse de contenu (essentiellement l'analyse thématique, parfois à l'aide de logiciels comme NVIVO) à 8 occasions, le plus souvent ($n = 7$) comme étape

préalable à la quantification de ces données qualitatives et à leur analyse statistique. Seuls Tipu et Arain (2011) ont eu recours exclusivement à l'analyse de contenu.

5. La discussion

Les résultats de ce travail de synthèse et d'analyse montrent que, jusqu'à la fin de 2012, il y a eu très peu de recherches – 25 au total – sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs, ce qui en étonnera plusieurs. Il est probable que le très grand nombre d'articles conceptuels sur ces objets ait donné l'impression que la quantité de véritables recherches serait élevée, ce qui n'est pas le cas. Certains pourront déplorer que les nombreuses voies de recherche souvent suggérées dans les articles conceptuels semblent avoir eu relativement peu d'écho auprès des chercheurs, mais cette tendance pourrait bien être assez répandue dans la plupart des domaines de recherche.

Les résultats de cette étude seront maintenant discutés dans les six sous-sections qui suivent. Des voies de recherche seront aussi envisagées.

5.1. L'excès de confiance et l'excès d'optimisme : des construits distincts et des résultats divergents

Les excès de confiance et d'optimisme, bien que les deux biais ne soient pas toujours clairement distingués l'un de l'autre, sont ceux qui ont fait l'objet du plus grand nombre de recherches, et de loin. Ils seraient généralement plus fréquents chez les entrepreneurs que chez les gestionnaires et les salariés. Dans la plupart des cas, ces biais ont été mis en relation avec d'autres variables à l'intérieur d'études corrélatives. Ces biais ont parfois été traités plus ou moins implicitement comme des variables dépendantes dont le degré élevé serait expliqué ou déterminé, statistiques à l'appui, par des facteurs comme le jeune âge de l'entrepreneur, son expérience limitée, son fort niveau d'instruction, le fait d'avoir fondé son entreprise, sa tendance prononcée à analyser et à planifier, la taille très petite de

l'entreprise, son existence très récente, l'introduction de produits vraiment nouveaux ou exigeant beaucoup de ressources, un rendement actuel considéré comme très bon ou très mauvais, un environnement très concurrentiel et l'absence d'investisseurs externes. Ils ont parfois aussi été traités comme des variables indépendantes[4]. Ainsi, l'excès de confiance ne réduirait pas la perception du risque. La confiance dans ses propres capacités serait un solide prédicteur de l'entrepreneuriat, mais la capacité d'anticipation des résultats ne jouerait qu'un rôle marginal. Cependant, le biais d'optimisme serait lié à l'orientation des efforts vers la recherche de gains potentiels, alors que l'excès de confiance ne serait pas lié à l'orientation des efforts vers l'évitement de pertes potentielles. De plus, le biais d'optimisme serait associé à la préférence pour un financement à court terme. L'excès de confiance amènerait les entrepreneurs à investir davantage dans la croissance de leur entreprise et favoriserait l'escalade dans l'engagement. Le biais d'optimisme conduirait à surestimer les ventes éventuelles et le nombre futur d'employés. De façon un peu prévisible, le biais d'optimisme serait lié à la prise de mauvaises décisions stratégiques ainsi qu'à un faible rendement de l'entreprise, surtout lorsque les entrepreneurs sont expérimentés et lorsque l'entreprise évolue dans un environnement dynamique.

Comme je le mentionnais précédemment, le biais d'excès de confiance et le biais d'optimisme ne sont pas toujours clairement distingués, même s'ils paraissent associés à des réalités très différentes. En m'appuyant principalement sur Griffin et Varey (1996 ; voir aussi Trevelyan, 2008, et Bessière, 2007), la différence fondamentale entre les deux serait la suivante : l'excès de confiance désignerait une surestimation de ses propres compétences

4. D'autres biais ont aussi été traités comme des variables indépendantes, comme la loi des petits nombres, l'illusion de contrôle et le biais de planification. Les opinions à propos de l'incidence de la loi des petits nombres sur la perception du risque ne sont pas unanimes ; les résultats de Simon, Houghton et Aquino (2000) indiquent qu'elle réduirait la perception du risque, alors que ceux de Keh, Foo et Lim (2002) montrent plutôt qu'il n'y aurait pas de relation entre les deux. Les chercheurs sont également d'avis que l'illusion de contrôle réduirait la perception du risque alors que le biais de planification ne la réduirait pas.

(connaissances, habiletés, aptitudes, capacités, etc.) ou, de façon plus générale, de la validité de son propre jugement quand on n'a pas d'hypothèse ou de résultat préféré, alors que l'excès d'optimisme renverrait plutôt à une surestimation de la probabilité d'occurrence de ce qu'on souhaite le plus, comme si on portait des lunettes roses. L'excès de confiance se manifesterait dans certaines situations, mais pas dans d'autres, alors que l'excès d'optimisme serait une caractéristique générale, plutôt qu'associée à des situations particulières, et assez stable chez un individu, comme le laissaient entendre Trevelyan (2008), puis Griffin et Varey (1996). Cependant, l'excès de confiance n'est pas toujours défini et mesuré de la même manière dans la littérature sur l'entrepreneuriat, et tout laisse croire qu'il est parfois confondu avec un excès d'optimisme, comme le rappelle également Trevelyan (2008). Les chercheurs auraient certainement avantage à porter une attention particulière à ces deux construits lorsqu'ils font usage de l'un ou de l'autre, ne serait-ce que pour faciliter la comparaison des résultats de leurs recherches.

Il faut aussi noter que les résultats des travaux empiriques examinés ici ne vont pas toujours dans le même sens et sont parfois même opposés. Par exemple, contrairement à ce que suggèrent plusieurs recherches – voir notamment la synthèse de Bessière et Pouget (2012), qui soutiennent l'hypothèse d'une confiance excessive de l'entrepreneur –, l'excès de confiance ne serait peut-être pas un trait universel chez les entrepreneurs (Moore, Oesch et Zietsma, 2007) et l'excès d'optimisme ne serait peut-être pas plus grand chez les entrepreneurs que chez les gestionnaires de firmes établies (Lowe et Ziedonis, 2006). De façon semblable, les résultats de la recherche de Simon, Houghton et Aquino (2000) montrent que la loi des petits nombres réduirait la perception du risque, alors qu'il n'y aurait pas de lien entre les deux selon les résultats de la recherche de Keh, Foo et Lim (2002). Par ailleurs, de façon un peu étonnante, chez les entrepreneurs plus instruits, le biais d'optimisme serait plus fort que chez les entrepreneurs moins instruits (Landier et Thesmar, 2009), alors que le biais de rétrospective serait moins fort (Cassar et Craig, 2009). De plus, les entrepreneurs peu expérimentés auraient tendance à faire preuve de plus de confiance en leurs propres habiletés (Koellinger, Minniti et Schade, 2007), alors que

les résultats de la recherche de Mehrabi et Kolabi (2012) laissent plutôt penser le contraire : les entrepreneurs plus expérimentés seraient plus sujets au biais d'excès de confiance. De toute évidence, face à de telles divergences, de nouvelles recherches s'imposent.

5.2. La prédominance du devis synchronique ou d'enquête

Quant aux cadres méthodologiques des recherches examinées, ils reposent le plus souvent sur un devis synchronique ou d'enquête. La taille de l'échantillon est généralement importante, parfois de plusieurs milliers de personnes, rarement moins d'une centaine, et sa diversité en ce qui a trait au pays d'origine des participants est remarquable. Le questionnaire, l'entrevue, les données secondaires et la méthode des scénarios ont tous été fréquemment employés, mais l'analyse des données est le plus souvent statistique. Toutes ces caractéristiques témoignent d'une variété intéressante sur le plan méthodologique, mais on peut penser qu'un plus grand nombre d'études en profondeur aiderait à mieux comprendre les heuristiques et biais chez les entrepreneurs, en particulier leur origine et leurs conséquences. Par exemple, des récits de vie d'entrepreneurs expérimentés permettraient de mieux cerner ces tendances spontanées que sont les heuristiques et biais, la façon dont elles se développent et se transforment, les conséquences qu'elles ont et la manière dont les entrepreneurs composent avec ces tendances. Par ailleurs, étant donné que les heuristiques et biais cognitifs pourraient bien avoir une composante socioculturelle très forte, l'utilisation d'un devis comparatif serait de nature à révéler des différences intéressantes entre les pays ou les nations.

5.3. Le choix des heuristiques et des biais à étudier

Malgré le peu de recherches sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs, il ne faut pas en conclure que les chercheurs devraient orienter leurs efforts vers tous ceux qui n'ont pas encore fait l'objet de

travaux empiriques. Compte tenu de la réalité entrepreneuriale, certains méritent qu'on leur accorde plus d'attention que d'autres. Ainsi, en s'appuyant sur la liste des mécanismes cognitifs qui seraient particulièrement pertinents en entrepreneuriat selon Baron (1998), n'y aurait-il pas lieu que les chercheurs s'intéressent davantage au biais de complaisance (*self-serving bias*), c'est-à-dire à la tendance à se sentir responsable de ses succès, mais pas de ses échecs ? La même question peut se poser en ce qui a trait au biais de planification (*planning fallacy*), qui va souvent conduire à de l'excès de confiance dans les résultats à venir. Les chercheurs devraient également se pencher sur la pensée contrefactuelle (*counterfactual thinking*) ou la tendance à imaginer ce qui aurait pu se produire si on avait agi autrement, bien que ce processus ne puisse peut-être pas, à strictement parler, être considéré comme un biais cognitif et qu'il puisse avoir des conséquences positives ou négatives ; selon Baron (1999), qui s'est beaucoup intéressé à ce mécanisme cognitif (voir aussi Curşeu, Vermeulen et Bakker, 2008), une baisse de la tendance à faire appel à la pensée contrefactuelle pourrait bien contribuer à faire diminuer le biais de rétrospective chez l'entrepreneur et à lui faire reconnaître ses erreurs.

Et que penser de l'absence d'études sur le raisonnement par analogie, un biais qui serait courant chez les entrepreneurs (Simon et Houghton, 2002) et qui les conduirait à tirer des conclusions douteuses sur une situation nouvelle en se fondant en grande partie sur leur compréhension d'une autre situation qui leur serait simplement plus familière, moins complexe, plus marquante ou dont ils se souviendraient plus facilement ? Sans oublier le biais de confirmation, ou la tendance à rechercher l'information qui confirme ce que l'on croit et à ignorer ou à rejeter l'information contraire, une tendance qui pourrait bien exister dans de nombreuses situations entrepreneuriales et qui contribuerait, selon Langer (1983, cité dans Schwenk, 1988), à renforcer un autre biais, l'illusion de contrôle. Comme on l'a vu dans la présente recherche, tous ces biais n'ont reçu que très peu (ou pas du tout) d'attention jusqu'à maintenant de la part des chercheurs en entrepreneuriat.

5.4. Les heuristiques et les biais selon les contextes

Bien que les travaux empiriques portant particulièrement sur les heuristiques adoptées par les entrepreneurs soient très peu nombreux, leurs résultats laissent penser qu'elles varient selon le contexte. Ainsi, comme le montre la recherche de Bryant (2007), les heuristiques ne seraient pas les mêmes lors de la phase d'évaluation des opportunités d'affaires et de celle de leur exploitation. De façon générale, il faut de nouvelles recherches sur les heuristiques (et les biais auxquels elles pourraient donner lieu) à différents moments du processus entrepreneurial, ou encore dans différentes fonctions comme le marketing (Read *et al*., 2009), dans divers pays (Tipu et Arain, 2011) ou dans différents secteurs d'activités (manufacturier, services, etc.). De telles recherches sont devenues essentielles si on veut mieux comprendre l'ensemble du processus entrepreneurial et si on veut apporter des réponses toujours plus convaincantes aux trois questions posées par Baron (2004) : pourquoi certains individus décident-ils de devenir entrepreneurs, pourquoi certains sont-ils plus habiles que d'autres à reconnaître des opportunités et pourquoi certains ont-ils plus de succès ? Également, comme le soulignent Holcomb, Ireland, Holmes et Hitt (2009), l'influence des heuristiques sur l'apprentissage entrepreneurial, c'est-à-dire sur « le processus par lequel les personnes acquièrent, assimilent et organisent les nouvelles connaissances » (p. 86), doit être mieux comprise, étant donné que l'apprentissage est fondamental dans le développement des entrepreneurs.

De façon particulière, en lien avec la deuxième question formulée par Baron, on peut déplorer que l'étude des heuristiques et des biais cognitifs n'ait pas suscité plus d'intérêt en contexte d'identification d'opportunités entrepreneuriales. Selon Sarasvathy, Dew, Ramakrishna Velamury et Venkatamaran (2003), ces opportunités peuvent être « reconnues » (exploitation de marchés existants), « découvertes » (exploration de marchés existants ou latents) ou « créées » à partir d'une logique d'*effectuation*, où ce sont les moyens disponibles qui guident les décisions conduisant à la création de nouvelles entreprises ou de nouveaux marchés. En suivant cette typologie, on aurait avantage à déterminer avec précision les heuristiques

et les biais les plus susceptibles de se manifester dans l'un ou l'autre de ces trois grands modes d'identification des opportunités. Et à se demander quelles heuristiques et quels biais se manifestent dans le cadre d'une identification *collective* d'opportunités ; qu'on pense, entre autres choses, aux dangers de ce que Roxburgh (2003) appelle les « faux consensus » (p. 37), causés notamment par le biais de confirmation et la pensée de groupe (*groupthink*).

5.5. La formation et la transformation des heuristiques et des biais

Dans une veine semblable, on peut regretter qu'aucune recherche n'ait porté directement sur la question suivante : comment les heuristiques et les biais cognitifs se forment-ils et se transforment-ils au fil des expériences entrepreneuriales de chacun ? L'absence d'intérêt pour une question aussi fondamentale s'explique peut-être par le fait qu'elle invite à adopter un devis de recherche qualitatif et longitudinal, ce qui serait extrêmement exigeant.

Dans une analyse récente des travaux sur l'entrepreneuriat réalisés à partir d'une perspective cognitiviste, Grégoire, Corbett et McMullen (2011) constataient que, de façon générale, les variables cognitives étaient étudiées principalement comme variables indépendantes, c'est-à-dire que les chercheurs s'intéressaient surtout aux conséquences qu'elles avaient sur d'autres variables plutôt qu'à leur origine et à leur développement. Comme on l'a vu plus haut, les résultats obtenus ici ne permettent pas de soutenir cette affirmation, du moins en ce qui concerne précisément les heuristiques et biais cognitifs. Cependant, conformément à ce que suggèrent Grégoire, Corbett et McMullen (2011), de nouvelles recherches doivent porter sur ce qui explique l'adoption de telle ou telle heuristique et la présence de tel ou tel biais, peut-être, comme ils le proposent, en distinguant les facteurs internes (p. ex. les traits de personnalité) des facteurs externes (p. ex. l'environnement). Dans cette veine, on peut penser que le style cognitif de l'entrepreneur (sur ce sujet, voir en particulier Sadler-Smith, 2004), un concept pour lequel il y a un engouement certain depuis 2004 dans la

littérature sur la cognition entrepreneuriale (Cossette, 2010), pourrait avoir une influence déterminante sur les heuristiques auxquelles il fait appel et sur les biais dont il a tendance à faire preuve. Et, pourquoi pas, préciser l'influence de variables comme l'âge, le sexe ou, de façon plus générale, le « type » d'entrepreneur qu'il est (voir, par exemple, l'étude de De Kort et Vermulen, 2008) sur ses heuristiques et biais.

Il est très possible également que les heuristiques ou les biais ne soient pas tous complètement indépendants les uns des autres. Ou, à tout le moins, qu'ils forment des « configurations », c'est-à-dire que certains d'entre eux aient tendance à être tellement liés les uns aux autres qu'ils feraient en quelque sorte partie d'un même groupe. Par exemple, chez les entrepreneurs, dans quelle mesure le biais d'excès de confiance pourrait-il être lié (y compris à titre de variable indépendante ou de variable dépendante) au biais d'optimisme, au biais de planification, à l'illusion de contrôle, au biais de complaisance, à l'escalade dans l'engagement ou même, comme l'ont suggéré Russo et Schoemaker (1992), au biais de confirmation et au biais de rétrospective ? À ma connaissance, l'étude de ces configurations possibles n'a pas encore retenu l'attention des chercheurs, même si elles ont pu être évoquées dans des textes conceptuels… Il y a au moins une exception intéressante : dans une étude récente, Gudmundsson et Lechner (2013) concluaient qu'à la fois le biais d'optimisme et la méfiance étaient positivement associés à l'excès de confiance, bien que le premier aurait une influence directe négative sur la survie de la firme alors que le second en aurait une positive. Non sans lien avec ce qui précède à propos des configurations, on doit aussi se rappeler que certaines heuristiques peuvent être liées très étroitement à des biais particuliers (à ce propos, voir notamment Tversky et Kahneman, 1974, de même que Bazerman, 1990), que plusieurs heuristiques peuvent agir en même temps et que plusieurs heuristiques peuvent être à l'origine d'un seul biais (Bazerman, 1990). Entre autres voies très intéressantes de recherche à poursuivre, on peut penser que les entrepreneurs diffèrent probablement beaucoup entre eux quant à la quantité et aux types de biais qu'ils manifestent selon les heuristiques auxquelles ils font appel. La littérature empirique semble malheureusement muette sur tous ces regroupements particuliers.

5.6. La prévention et l'élimination des heuristiques inappropriées et des biais

Finalement, dans les premières sections de ce texte, nous avons vu que de nombreux auteurs avaient reconnu les effets potentiellement bénéfiques, mais également néfastes des heuristiques et des biais cognitifs. Pourtant, il semble n'y avoir eu aucun travail empirique dans la littérature sur l'entrepreneuriat portant sur les manières de prévenir ou de supprimer le recours à des heuristiques inappropriées ou la présence de dangereux biais cognitifs dans certaines situations, ou encore d'y réagir de manière constructive lorsqu'ils se manifestent. Jusqu'à maintenant, les auteurs ont surtout insisté sur l'importance de devenir « conscient » des dangers potentiels des heuristiques et des biais dans certaines circonstances (voir notamment Hammond, Keeney et Raiffa, 1998). Dans certains cas, comme l'ont montré Lebraty et Pastorelli-Negre (2004), l'objectif pourrait bien ne pas être de supprimer un biais, la présence de celui-ci donnant même parfois au décideur une occasion d'améliorer ses heuristiques, mais plutôt d'amener le décideur à être conscient que ce biais l'a fait dévier de son intention. Mais le constat demeure le même : il ne paraît pas y avoir eu de recherches, à proprement parler, sur les solutions ou l'aide à apporter aux entrepreneurs sur ces aspects cognitifs.

Par exemple, pour être plus précis, dans un article très stimulant sur les pièges cachés (*hidden traps*) dans la prise de décisions chez les gestionnaires, Hammond, Keeney et Raiffa (1998) insistent sur l'importance de devenir conscient de ces pièges ; c'est la solution générale qu'ils préconisent. Selon eux, les décideurs doivent réaliser, entre autres choses, le poids exagéré qu'ils donnent parfois à l'information initiale qu'ils reçoivent, à celle qui les frappe fortement, à celle dont ils se souviennent aisément ou encore à l'information ne venant que confirmer ce qu'ils croient déjà. Hammond et ses collaborateurs invitent notamment les décideurs à examiner une même situation à partir de différentes perspectives et à demander l'avis d'autres personnes (p. ex. en vue d'éviter une escalade dans l'engagement), ainsi qu'à adopter une approche disciplinée au moment de faire des prévisions ou d'évaluer des possibilités. Ces conseils

s'appliquent très bien aux entrepreneurs. D'ailleurs, à peu près au même moment, Baron (1998) recommandait également aux chercheurs de mettre l'accent sur le développement de techniques destinées à neutraliser les biais auxquels les entrepreneurs seraient particulièrement vulnérables, dont le biais de complaisance, le biais de planification et le biais d'escalade dans l'engagement. Mais, malheureusement, tous ces experts ne semblent pas avoir vraiment été entendus des chercheurs. Très nettement, si on se fie aux résultats de la présente recherche, une des voies de recherche les plus intéressantes à emprunter serait de mettre à l'épreuve, peut-être à l'aide d'une démarche expérimentale, différents programmes, exercices de sensibilisation et de formation, moyens d'obtenir de l'information pertinente, techniques ou activités (exposés dans le cadre de conférences, mentorat, etc.) visant à rendre les entrepreneurs davantage conscients des dangers possibles de leurs heuristiques et biais cognitifs. Et, dans de nombreux cas, à en prévenir l'occurrence, à les éliminer ou à apprendre à composer avec eux de façon positive. Les chercheurs intéressés auraient avantage à examiner de près les techniques suggérées par Russo et Schoemaker (1992) en vue de réduire l'excès de confiance en contexte décisionnel, les idées proposées par Roxburgh (2003) pour neutraliser différents biais cognitifs en stratégie, ainsi que la liste de questions dressée par Kahneman, Lovallo et Sibony (2011) à l'intention des gestionnaires soucieux de ne pas prendre des décisions biaisées.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de mettre en évidence les principales caractéristiques des textes empiriques sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs. Les résultats montrent qu'il n'y a eu que 25 études empiriques sur ces objets de recherche, dont 17 publiés après 2006. La plupart d'entre elles portaient sur l'excès de confiance et l'excès d'optimisme traités comme des variables dépendantes ou indépendantes ; les facteurs expliquant ces deux biais (âge, scolarité, expérience, taille de la firme, environnement concurrentiel, etc.) ou les facteurs expliqués par eux

(perception du risque, motivation par la recherche de gains potentiels plutôt que par l'évitement de pertes potentielles, préférence pour le financement à court terme, investissement, estimation des ventes futures, etc.) ont été soulignés, mais les résultats n'étaient pas toujours constants. D'autres biais, tels que la loi des petits nombres, l'illusion de contrôle et le biais de planification, ont aussi suscité un certain intérêt, principalement comme variables indépendantes. Par ailleurs, il y a eu très peu de recherches sur les heuristiques, mais les résultats indiquent qu'elles auraient tendance à varier selon le contexte. Jusqu'à maintenant, les études empiriques ont montré que les entrepreneurs utilisaient différentes heuristiques pour déterminer une opportunité d'affaires et que les firmes les plus innovantes n'employaient pas les mêmes heuristiques que les autres. Il semble également que les entrepreneurs et les gestionnaires ne font pas appel aux mêmes heuristiques pour prendre des décisions de marketing en contexte incertain. Les cadres méthodologiques mis en place dans ces recherches reposaient le plus souvent sur un devis synchronique ou d'enquête dans lequel les échantillons sont de grande taille, où l'on a surtout recours au questionnaire, à l'entrevue et aux données secondaires, et où l'analyse des données est statistique. À la suite de ces résultats, plusieurs voies de recherche ont été identifiées et discutées. Nous avons donc maintenant une image beaucoup plus claire et complète des connaissances que les études empiriques sur les heuristiques et biais cognitifs des entrepreneurs ont apportées, de même que sur ce qui pourrait être fait dans l'avenir.

Cette recherche a ses limites. Comme je le soulignais précédemment, il n'est pas impossible que des travaux empiriques n'aient pas été répertoriés à partir de l'énoncé utilisé ; d'ailleurs, parmi les 25 articles étudiés ici, quatre n'ont été repérés qu'à la suite de l'examen attentif de bibliographies : ceux de Cooper, Woo et Dunkelberg (1988), de Keh, Foo et Lim (2002), de Trevelyan (2008) et de Hmieleski et Baron (2009). Un autre, celui de Townsend, Busenitz et Arthurs (2010), fut signalé par l'un des évaluateurs de ce texte. On pourrait ajouter que des travaux empiriques publiés en français ou dans d'autres langues aient pu porter également sur des heuristiques ou biais chez des entrepreneurs.

Il y a tellement à faire qu'il faut souhaiter la mise sur pied de véritables programmes de recherche sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs, des programmes portant non seulement sur les explications et les conséquences de ces heuristiques et biais cognitifs, mais également sur les façons de prévenir et de solutionner les problèmes associés à leur existence dans certaines circonstances. Mais il faudrait d'abord mieux distinguer ou définir les notions d'heuristique et de biais cognitif, ce qui devrait conduire à de nouvelles listes ou classifications, ouvrant ainsi la voie à l'émergence de cadres conceptuels plus robustes ou, du moins, faisant davantage consensus.

Bibliographie

Baron, R.A. (1998). « Cognitive mechanisms in entrepreneurship : Why and when entrepreneurs think differently than other people », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, nº 4, p. 275-294.

Baron, R.A. (1999). « Counterfactual thinking in venture formation : The potential effects of thinking about "what might have been" », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, nº 2, p. 79-91.

Baron, R.A. (2004). « The cognitive perspective : A valuable tool for answering entrepreneurship' basic "why" questions », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, nº 2, p. 221-239.

Bazerman, M.H. (1990). *Judgment in Managerial Decision-Making*, 2e éd., Hoboken, John Wiley & Sons.

Bessière, V. (2007). « Excès de confiance des dirigeants et décisions financières : une synthèse », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, nº 1, p. 39-66.

Bessière, V. et **J. Pouget** (2012). « Excès de confiance et création d'entreprise : une synthèse des approches cognitives », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, nº 4, <https://fcs.revues.org/1209>, consulté le 20 juillet 2016.

Bryant, P. (2007). « Self-regulation and decision heuristics in entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation », *Management Decision*, vol. 45, nº 4, p. 732-748.

Bryman, A. et **E. Bell** (2007). *Business Research Methods*, 2e éd., New York, Oxford University Press.

Burmeister, K. et **C. Schade** (2007). « Are entrepreneurs' decisions more biased ? An experimental investigation of the susceptibility to status quo bias », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, nº 3, p. 340-362.

Busenitz, L.W. (1999). « Entrepreneurial risk and strategic decision making », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, nº 3, p. 325-340.

Busenitz, L.W. et **J.B. Barney** (1997). « Differences between entrepreneurs and managers in large organizations : Biaises and heuristics in strategic decision-making », *Journal of Business Venturing*, vol. 12, nº 1, p. 9-30.

Busenitz, L.W. et **C.-M. Lau** (1996). « A cross-cultural cognitive model of new venture creation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, nº 4, p. 25-39.

Cassar, G. (2010). « Are individuals entering self-employment overly optimistic ? An empirical test of plans and projections on nascent entrepreneur expectations », *Strategic Management Journal*, vol. 31, nº 8, p. 822-840.

Cassar, G. et **J. Craig** (2009). « An investigation of hindsight bias in nascent venture activity », *Journal of Business Venturing*, vol. 24, nº 2, p. 149-164.

Colquitt, J.A. (2013). « From the editors. Crafting references in *AMJ* submissions », *Academy of Management Journal*, vol. 56, nº 5, p. 1221-1224.

Cooper, A.C., C.Y. Woo et **W.C. Dunkelberg** (1988). « Entrepreneurs' perceived chances for success », *Journal of Business Venturing*, vol. 3, nº 2, p. 97-108.

Cossette, P. (2009). *Publier dans une revue savante. Les 10 règles du chercheur convaincant*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Cossette, P. (2010). « Usages du concept de cognition dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat », *Revue internationale PME*, vol. 23, nº 10, p. 9-32.

Curşeu, P.L., P.A.M. Vermeulen et **R.M. Bakker** (2008). « The psychology of entrepreneurial strategic decisions », dans P.A.M. Vermeulen et P.L. Curşeu (dir.), *Entrepreneurial Strategic Decision-Making*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 41-67.

De Carolis, D.M. et **P. Saparito** (2006). « Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities : A theoretical framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, nº 1, p. 41-56.

De Kort, M.J.J. et **P.A.M. Vermeulen** (2008). « Entrepreneurial decision-makers and the use of biases and heuristics », dans P.A.M. Vermeulen et P.L. Curşeu (dir.), *Entrepreneurial Strategic Decision-Making*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 123-134.

Forbes, D.P. (2005). « Are some entrepreneurs more overconfident than others ? », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, nº 5, p. 623-640.

Fraser, S. et **F.J. Greene** (2006). « The effects of experience on entrepreneurial optimism and uncertainty », *Economica*, vol. 73, nº 290, p. 169-192.

Gigerenzer, G. et **W. Gaissmaier** (2011). « Heuristic decision making », *Annual Review of Psychology*, vol. 62, p. 451-482.

Grégoire, D.A., A.C. Corbett et **J.S. McMullen** (2011). « The cognitive perspective in entrepreneurship : An agenda for future research », *Journal of Management Studies*, vol. 48, nº 6, p. 1443-1477.

Griffin, D.W. et **C.A. Varey** (1996). « Towards a consensus on overconfidence », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 65, nº 3, p. 227-231.

Gudmundsson, S.V. et **C. Lechner** (2013). « Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival », *European Management Journal*, vol. 31, nº 3, p. 278-294.

Haley, U.C.V. et **S.A. Stumpf** (1989). « Cognitive trails in strategic decision-making : Linking theories of personalities and cognitions », *Journal of Management Studies*, vol. 26, nº 5, p. 477-497.

Hammond, J.S., R.L. Keeney et **H. Raiffa** (1998). « The hidden traps in decision making », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 47-58.

Hmieleski, K.M. et **R.A. Baron** (2009). « Entrepreneur' optimism and new venture performance : A social cognitive perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 52, nº 3, p. 473-488.

Hogarth, R.M. et **S. Makridakis** (1981). « Forecasting and planning : An evaluation », *Management Science*, vol. 27, nº 2, p. 115-138.

Holcomb, T.R., R.D. Ireland, R.M. Holmes Jr et **M.A. Hitt** (2009). « Architecture of entrepreneurial learning : Exploring the link among heuristics, knowledge, and action », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, nº 1, p. 167-192.

Kahneman, D., D. Lovallo et **O. Sibony** (2011). « The big idea : Before you make that big decision », *Harvard Business Review*, vol. 89, nº 6, p. 51-60.

Katz, J.A. (1992). « A psychological cognitive model of employment status choice », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, nº 1, p. 29-37.

Keh, H.T., M.D. Foo et **B.C. Lim** (2002). « Opportunity evaluation under risky conditions : The cognitive processes of entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, nº 2, p. 125-148.

Kemmerer, B., J. Walter, F.W. Kellermanns et **V.K. Narayanan** (2012). « A judgment-analysis perspective on entrepreneurs' resource evaluations », *Journal of Business Research*, vol. 65, nº 8, p. 1102-1108.

Koellinger, P., M. Minniti et **C. Schade** (2007). « "I think I can, I think I can" : Overconfidence and entrepreneurial behaviour », *Journal of Economic Psychology*, vol. 28, nº 4, p. 502-527.

Landier, A. et **D. Thesmar** (2009). « Financial contracting with optimistic entrepreneurs », *The Review of Financial Studies*, vol. 22, nº 1, p. 117-150.

Langer, E.J. (1983). *The Psychology of Control*, Thousand Oaks, Sage.

Lebraty, J.-F. et **I. Pastorelli-Negre** (2004). « Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? », *Systèmes d'information et management*, vol. 9, nº 3, p. 87-115.

Lowe, R.A. et **A.A. Ziedonis** (2006). « Overoptimism and the performance of the entrepreneurial firms », *Management Science*, vol. 52, nº 2, p. 173-186.

Manimala, M.J. (1992). « Entrepreneurial heuristics : A comparison between high PI (pioneering-innovative) and low PI ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, nº 6, p. 477-504.

March, J.G. (1978). « Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, vol. 9, nº 2, p. 587-608.

March, J.G. et **H.A. Simon** (1958). *Organizations*, Hoboken, John Wiley & Sons.

McCarthy, A.M., F.D. Schoorman et **A.C. Cooper** (1993). « Reinvestment decisions by entrepreneurs : Rational decision-making or escalation of commitment », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, nº 1, p. 9-24.

Mehrabi, R. et **A.M. Kolabi** (2012). « Investigating effect of entrepreneur's personal attributes and cognitive heuristics on the quality of entrepreneurial strategic decision making », *Global Business and Management Research : An International Journal*, vol. 4, nº 2, p. 178-192.

Mitchell, R.K., L. Busenitz, T. Lant, P.P. McDougall, E.A. Morse et **J.B. Smith** (2002). « Toward a theory of entrepreneurial cognition : Rethinking the people side of entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, nº 2, p. 93-104.

Moore, D.A., J.M. Oesch et **C. Zietsma** (2007). « What competition ? Myopic self-focus in market-entry decisions », *Organization Science*, vol. 18, n° 3, p. 440-454.

Read, S., N. Dew, S.D. Sarasvathy, M. Song et **R. Wiltbank** (2009). « Marketing under uncertainty : The logic of an effectual approach », *Journal of Marketing*, vol. 73, n° 3, p. 1-18.

Roxburgh, C. (2003). « Hidden flaws in strategy », *The McKinsey Quarterly*, vol. 2, p. 27-39.

Russo, J.E. et **P.J.H. Schoemaker** (1992). « Managing overconfidence », *Sloan Management Review*, vol. 33, n° 2, p. 7-17.

Sadler-Smith, E. (2004). « Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises », *Organization Studies*, vol. 25, n° 2, p. 155-181.

Sarasvathy, S.D., N. Dew, S. Ramakrishna Velamury et **S. Venkatamaran** (2003). « Three views of entrepreneurial opportunity », dans Z.J. Acs et D.B. Audretsch (dir.), *Handbook of Entrepreneurial Research*, Berlin, Kluwer Academic Publishers, p. 141-160.

Schwenk, C.R. (1984). « Cognitive simplification processes in strategic decision-making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 111-128.

Schwenk, C.R. (1988). « The cognitive perspective on strategic decision-making », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 1, p. 41-55.

Shah, A.K. et **D.M. Oppenheimer** (2008). « Heuristics made easy : An effort-reduction framework », *Psychological Bulletin*, vol. 134, n° 2, p. 207-222.

Shaver, K.G. et **L.R. Scott** (1991). « Person, process, choice : The psychology of new venture creation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, p. 23-45.

Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, The Free Press.

Simon, M. et **S.M. Houghton** (2002). « The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products : Examining differences in venture formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n° 2, p. 105-124.

Simon, M., S.M. Houghton et **K. Aquino** (2000). « Cognitive biases, risk perception, and venture formation : How individuals decide to start companies », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 2, p. 113-134.

Simon, M. et **R.C. Shrader** (2012). « Entrepreneurial actions and optimistic overconfidence : The role of motivated reasoning in new product introductions », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n° 3, p. 291-309.

Tipu, S.A.A. et **F.M. Arain** (2011). « Managing success factors in entrepreneurial ventures : A behavioral approach », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 17, n° 5, p. 534-560.

Townsend, D.M., L.W. Busenitz et **J.D. Arthurs** (2010). « To start or not to start : Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 2, p. 192-202.

Trevelyan, R. (2008). « Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity », *Management Decision*, vol. 46, n° 7, p. 986-1001.

Tversky, A. et **D. Kahneman** (1974). « Judgment under uncertainty : Heuristics and biaises », *Science*, vol. 185, n° 4157, p. 1124-1131.

Wickham, P.A. (2003). « The representativeness heuristic in judgements involving entrepreneurial success and failure », *Management Decision*, vol. 41, n°s 1-2, p. 156-167.

PARTIE 3

Des défis contemporains à relever

Chapitre 12

L'entrepreneuriat international

Origines et perspectives

Sophie Veilleux

Les PME sont perçues comme rapides en exécution et en décision, innovantes et spécialisées dans leur domaine. Les grandes entreprises sont indépendantes, crédibles, moins risquées et possèdent de nombreuses ressources internes. Ces différences font en sorte que les PME et les grandes entreprises se complètent parfois très bien. En ce sens, les grandes entreprises se tournent vers les PME pour bonifier leur portefeuille de produits, profiter de leur capacité à innover et à épargner certains frais. À l'inverse, les PME s'intéressent aux grandes entreprises pour leur aptitude à s'internationaliser, leur crédibilité et pour le partage des coûts et des risques.

Plusieurs thématiques de recherche ont émergé en entrepreneuriat et en gestion de PME au fil de l'évolution de ces champs académiques. Parmi les questions importantes auxquelles les chercheurs tentent de répondre se trouvent celles liées aux comportements des entreprises face à l'intensification de la mondialisation. En fait, ils ont observé que les PME accéléraient leur internationalisation (Li, Qian et Qian, 2012). Ce phénomène est particulièrement amplifié dans les pays où le marché national est trop petit et où les ressources nécessaires à la croissance de l'entreprise sont peu ou pas disponibles. Une forte implication mondiale devient alors stratégique pour la croissance, voire la survie de ces entreprises. C'est ainsi qu'à l'embranchement du champ de l'entrepreneuriat et de celui de la gestion internationale s'est développé l'entrepreneuriat international, thématique principale de ce chapitre.

Dans un premier temps, le bilan des connaissances permet de se familiariser avec l'entrepreneuriat international, puis contribue à la compréhension de son importance actuelle. Il est possible de classer en trois catégories les travaux classiques effectués jusqu'à maintenant en entrepreneuriat international selon qu'ils portent sur les déterminants de l'internationalisation, les comportements d'internationalisation en termes de sélection des marchés et des modes d'entrée, puis les mesures de l'internationalisation. Ayant maintenant réussi à faire sa place à part entière, ce domaine de recherche est reconnu dans les revues les plus prestigieuses en entrepreneuriat et en gestion internationale, des spécialistes s'en réclament, sa littérature est conséquente et il dispose même de structures communautaires (Coviello, 2015). Afin de démontrer l'application de ces concepts théoriques, deux exemples de nouvelles entreprises internationales québécoises sont présentés dans un deuxième temps.

De ce bilan émergent de nouvelles avenues de recherche pour les travaux futurs en entrepreneuriat international. Pour faire progresser les connaissances, les experts du domaine appellent à une uniformisation des définitions des concepts, des variables et des mesures, ainsi qu'au recours à des théories d'autres disciplines. Des pistes d'études portant sur l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement sont alors suggérées dans une troisième section.

1. Le bilan des connaissances

1.1. L'historique[1]

Même si l'étude systématique en est récente, la dimension internationale est liée aux activités des entrepreneurs depuis très longtemps. Elle a été pratiquée par les Phéniciens autour de la Méditerranée dans l'Antiquité, à l'époque de l'Empire romain, au moment des Croisades et au Moyen Âge. Vers 1720-1730, l'entrepreneur qui a une orientation internationale est apparu dans les écrits de Cantillon et Higgs (1964) sur la commercialisation du vin français. Puis, Schumpeter (1934) établit un lien clair entre l'entrepreneur et l'ouverture de nouveaux marchés (internationaux) comme constituant une des cinq forces qui caractérisent le processus de destruction créative de l'entrepreneur. Ce processus consiste en l'exécution de nouvelles combinaisons imprimant un mouvement dynamique d'évolution. Avec le temps, les écrits en entrepreneuriat s'intéressent à l'évolution des nouvelles entreprises et à leur gestion dans un contexte national alors que la littérature en gestion internationale, à l'exception des publications sur l'exportation, se concentre sur le comportement des grandes entreprises (McDougall et Oviatt, 2000). Toutefois, avec la mondialisation de l'économie favorisant l'internationalisation d'un bon nombre de petites entreprises, cette séparation n'a plus sa place.

Déjà en 1979, Luostarien, suivi par Christensen en 1988, avait remarqué que certaines PME ne s'internationalisaient pas selon le même processus que les grandes entreprises (Hurmerinta-Peltomäki, 2004). En 1989, Miamis (cité dans Hurmerinta-Peltomäki, 2004) découvre les *global start-ups*, qui furent ensuite affublées de différents vocables, pour lesquelles les théories incrémentales traditionnelles ne s'appliquaient plus. Le tableau 12.1 regroupe l'ensemble de ces termes qui sont apparus au fil du temps et leur signification respective.

1. Cette sous-section a été publiée dans sa version préliminaire comme cahier de recherche (Veilleux et Ferro, 2010).

Tableau 12.1
Différentes appellations des entreprises internationales à la naissance

Propositions de termes francisés	Appellations anglaises	Définitions	Références
Entreprise en démarrage née mondiale	*Global start-up*	Entreprise dont les activités sont mondialisées (trois continents, généralement l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie) dès la création.	Miamis (1989 ; cité dans Hurmerinta-Peltomäki, 2004)
Nouvelle entreprise internationale ou entreprise à internationalisation rapide et précoce	*International new venture*	Entreprise qui a atteint un degré d'internationalisation élevé, dans un ou plusieurs pays étrangers, dès la création.	Oviatt et McDougall (1994)
Entreprise née mondiale	*Born global*	Entreprise qui, dès sa fondation ou très rapidement après, cherche à obtenir une proportion substantielle de ses revenus à l'étranger.	Knight (1997)
Entreprise qui renaît à l'international	*Born again global*	Entreprise qui, après s'être bien établie dans son marché intérieur ou national et après avoir développé des ressources et des compétences intéressantes pour un développement international, décide de se lancer dans l'internationalisation. Cette nouvelle orientation est due à des événements qui ont permis à l'entreprise d'accéder à de nouvelles ressources. Elle est le plus souvent liée à un changement dans la distribution des capitaux propres ou dans l'équipe dirigeante. Ce renouveau est alors perçu comme une renaissance, d'où le *born again*.	Olejnik et Swoboda (2012)

Entreprise instantanément internationale	*Instant international*	Entreprise engagée dans le processus d'internationalisation au cours de sa formation.	Preece, Miles et Mark (1998)
Micromultinationale	Micromultinationale	Petite ou moyenne entreprise qui contrôle et gère des activités à valeur ajoutée et des modes d'investissement dans plus d'un pays.	Dimitratos *et al.* (2014)
Entreprise instantanément exportatrice	*Entrepreneurial instant exporter*	Entreprise qui a amorcé des opérations d'exportation à l'intérieur d'un an.	McAuley (1999)
Entreprise internationalisée rapidement	*Rapid internationalizer*	Regroupe tous les termes précédents et inclut une perspective de temps qui précède la naissance légale de l'entreprise.	Hurmerinta-Peltomäki (2004)

Toujours à la fin des années 1980, la presse d'affaires met au jour quelques cas d'entreprises qui n'ont pas attendu d'acquérir de l'expérience dans le marché local pour se lancer dans l'arène internationale (McDougall, Oviatt et Shrader, 2003). Le concept de l'« entrepreneuriat international » est apparu dans un court article (Morrow, 1988) où l'auteur soulignait les conditions favorables au développement de l'entrepreneuriat international, compte tenu de l'avancement des technologies de l'information et du développement du marché des capitaux, qui ouvrent des occasions d'affaires internationales aux entrepreneurs. Par la suite, dans une publication savante, McDougall (1989) rapporte que les PME technologiques étudiées avaient aussi ce comportement et parlera alors de nouvelles entreprises internationales (*international new ventures*). Zahra (1993) propose d'inclure dans la définition de l'entrepreneuriat international l'étude de la nature et des conséquences des comportements de prise de risques dans la démarche internationale, autant pour les nouvelles entreprises internationales que pour les entreprises déjà établies sur les marchés nationaux. Dans le même ordre d'idées, Brush (1993) a constaté que bon nombre d'entreprises n'attendent plus l'acquisition de l'expérience à l'échelle locale pour se lancer sur la scène internationale. Dès les premières années de la création de l'entreprise, l'innovation et la perception d'une occasion d'affaires par les dirigeants les poussent à considérer le marché international spontanément, sans nécessairement planifier. Oviatt et McDougall (1994) précisent la définition des nouvelles entreprises internationales comme des organisations d'affaires qui, depuis leur création, cherchent à créer des avantages concurrentiels à partir de l'utilisation de ressources et de la vente de leurs produits dans de multiples pays. Wright et Ricks (1994) identifient l'entrepreneuriat international comme un nouveau domaine de recherche à partir d'une analyse de la littérature savante en gestion internationale sur une période de 25 ans. Ces auteurs intègrent à ce domaine de recherche les études sur l'orientation internationale des entrepreneurs et sur l'internationalisation des petites et moyennes entreprises. Ils soulignent l'importance pour l'étude de l'entrepreneuriat international de l'interrelation entre la firme et l'environnement international dans lequel elle agit.

Avec le développement du champ et la multiplication des études, la définition de l'entrepreneuriat international se raffine. En 2000, McDougall et Oviatt intègrent les discussions scientifiques sur l'entrepreneuriat international pour proposer une nouvelle définition qui ne présente pas de spécifications concernant la taille, l'âge de la firme et le rythme d'internationalisation. Elle inclut autant les petites que les grandes entreprises et accorde une grande importance aux caractéristiques qualitatives des comportements entrepreneuriaux (proactivité, innovation et prise de risques). Zahra et George (2002) réorientent la conversation sur la définition de l'entrepreneuriat international vers la découverte et l'exploitation des opportunités internationales.

En 2005, le *Journal of International Business Studies* remet le prix de la décennie à l'article d'Oviatt et McDougall (1994) pour sa contribution exemplaire. Un numéro spécial de la revue est donc publié avec des articles rédigés par de grands auteurs du domaine portant sur des réflexions conceptuelles sur la progression du champ et des recommandations pour la consolidation du champ. Parmi eux, les lauréats, Oviatt et McDougall (2005, p. 540), reconnaissent l'importance de l'opportunité internationale en ajoutant à leur définition la perspective subjective de l'opportunité, qui peut être construite (*enacted*) par les entrepreneurs : « *International entrepreneurship is the discovery, enactment, evaluation, and exploitation of opportunities – across national borders – to create future goods and services*. » Cette reformulation conceptuelle de l'entrepreneuriat international autour de l'opportunité et de l'innovation permet de revenir aux origines du champ d'étude de l'entrepreneuriat, mais en se différenciant par le contexte international au sein duquel le phénomène s'exprime. Le nombre de publications suit une croissance soutenue avec la multiplication des journaux scientifiques reconnus qui s'intéressent à la question. À la suite de Patricia McDougall et de Ben Oviatt, plusieurs auteurs ont aussi contribué au développement du champ (tableau 12.2). Cette multiplication des études sur le phénomène, puis leur regroupement en revues et colloques spécialisés, ont mené à la maturation du champ de l'entrepreneuriat international.

L'année 2014 marque une nouvelle étape dans la consécration du champ de l'entrepreneuriat international alors que Knight et Cavusgil (2004) remportent le deuxième prestigieux prix de la décennie du *Journal of International Business Studies* accordé à un article de cette discipline. Parmi les contributions de cet article, notons l'intégration de la réflexion interdisciplinaire pour permettre l'épanouissement du champ.

Historiquement, l'entrepreneuriat international expose les étapes préalables à l'internationalisation des entreprises pour expliquer le contexte, les causes et les processus d'internationalisation des entreprises dès leur création, ou lors d'une croissance accélérée de petites entreprises déjà établies (Jones, Coviello et Tang, 2011). Aujourd'hui, les facteurs de croissance sont priorisés pour atteindre les marchés internationaux (Prashantham et Young, 2011). Cette croissance s'exprime notamment par la diversité des marchés, qui se mesure par le nombre de continents, le nombre de pays, de même que la distance psychologique[2] entre le pays d'origine et la destination des exportations (Zahra, Ucbasaran et Newey, 2009). Typiquement, une entreprise mondiale maintient minimalement une présence dans le pays d'origine, comme en Amérique du Nord, en Europe occidentale ou en Asie de l'Est. La régularité du processus d'expansion doit également être observée au fil du temps (Casillas et Acedo, 2013). Une internationalisation diversifiée requiert donc plus de temps et de ressources. Plus les entreprises s'ouvrent tôt aux marchés étrangers, plus elles se déploient rapidement sur la scène mondiale (Ripolles, Blesa et Monferrer, 2012). L'internationalisation inclut des aspects comme les modes d'entrée, la vitesse et l'étendue des routines d'actions. Jones et Coviello (2005) reprennent cette notion de « routine » comme empreinte et profil de l'organisation en fonction du temps.

2. La distance psychologique entre deux pays inclut plusieurs dimensions, notamment la géographie, la culture, la langue, les institutions, le type d'économie et le développement industriel. Cette distance est un obstacle aux échanges et à la compréhension des informations entre les organisations en raison des perceptions différentes des acteurs. Pour plus d'information sur le concept de « distance psychologique », consultez l'article d'Ojala (2015).

Le tableau 12.2 identifie les auteurs phares en entrepreneuriat international et leurs principales contributions à ce jour. À la fois en termes de nombre de publications et de l'incidence de leurs recherches sur l'identification de concepts clés, ils ont su bâtir le champ tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Tableau 12.2
Auteurs phares en entrepreneuriat international et leurs contributions

Auteurs*	Contributions
Tamer S. Cavusgil	Intègre la réflexion interdisciplinaire pour permettre l'épanouissement du champ. Offre des avenues théoriques sur la restructuration des entreprises nées internationales au fil de leur développement. Développe un agenda de recherches futures sur l'entrepreneuriat international dans les économies émergentes. Identifie quatre catégories d'état d'esprit des équipes dirigeantes expliquant leur engagement sur les marchés étrangers.
Nicole Coviello	Propose une méthodologie, puis analyse l'influence des réseaux sur l'entrepreneuriat international. Offre des réflexions critiques sur le champ d'étude et son développement.
Dirk De Clercq	Démontre que le positionnement stratégique entrepreneurial influence la capacité d'apprentissage à l'international. Démontre l'influence de l'apprentissage et des connaissances en entrepreneuriat international pour les entreprises qui s'internationalisent dès leur naissance. Analyse l'importance de l'environnement institutionnel sur le commerce international. Démontre la relation entre l'investissement direct à l'étranger et le commerce international des entreprises.
Pavlos Dimitratos	Démontre que les PME sont davantage performantes lorsqu'elles possèdent une plus grande orientation entrepreneuriale et lorsque le type d'alliance est aligné avec les capacités de l'entreprise. Suggère que la nature et l'intensité du caractère entrepreneurial change au cours de la croissance des nouvelles entreprises internationales. Démontre que les alliances des PME avec des non-concurrents ont un effet positif sur la performance internationale et que les alliances avec des concurrents sont négatives pour celle-ci. Suggère que la mise en réseau avec des partenaires nationaux et internationaux augmente la probabilité qu'une micro-entreprise devienne une multinationale.

Tableau 12.2 (*suite*)
Auteurs phares en entrepreneuriat international et leurs contributions

Auteurs*	Contributions
Marian V. Jones	Étudie l'importance de l'expérience individuelle et le raisonnement en entrepreneuriat international. Analyse l'influence du mode d'entrée sur la performance de l'internationalisation des entreprises. Identifie les forces et faiblesses dans les méthodes de recherche en entrepreneuriat international.
Gary A. Knight	Intègre la réflexion interdisciplinaire pour permettre l'épanouissement du champ.
Patricia P. McDougall/ Patricia McDougall-Covin	Contribue à l'émergence du concept de l'« entrepreneuriat international » et à sa définition. Soutient que l'emplacement géographique peut être l'une des raisons pour lesquelles certaines entreprises sont en mesure d'acquérir les ressources nécessaires pour s'internationaliser, tandis que d'autres ne peuvent pas. Analyse l'influence de la structure de l'industrie sur les nouvelles entreprises internationales. Illustre les facteurs de succès pour l'internationalisation des nouvelles entreprises.
Benjamin M. Oviatt	Contribue à l'émergence du concept de l'« entrepreneuriat international » et à sa définition. Analyse l'influence de la structure de l'industrie sur les nouvelles entreprises internationales. Présente les diverses forces qui influencent la vitesse de l'entrepreneuriat international. Identifie les facteurs de succès pour l'internationalisation des nouvelles entreprises.
Mike Wright	Analyse le rôle de l'avancement de la recherche en entrepreneuriat et son importance dans la littérature. Propose le concept d'« entrepreneuriat transnational ».
Shaker Zahra	Démontre que l'entrepreneuriat international contribue à la création de connaissances au sein des entreprises. Étudie l'application de la théorie comportementale et l'apprentissage organisationnel comme stimulant de l'entrepreneuriat. Démontre l'importance de la capacité d'absorption des entreprises sur l'apprentissage organisationnel. Identifie l'entrepreneuriat comme élément clé pour le renouvellement organisationnel, la création de nouvelles entreprises et la performance.

* Les auteurs sont ici présentés en ordre alphabétique, puisque leurs contributions respectives s'étalent sur l'ensemble de leur carrière jusqu'à aujourd'hui.

1.2. Les déterminants de l'internationalisation

Dans un premier temps, les recherches en entrepreneuriat international ont visé à identifier les déterminants de l'internationalisation des PME. Elles ont ainsi pu déterminer que les motifs sont de trois ordres : l'environnement, l'organisation et l'équipe dirigeante (Jones et Coviello, 2005).

1.2.1. L'environnement

D'abord, la mondialisation suppose une diminution des barrières tarifaires, une accélération des opportunités d'affaires et une compétition croissante (Nummela, Puumalainen et Saarenketo, 2005). Le monde évolue vers des réseaux d'entreprises multipôles engagées dans une gestion symbiotique où chaque entité bénéficie de travailler avec les autres. Cette situation est amplifiée dans les pays où le marché national est trop petit et où les ressources nécessaires ne sont pas disponibles. Baker, Gedajlovic et Lubatkin (2005) affirment même que l'environnement national influence la propension des entrepreneurs à découvrir, à évaluer positivement et à exploiter les opportunités internationales. Selon eux, les structures institutionnelles et culturelles influencent fortement les perceptions des individus quant aux occasions d'affaires internationales par leur ouverture sur le monde. Par la suite, l'évaluation favorable d'une occasion d'affaires par l'entrepreneur et l'équipe dirigeante dépendra de ce que permettent les systèmes légal, réglementaire, financier et fiscal du pays d'origine et de ce que le système éducationnel aura inculqué comme une occasion suffisamment attrayante en termes de gains potentiels. Enfin, l'exploitation de l'occasion d'affaires perçue variera selon les ressources mises à leur disposition pour la saisir. En effet, certains gouvernements mettent également en place différentes mesures valorisant l'expansion à l'étranger (Crick et Jones, 2000 ; Evangelista, 2005). Ainsi, la proportion d'entreprises internationales dans un pays constitue un facteur d'influence par effet d'entraînement pour les autres organisations et un résultat, et ce, particulièrement dans les pays développés (De Clercq, Hessels et van Stel, 2008).

L'environnement produit à la fois un effet incitatif (*push*) et attractif (*pull*) vers les marchés internationaux pour les entreprises. Elles peuvent chercher à se distancer des régulations domestiques, de la baisse de la demande ou de la maturation des technologies sur leur marché domestique (Zahra et Garvis, 2000). L'existence d'opportunités plus intéressantes à l'international incite également les entreprises à s'internationaliser (George, Wiklund et Zahra, 2005).

Dans ce contexte, il importe de considérer la structure d'une industrie ou d'un secteur pour identifier comment ils affectent la diversification internationale de leurs entreprises (De Clercq, Sapienza et Crijns, 2005). Par exemple, l'intensité technologique du secteur influence la vitesse à laquelle une entreprise s'internationalise. Les entreprises technologiques s'adressent à des marchés de niches qu'elles doivent exploiter dans plusieurs pays pour rentabiliser rapidement leurs investissements en recherche et développement avant l'obsolescence de leurs produits. De plus, toujours selon De Clercq, Sapienza et Crijns (2005), les entreprises du secteur manufacturier sont davantage présentes à l'international que celles du secteur des services et du commerce au détail. Certains produits requièrent peu d'adaptation d'un marché à l'autre et s'acheminent bien vers d'autres marchés géographiques. Pour le secteur des services, la personnalisation de la prestation nécessite généralement des communications et des rétroactions fréquentes moins propices à l'internationalisation. Toutefois, cette tendance s'estompe avec les possibilités croissantes offertes et la diminution des coûts des technologies de l'information et de la communication, notamment par le commerce électronique.

En effet, l'environnement externe dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui met à leur disposition des technologies de transport et de communication peu coûteuses qui facilitent la logistique d'internationalisation (Reuber et Fischer, 2011). Les nouvelles technologies de l'information et de la communication accélèrent la vitesse et la qualité de la communication, ainsi que des transactions. Internet permet la dissémination, l'acquisition et le partage de l'information, ce qui contribue à décloisonner les marchés et à augmenter la compétition.

1.2.2. L'entreprise

L'internationalisation de l'entreprise, lorsqu'elle est bien gérée, procure des bénéfices tels que les économies d'échelles, l'accès aux ressources, les effets d'apprentissage, l'exploitation d'avantages propres à l'entreprise sur les marchés étrangers, l'accumulation d'un pouvoir de marché global, l'équilibre des risques grâce à la diversification des marchés et l'accumulation d'une expérience internationale (Beleska-Spasova et Glaister, 2010). Pour réaliser ces bénéfices, l'entreprise planifie une stratégie d'internationalisation, soit précoce et rapide ou incrémentale. Elle met ensuite en place les ressources et les compétences nécessaires pour favoriser l'acquisition de connaissances et l'apprentissage.

Les stratégies d'internationalisation doivent être fondées sur une analyse rigoureuse des sources de création de valeur (Freeman, Deligonul et Cavusgil, 2013). Une stratégie de niche ou de différenciation, notamment par l'innovation, ajoutée aux différentes relations de réseau de l'entreprise, représentent des facteurs clés à l'internationalisation. Plus l'internationalisation est systématique, avec une planification formelle comprenant des objectifs à long terme, une recherche de marché et une analyse des pays et des modes d'entrée possibles, meilleure est la performance sur le plan des parts de marché, du nombre de marchés desservis et de l'expertise ou de la technologie acquise (Varis, Kuivalainen et Saarenketo, 2005). En revanche, Spence et Crick (2006) rappellent que les rencontres fortuites jouent un grand rôle dans l'identification des opportunités internationales par les PME. L'internationalisation devient un mélange d'opportunités présentées par le réseau et d'accidents (Coviello, 2006). Les compétences dynamiques de réseautage, ajoutées au comportement entrepreneurial de recherche d'opportunités, permettent alors de réduire le risque associé aux décisions d'entrer dans les marchés mondiaux.

Les entreprises dotées d'une stratégie d'internationalisation rapide et précoce se distinguent par leurs avantages compétitifs du point de vue de leur discernement des occasions d'affaires mondiales ainsi que de leur capacité à continuer d'acquérir de nouvelles connaissances (De Clercq *et al.*, 2012). L'avantage d'apprentissage lié à cette même nouveauté

s'explique par leur structure, qui n'est pas encore figée dans une routine, leur conférant de la flexibilité et une facilité d'apprentissage. D'ailleurs, ces entreprises sont plus enclines à augmenter leurs activités internationales lorsqu'elles voient dans ces activités la possibilité d'acquérir des connaissances précieuses qui leur permettront de croître. Ainsi, le renouvellement des connaissances de même que leur exploitation sur les marchés internationaux peuvent intensifier le processus d'internationalisation en affectant la perception qu'a l'entreprise des opportunités liées à cette expansion géographique, notamment en contribuant à réduire l'incertitude et à augmenter la capacité de l'entreprise à prendre des risques.

Le manque de connaissances organisationnelles des PME justifie généralement le choix d'une stratégie d'internationalisation incrémentale. L'entreprise acquière alors progressivement, au fil de son développement, les connaissances et l'expérience relatives aux opérations internationales nécessaires aux étapes suivantes. Avec le manque de ressources, l'acquisition des connaissances et de l'expérience sur les marchés internationaux sont les difficultés principales des PME en internationalisation (De Clercq *et al*., 2012). En revanche, les connaissances et les expériences internationales antérieures des fondateurs ou des gestionnaires principaux peuvent se substituer à celles de l'entreprise et permettre de combler ces déficits.

Les entreprises réussissent à l'international grâce à leur capacité à identifier et à exploiter de nouvelles opportunités ainsi qu'à déployer leurs ressources et leurs compétences d'une façon qui leur permet de créer de la valeur (George, Wiklund et Zahra, 2005). Le fait que certaines de ces opportunités se trouvent justement dans des marchés étrangers exige des PME qu'elles disposent de connaissances et de compétences particulières. Une grande proportion de firmes utilisent alors leur réseau pour développer leur connaissance des marchés internationaux et améliorer leur compétitivité internationale (Coviello, 2006). Le réseau représente ainsi une ressource unique pour l'entreprise, lui permettant d'avoir accès à d'autres marchés, à des ressources ou encore à des canaux de distribution (Fernhaber et Li, 2013). La capacité de réseautage est un atout dans l'identification et l'exploitation des opportunités sur les marchés.

1.2.3. L'entrepreneur et l'équipe dirigeante

Les caractéristiques de l'entrepreneur et de l'équipe dirigeante ont aussi une influence sur l'internationalisation (Reuber et Fischer, 2002). Durant les premières années de l'entreprise, le niveau d'éducation du propriétaire, son âge, ses ressources et sa volonté d'innover jouent un rôle central dans la performance, spécialement en ce qui concerne le pourcentage des ventes à l'étranger et sur la croissance annuelle de l'exportation. Une équipe dirigeante intégrée, complémentaire et expérimentée assurerait alors une croissance élevée et une performance accrue dans les marchés en expansion (Prashantham et Floyd, 2012). Les entreprises internationales ont habituellement une équipe qui comprend l'importance à accorder à une présence à l'étranger (Kaczmarek et Ruigrok, 2013). Cette volonté peut être motivée par des intérêts, par des attitudes ou par la reconnaissance d'opportunités. Ainsi, les orientations et les expériences passées de l'équipe dirigeante déterminent les stratégies d'internationalisation privilégiées.

Les orientations entrepreneuriale et internationale du dirigeant ou de l'équipe dirigeante influencent positivement sa propension à internationaliser les activités de l'entreprise. L'orientation entrepreneuriale est associée à ses qualités de *leadership* qui favorisent le développement de l'image, l'accès au marché et les parts de marché. Quant à l'orientation internationale, elle consiste en une attitude positive face à l'activité internationale, une vision internationale du marché ainsi qu'une propension à prendre des risques, à innover, à être proactif et à apprendre (Nummela, Puumalainen et Saarenketo, 2005). L'orientation internationale vise à obtenir la croissance par une ouverture sur le monde. Les entreprises dont l'équipe dirigeante a une orientation internationale sont plus susceptibles d'y développer une présence substantielle à long terme (Sapienza, Autio, George et Zahra, 2006).

Une expérience passée de l'entrepreneur et de l'équipe dirigeante dans le domaine de la vente de biens ou de services à l'international incite les entreprises à exporter (Reuber et Fischer, 2002). L'expérience à l'étranger leur a permis d'acquérir des connaissances sur l'industrie et sur des

marchés particuliers. Ces connaissances influencent alors leurs décisions de sélection de marchés et de modes d'entrée. Par ces activités antérieures, certains membres de l'équipe dirigeante peuvent avoir acquis un savoir-faire en gestion des affaires internationales et une confiance en leurs compétences en la matière. Ils ont aussi développé un réseau de contacts à l'étranger qu'ils peuvent à nouveau solliciter. Ainsi, les connaissances et l'expérience des membres de l'équipe dirigeante ont un effet sur le rythme et la direction de l'expansion à l'étranger, puisqu'elles permettent de réduire l'incertitude liée à la nouveauté. Les dirigeants sont ainsi plus enclins à adopter des comportements ouverts à la prise de risques, puisque ceux-ci sont mieux anticipés et donc mieux gérés.

En somme, en raison de leurs caractéristiques personnelles et de leurs expériences passées, les entrepreneurs et l'équipe dirigeante perçoivent, évaluent les risques et saisissent des opportunités d'envergure mondiale.

1.3. Le processus d'internationalisation

Les entreprises réussissent à l'international grâce à leur capacité à identifier et à exploiter de nouvelles opportunités ainsi qu'à déployer leurs ressources d'une façon qui leur permet de créer de la valeur (George, Wiklund et Zahra, 2005). Le fait que certaines de ces opportunités se trouvent justement dans des marchés étrangers exige des PME qu'elles disposent de connaissances et de compétences particulières. Les entreprises gèrent les risques stratégiques internationaux par des compromis simultanés entre les revenus à l'étranger, le risque du pays et l'engagement du mode d'entrée dans chaque pays. Les relations interpersonnelles, notamment avec les membres du réseau, dirigent la stratégie dans laquelle s'inscrit le choix du marché et du mode d'entrée, deux éléments clés du processus d'internationalisation. Elles transforment donc l'entreprise (Coviello, 2006).

L'entreprise doit déterminer le mode d'entrée qui sera privilégié afin de pénétrer un nouveau marché. Les options les plus fréquentes sont l'exportation, l'importation, les licences, la formation de coentreprises et

les investissements étrangers en propriété exclusives (Burgel et Murray, 2000). Pour les mêmes raisons qui font qu'elles commencent avec les marchés perçus comme proches, une aversion pour le risque et un manque de connaissances et d'expérience, les PME démarrent généralement leur internationalisation avec des modes d'entrée peu risqués et demandant peu d'investissement de leur part, telles que les exportations par l'entremise d'agents (Olejnik et Swoboda, 2012). Pour ces raisons, les alliances avec des partenaires étrangers peuvent favoriser l'internationalisation (Ireland, Hitt et Vaidyanath, 2002). Les entreprises ont ainsi accès à plusieurs marchés simultanément, et cela leur permet, par le fait même, d'améliorer leur compétitivité internationale en utilisant les ressources de leurs partenaires. Le réseau représente pour l'entreprise une ressource unique lui permettant d'avoir accès à d'autres marchés, à des ressources ou encore à des canaux de distribution. Pour l'ensemble des activités à l'étranger, le processus de recherche et d'évaluation des partenaires potentiels se formalise avec l'expérience (Varis, Kuivalainen et Saarenketo, 2005). Les critères de sélection des partenaires portent sur le potentiel commercial, la compatibilité technique, le transfert de connaissances et la vision partagée des entreprises. Les événements internationaux sont des lieux de prédilection pour identifier des partenaires potentiels. Le choix des marchés géographiques et l'ordre dans lequel les entreprises les pénètrent dépendent de la maturité de l'industrie, mais aussi de la taille des entreprises, de l'incertitude perçue et de leur degré d'internationalisation. Par exemple, les plus petites organisations exportent majoritairement dans des zones urbaines et dans des secteurs industriels concentrés pour faciliter les enjeux de logistique (Mittelstaedt, Ward et Nowlin, 2006). De plus, la sélection des marchés dépend des connaissances et des besoins (Prashantham et Floyd, 2012). La plupart des PME préfèrent amorcer leur processus d'internationalisation sur des marchés perçus comme peu risqués, les plus proches de leur marché domestique (géographiquement, culturellement ou institutionnellement) et y acquérir des connaissances et de l'expérience internationale avant de s'aventurer sur des marchés perçus comme plus distants et donc considérés plus risqués (Andersson, Gabrielsson et Wictor, 2004). Plus la distance est

importante, plus il devient difficile pour une entreprise de construire de nouvelles relations dans un réseau donné (Katsikeas, Skarmeas et Bello, 2009) et même d'élargir ce réseau. Le capital social de l'entreprise peut contribuer à atténuer les effets négatifs d'une grande distance. Dans ce contexte, les stratégies modérées offriraient donc à l'entreprise la possibilité de bénéficier des avantages de plusieurs marchés tout en limitant ses risques. À cet effet, la stratégie birégionale de Beleska-Spasova et Glaister (2010), qui consiste à enregistrer des ventes dans deux principaux pays étrangers, soit entre 20 et 50 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise pour chacun de ces pays, offre de bons taux de performance. La stratégie d'ambidextrie équilibrée, soit la disposition de quelques marchés clés et de quelques marchés moins importants, est aussi vivement recommandée pour les PME (Cieślik, Kaciak et Welsh, 2012). Au fil des expériences en internationalisation, les entreprises doivent aussi mettre en œuvre des actions pour faire l'acquisition de connaissances (Javalgi, Hall et Cavusgil, 2014). Le processus d'acquisition de connaissances va de pair avec le processus d'apprentissage. Combinés ensemble, ces deux processus donnent à l'entreprise une expérience en internationalisation qui s'avère un avantage considérable. Les entreprises doivent donc mettre en place des procédures pour s'assurer que les connaissances acquises sur un pays en particulier sont documentées et diffusées (Prashantham et Floyd, 2012). Par la suite, l'apprentissage requiert une compétence à tirer de ces connaissances des leçons utiles pour les autres marchés géographiques, puis à les intégrer dans les routines de travail pour guider les décisions d'expansion de l'entreprise. De ce fait, deux types d'activités d'apprentissage sont possibles : opter pour une diversité ou pour un approfondissement des activités internationales (Javalgi, Hall et Cavusgil, 2014). D'une part, la diversité des activités internationales favorise l'apprentissage à long terme, notamment en exposant l'entreprise à des expériences plus riches. D'autre part, l'approfondissement des activités internationales peut mener à l'accélération du processus d'internationalisation à court terme.

1.4. Les mesures de la performance internationale

Puisque les activités internationales comportent des risques qui peuvent nuire à la pérennité de l'entreprise, il est important d'en mesurer le succès afin d'ajuster rapidement les façons de faire et les stratégies. Selon Zucchella, Palamara et Denicolai (2007), pour être fiable, la mesure de la performance internationale doit prendre en compte trois indicateurs : la vitesse de l'internationalisation, l'étendue géographique et l'intensité des activités à l'international. Si le premier est plus particulier aux nouvelles entreprises internationales et aux entreprises nées globales, les deux autres sont souvent utilisés pour mesurer le degré d'internationalisation de toutes les entreprises (D'Angelo *et al.*, 2013 ; Pangarkar, 2008). De plus en plus de chercheurs veulent intégrer à ces calculs des indices de la dispersion des exportations par région, de la croissance des ventes, de la rentabilité des capitaux propres, de la rentabilité des actifs, de la rentabilité des ventes, des capacités de l'entreprise (managériale, financière, recherche et développement, études de marché et image de marque), de l'expérience et des connaissances acquises grâce aux opérations internationales. Cette diversité de l'information inclue dans la mesure de l'internationalisation contribue à réduire les possibilités de comparaison des résultats des différentes études. Les chercheurs du domaine doivent donc être vigilants dans leur interprétation. Des études de grande envergure pour clarifier statistiquement ces relations contribueraient ainsi grandement au champ.

2. Des exemples empiriques de l'entrepreneuriat international

Cette section illustre les concepts théoriques abordés dans la revue de la littérature par la description de l'internationalisation d'entreprises québécoises. Les recherches précédentes en entrepreneuriat international ont démontré que ce phénomène est particulièrement présent dans les entreprises technologiques, car elles doivent avoir une orientation globale pour survivre et croître. Parmi l'ensemble des secteurs technologiques, celui de l'optique-photonique connaît une croissance qui se démarque, bien que

peu de recherches en gestion aient été effectuées sur ces entreprises. Il s'agit donc du contexte choisi, qui se définit par la génération, le contrôle, la détection et l'utilisation de la lumière pour transmettre de l'information et des données (Frietsch et Grupp, 2006). Cette industrie s'étend à de multiples domaines d'applications technologiques (Hendry, Brown et DeFillippi, 2000). Son utilisation s'est répandue notamment avec la venue du laser, de la fibre optique, de l'éclairage DEL et de l'optoélectronique. Ce secteur se caractérise par un grand nombre de PME concentrées dans des grappes industrielles près des universités et des centres de recherche (Pereira et Plonski, 2009). Elles s'engagent typiquement dans des relations symbiotiques avec des firmes multinationales (Hendry, Brown et DeFillippi, 2000). Les caractéristiques mêmes de l'industrie favorisent l'internationalisation précoce et rapide des PME qui commercialisent ces technologies.

Afin de comprendre le processus d'internationalisation des PME technologiques du domaine de l'optique-photonique, une recherche qualitative est indiquée (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Pour permettre l'identification d'éléments clés et approfondir le phénomène, une comparaison de deux cas d'entreprises a été privilégiée, soit une entreprise en démarrage et une entreprise en croissance.

Les PME d'optique-photonique ont d'abord été identifiées à l'aide de bases de données gouvernementales, puis présélectionnées selon les critères *i*) d'autonomie et non une succursale d'une entreprise mère, *ii*) de production d'un produit fini à l'interne, *iii*) d'un nombre inférieur à 250 employés et *iv*) de revenus annuels inférieurs à 25 millions de dollars canadiens. Puisque la recherche visait à comparer une entreprise en démarrage et une autre en croissance, les cas ont été choisis en fonction de l'étape de leur développement (Perren et Ram, 2004). La collaboration d'un organisme de développement économique spécialisé dans l'industrie a été requise pour valider le stade de développement et l'internationalisation des entreprises, puis cibler celles qu'il fallait contacter. Coviello et Jones (2004) appuient l'utilisation d'un tel échantillonnage lorsque les critères de sélection sont bien définis. De plus, Eisenhardt (1989) reconnaît la pertinence d'un échantillon non aléatoire pour étendre les connaissances théoriques.

La collecte de données comprenait une fiche descriptive ainsi qu'un guide d'entrevue pour chacune des entreprises. Le contenu de ces documents intégrait différents concepts en entrepreneuriat international. Les entretiens semi-dirigés individuels, d'une durée d'environ deux heures chacun, se sont déroulés dans les locaux des entreprises. L'objectif visait à laisser toute la place pour le développement des sujets traités, permettant ainsi l'identification de nouvelles avenues non encore suggérées par la littérature. Le guide d'entrevue portait essentiellement sur des sujets tels que la création et le développement de l'entreprise, l'internationalisation, la sélection des marchés, le choix des modes d'entrée et les apprentissages. Les fiches descriptives contenaient des informations portant sur la création de l'entreprise, les clients et les partenaires, ainsi que la présence internationale. Chaque fiche avait été au préalable remplie par les chercheurs à l'aide des informations publiques disponibles sur les sites Internet des entreprises, dans les médias (base de données Eureka) et dans les bases de données sur le Web (Registre des entreprises du Québec et du Canada, United States Patent and Trademark Office). Par la suite, les fiches ont été validées par les entrepreneurs. Finalement, les informations recueillies ont été compilées dans un fichier Excel afin de dresser le profil des entreprises de l'échantillon.

Une fois les entrevues retranscrites, elles ont été analysées afin de dégager les informations relatives aux thèmes généraux de l'étude. Ces informations ont ensuite été codées à l'aide du logiciel QDA Miner selon une grille particulière réalisée au préalable. La grille a été établie à partir de la littérature sur le sujet et du guide d'entrevue. Afin d'assurer une plus grande fiabilité, le codage des entrevues a été effectué par deux personnes.

2.1. Le démarrage des activités d'internationalisation

L'entreprise en démarrage a été fondée en 2009 par un jeune entrepreneur dès la fin de ses études, au cours desquelles il avait séjourné aux États-Unis. L'entreprise emploie aujourd'hui cinq personnes et enregistre un chiffre

d'affaires de près de 400 000 dollars. Ce sont surtout les contacts et le réseau familial d'entrepreneurs en sciences et génie qui ont permis à l'entreprise de démarrer ses activités.

D'abord dirigeant d'une entreprise locale de services et de consultation, l'entrepreneur avait réussi à développer un prototype d'instrument innovateur avec la collaboration d'un partenaire américain à l'expertise technologique complémentaire et connu au cours de ses études aux États-Unis. Un plan d'affaires comprenant une analyse du marché, un budget détaillé et un plan de commercialisation avait alors permis d'obtenir du financement pour développer le premier produit dont les avantages concurrentiels portaient sur l'innovation, la précision, la convivialité et le prix peu élevé. Deux catégories de clients étaient visées : les industriels et les centres de recherche. Les incitatifs à l'achat pour ces clients étaient de standardiser leurs opérations et de libérer la main-d'œuvre afin d'économiser.

L'entrepreneur percevait l'expansion internationale comme naturelle et ne posant aucune difficulté particulière. La faible taille du marché canadien dans le domaine d'application de cette technologie imposait une présence sur les marchés étrangers, d'autant plus que le produit pouvait être utilisé dans sa forme originale sans égard au pays. La sélection des marchés géographiques était basée sur la taille du marché en termes de volume et de revenus potentiels, mais aussi sur les contacts disponibles. À l'opposé, les pays ayant des taxes élevées à l'importation ont été écartés. Du coup, les ententes du gouvernement canadien avec d'autres pays ont été analysées. L'information sur les marchés provenait surtout de la participation à des congrès industriels spécialisés à travers le monde et de la lecture des journaux électroniques de l'industrie. L'Asie et les États-Unis étaient donc les premières cibles, respectivement pour les clients industriels et les centres de recherche. Des programmes de financement gouvernementaux ont permis de concrétiser ce plan d'internationalisation.

Dès le lancement du premier produit, deux ans après la création de l'entreprise, l'entrepreneur a cherché sur Internet un partenaire potentiel nord-américain renommé avec lequel il serait facile de communiquer en

raison de la faible distance culturelle. L'entrepreneur est entré en contact avec lui, a fait une démonstration de la technologie sur Skype, puis s'est rendu aux États-Unis pour faire une démonstration. Par la suite, plusieurs tests et collectes de données ont été effectués avec la technologie. Le partenaire expérimenté dans cette industrie a reconnu le potentiel du produit et en a fait la promotion dans son réseau aux États-Unis, en Chine, en Inde, en Indonésie, en Thaïlande et au Vietnam. Le produit innovateur a suscité beaucoup d'intérêt de l'industrie.

Des collaborations avec les centres de recherche américains se sont établies. Elles visaient le développement d'applications pour leurs besoins particuliers en échange d'interactions et de publications avec l'entreprise afin de lui permettre de bâtir sa crédibilité.

À cette étape, l'entrepreneur a préféré ne pas multiplier les ententes avec des distributeurs afin de rester près de ses clients pour pouvoir mieux adapter le produit en fonction de leurs besoins et orienter en conséquence les développements technologiques futurs. Des ententes avec des représentants ont donc été privilégiées, mais selon un processus particulier en lien avec la vision de l'entrepreneur. Les représentants soumettent une liste de clients potentiels que l'entreprise autorise, puis les représentants communiquent avec les contacts pour les qualifier en échange d'une commission de 10 % des ventes qui en découleraient. Ils ont tous été rencontrés de façon spontanée dans des congrès, se sont offerts à la suite de la lecture des articles parus dans des journaux spécialisés ou des blogues, ou tout simplement par le bouche à oreille en raison de l'attrait que procurait le caractère innovateur du produit. Une trentaine d'entre eux ont mené à une expansion en Australie, en France, en Nouvelle-Calédonie, au Brésil et au Chili. L'approche de recruter des locaux qui connaissent leur marché respectif et qui ont de bonnes relations avec les gens semblait intéressante. L'enjeu est alors devenu de gérer cette équipe pour s'assurer que l'image projetée de la compagnie était cohérente, selon la vision de l'entrepreneur. Quelques erreurs ont d'ailleurs été commises dans le choix et le contrôle de ces représentants. Enfin, toute la visibilité obtenue avec les années a contribué à la multiplication des ventes directes par Internet.

L'équipe dirigeante s'est donc agrandie en 2012 avec l'ajout d'un comptable ainsi que d'une personne expérimentée en développement des affaires, notamment à l'international et en gestion de projets en sciences et génie. Un employé a été embauché pour la production. Un deuxième employé avec une formation en administration et en relations internationales a aussi été engagé pour le service à la clientèle et pour la rédaction des publications électroniques (*newsletters*) diffusées au réseau concernant les avancées du domaine. L'embauche d'une personne expérimentée dans l'industrie en Asie n'a pas été concluante et a pris fin après six mois. Au sein de l'organisation, des réunions dédiées à l'amélioration des relations avec les clients ont été instaurées.

À sa quatrième année, l'équipe dirigeante est maintenant en réflexion et souhaite apprendre de ses expériences pour l'élaboration de ses stratégies futures. Seulement 10 % de ses ventes proviennent du Canada. Au total, 20 pays sont ainsi desservis sur 5 continents. Toutefois, les liquidités sont devenues un enjeu important à surveiller pour pouvoir croître. Au fil des ventes, les charges augmentent aussi du côté de la production et du service à la clientèle, ce qui rend difficile les réinvestissements en recherche et développement pour garder l'avance technologique par rapport à la compétition. Il y a aussi le risque de se faire copier malgré le brevet international, car encore faut-il être en mesure de défendre son brevet. L'image de marque bâtie par les collaborations avec de grands centres de recherche américains permet alors de compenser l'unicité de la technologie par la crédibilité et la relation de confiance établies. La gestion des ventes dans plusieurs pays et sur plusieurs continents est complexe. L'équipe dirigeante désire maintenant recentrer ses activités. Des difficultés de gestion logistique et de communication ont été rencontrées dans les pays avec lesquels il y avait une plus grande différence culturelle. Il serait plus rentable d'avoir un gros marché avec une grande proximité, tant physique que culturelle, et de limiter les transferts financiers. Cependant, les États-Unis sont un marché plus difficile à pénétrer, car l'entrepreneur perçoit un certain protectionnisme. Cela empêcherait également l'entreprise de saisir de belles occasions d'affaires qui s'offrent un peu partout à travers le monde. L'idéal, aux yeux de l'équipe, semblerait de se concentrer sur

l'élaboration de produits et le développement du marché nord-américain, puis d'octroyer des licences de commercialisation pour les autres pays. Plusieurs partenaires et distributeurs se sont montrés intéressés. L'entreprise doit procéder à des analyses pour déterminer lesquels répondent davantage à ses besoins pour éviter de continuer à avancer par essais-erreurs. L'entreprise collige l'ensemble des connaissances acquises, tant sur les produits que sur les marchés, pour se structurer à l'interne et se propulser vers l'étape de la croissance. Le chemin de la croissance reste donc à tracer.

2.2. Une entreprise maintenant en croissance sur les marchés étrangers

Pour notre deuxième entreprise, aujourd'hui en croissance, la création de la firme en 2000 répondait à la volonté de ses trois fondateurs d'être leur propre patron et d'être en conséquence entièrement responsables de leurs réussites et de leurs échecs. Leurs connaissances scientifiques, leur expérience antérieure dans l'industrie en gestion ainsi qu'en matière de commerce international, de même que leur réseau de contacts ont impulsé et renforcé le processus d'internationalisation de l'entreprise. Leurs compétences, leurs expériences et leurs réseaux de contacts sont complémentaires. Leur jeune âge a aussi généré cet engouement pour innover davantage et diversifier leurs relations commerciales à l'étranger.

Au démarrage, l'équipe entrepreneuriale avait un plan d'affaires plutôt sommaire. L'essentiel de leur modèle d'affaires visait à cibler des clients qui avaient des besoins en instrumentation, mais peu d'intérêt à conserver la propriété intellectuelle, ce qui était le cas des gouvernements et des centres de recherche. Les entrepreneurs pourraient ainsi développer leurs propres lignes de produits innovateurs pour des niches d'application où la compétition était absente, pour prendre rapidement la position de *leader*. Les produits se démarquent de la concurrence par leur unicité et leur convivialité, alors que le service à la clientèle supérieur assure la satisfaction des clients.

Le développement de l'entreprise à l'international est venu comme un processus normal, voire obligé, et ce, dès la première année d'existence. En effet, le domaine d'activité de l'entreprise et sa stratégie de niche requièrent une expansion des activités commerciales à l'étranger, car les réseaux et les occasions sont à l'international. Pour la sélection des marchés géographiques, la proximité géographique et culturelle ainsi que le niveau de vie élevé ont servi de critères de sélection, alors que le risque politique élevé était un facteur d'exclusion. En raison des domaines d'application des technologies, les pays alliés sont privilégiés. Lors de la crise économique de 2008, l'entreprise a dû se tourner vers les pays émergents qui désiraient procéder à un rattrapage technologique et qui avaient les moyens financiers de le faire. Les orientations et les politiques des gouvernements, tout comme leurs budgets par ministère et leurs investissements en recherche et développement, servent d'indicateurs. L'origine des participants aux conférences internationales est aussi analysée. Puisque la compétition provient surtout des États-Unis et de l'Europe, les marchés émergents se sont avérés porteurs.

C'est en particulier sur cette idée de réseaux et de développement de contacts par le bouche à oreille que la recherche de partenaires étrangers comme représentants ou distributeurs s'est effectuée. L'avantage de ce processus est qu'ils sont payés seulement au succès. Ils ont été rencontrés dans des congrès internationaux. Leur réputation internationale ainsi que leurs réseaux respectifs dans les marchés géographiques et les domaines d'application ciblés ont ensuite été validés, d'abord par Internet, puis par des contacts de l'entreprise. Puisqu'il s'agit d'un marché de niche, ces communautés sont à une échelle relativement humaine. Les agents et les distributeurs sont formés par l'entreprise, soutenus par l'équipe technique, puis accompagnés pour le développement des affaires, que ce soit pour des visites chez des clients ou l'organisation d'événements. L'entreprise entretient ainsi une relation privilégiée avec ses clients et ses partenaires. Ils influencent ainsi les stratégies de développement technologique et de commercialisation de l'entreprise. L'entreprise envisage tout de même à plus long terme d'accroître ses ventes directes pour avoir plus de contrôle, tout en maintenant un équilibre avec ses partenaires, surtout

à court terme, particulièrement dans les pays asiatiques. Le commerce électronique et l'analyse du trafic du site Internet prennent ainsi une plus grande importance.

Pour les États-Unis et l'Europe, l'équipe dirigeante ne perçoit aucune différence dans les pratiques d'affaires. D'ailleurs, l'Europe est approchée comme un seul marché, car les centres de recherche travaillent en équipes multinationales. Pour l'Asie, des mesures additionnelles sont mises en place pour l'expédition et le paiement. La barrière de la langue et la culture d'affaires différente se fait davantage sentir, ce qui mène l'entreprise à dépendre davantage de ses intermédiaires. Malgré tout, lorsque des occasions d'affaires se présentent, l'équipe dirigeante ne considère pas la provenance, car elle juge que ce n'est pas difficile d'être à l'international, c'est simplement plus compliqué.

Les occasions d'affaires présentées par le réseau, des rencontres directes avec les clients et la participation à des congrès internationaux ont mené au déploiement de l'organisation sur les marchés étrangers. L'international représente 80 % du commerce de l'entreprise. Trois continents sont visés : l'Amérique, l'Europe et l'Asie. Les États-Unis, choisis pour leur proximité géographique et culturelle, comptent pour 40 % des ventes, suivis du Luxembourg, de la Norvège et de pays de l'Asie. La croissance autogénérée a ainsi permis de réinvestir en recherche et développement. En revanche, la gestion a dû être très rigoureuse, car les revenus et les dépenses s'enregistraient dans trois devises.

Aujourd'hui, l'entreprise compte 46 employés et enregistre un chiffre d'affaires de près de 9 millions de dollars dans 50 pays. L'entreprise a un plan stratégique triennal, revu chaque année, qui lui permet d'aligner les objectifs de développement technologique et commerciaux, ainsi que d'assurer la mise en œuvre. Elle a aussi des plans tactiques qui sont revus trimestriellement pour s'assurer de l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces ajustements permettent de conserver une ouverture aux occasions d'affaires spontanées qui se présentent. Ces mécanismes ont été mis en place selon une vision d'amélioration continue. Les processus sont documentés

et disponibles pour tous les employés sur l'Intranet. Même sur ce plan, l'entreprise innove, car aux dires de l'équipe dirigeante, ils ne sont pas capables de s'en passer. Le personnel est spécialisé par zone géographique (directeur et coordonateur, deux personnes aux ventes, soutien technique géographique et deux gestionnaires de lignes de produits par zone). L'organisation offre pour les clients des formations qui se déroulent soit dans leur pays d'origine, soit au Québec. L'entreprise profite alors de ces moments privilégiés pour créer et consolider les relations. À l'interne, une courte rencontre hebdomadaire informelle avec tous les employés simultanément permet de faire un résumé des faits saillants de la semaine précédente, de celle en cours et de celle à venir. Ainsi, tous les employés entendent à trois reprises les informations, ce qui favorise le partage de connaissances et les apprentissages pour l'ensemble de l'organisation.

2.3. Le passage du démarrage à la croissance

Tant l'entreprise en démarrage que celle qui est en croissance évoluent dans une industrie où l'internationalisation est essentielle dès les premières années suivant la création. Conscients de cette réalité et possédant tous deux une connaissance et une expérience au moins sommaire des marchés étrangers, les propriétaires-dirigeants se sont naturellement orientés vers l'international pour leur commercialisation. D'ailleurs, la quasi-totalité de leurs ventes s'effectuent à l'international. Au moins, trois continents sont ciblés : l'Amérique, l'Europe et l'Asie.

Parmi les facteurs d'influence environnementaux, les deux entreprises mentionnent à la fois les motifs d'impulsion et d'attraction soulevés par la littérature. Les marchés de niche visés au sein de leur industrie respective nécessitaient une commercialisation internationale, car le marché domestique est trop limité. Les politiques gouvernementales locales et internationales ont aussi influencé leur stratégie. L'entreprise en démarrage a même bénéficié d'incitatifs financiers gouvernementaux pour procéder à son expansion sur les marchés étrangers. Elles indiquent toutes deux que les occasions d'affaires les plus attrayantes sont à l'étranger. Du

point de vue des facteurs d'influence liés à l'entreprise, les motivations à procéder à l'internationalisation identifiées par la littérature ont été confirmées par les entrepreneurs. Bien que les deux entreprises aient eu une planification stratégique au moins sommaire, l'entreprise en démarrage exprime le besoin de formaliser ses démarches pour profiter des apprentissages réalisés au cours de ses premières années. D'ailleurs, l'entreprise en croissance a mis en place une planification de calibre supérieur dont les deux échelons triennaux et trimestriels lui confèrent à la fois une vision claire et une flexibilité qui lui permet d'atteindre ses objectifs tout en saisissant les occasions d'affaires spontanées. Les deux entreprises misent sur un produit innovateur et sur la relation avec les clients pour se démarquer de la concurrence. Au démarrage, la première entreprise semble avoir davantage analysé le marché que l'entreprise en croissance, ce qui pourrait s'expliquer par leurs compétences et leurs expériences respectives. Les deux entreprises sont axées sur l'acquisition de connaissances. Elles ont adopté une stratégie d'internationalisation rapide et précoce, bien qu'elles progressent avec prudence pour assurer leur solidité financière et pour garder le contrôle de leurs activités.

Concernant les déterminants de l'internationalisation liés à l'équipe dirigeante, le profil des entrepreneurs correspond à celui qui est décrit dans la littérature. La première entreprise a été créée par un entrepreneur seul, qui s'est tout de même entouré d'une équipe aux compétences complémentaires au cours des trois premières années. Le réseau local a contribué au démarrage de l'entreprise, et l'entrepreneur a su définir ses besoins et faire les démarches nécessaires pour augmenter sa crédibilité en convainquant un distributeur étranger majeur ainsi que des centres de recherche américains. Du côté de l'entreprise en croissance, elle a été fondée par une équipe complémentaire expérimentée. Les entrepreneurs des deux entreprises avaient clairement une orientation entrepreneuriale et internationale forte.

Pour la sélection des marchés, les critères étaient clairement définis dans les deux entreprises. Par leur proximité géographique et culturelle ainsi que leur potentiel économique, les États-Unis sont considérés comme

un marché prioritaire. Le développement du réseau s'est effectué par le bouche à oreille, qui a permis de saisir des occasions à l'étranger. Les congrès internationaux et les journaux spécialisés ressortent comme des incontournables, tant pour l'obtention d'informations sur les marchés que pour le développement des affaires. Les entrepreneurs démontrent une préoccupation pour une relation constante avec les clients, pour adapter les produits à leurs besoins et maintenir des liens durables. L'entreprise en démarrage semble avoir été échaudée par l'ampleur des éléments à considérer pour exporter en Asie. L'entreprise en croissance concède que des précautions supplémentaires soient nécessaires, mais maintient l'importance de saisir les occasions d'affaires qui s'y présentent. La complexité de gérer un portefeuille diversifié de marchés étrangers a été soulevée par les deux entreprises, notamment pour ses charges financières. Alors que l'entreprise en démarrage sent le besoin de se recentrer pour consolider ses activités, l'entreprise en croissance rappelle l'importance de cette diversité pour faire face aux aléas économiques des nations.

En matière de sélection des modes d'entrée, les deux entreprises sont principalement présentes sur la scène internationale par l'exportation. Elles utilisent à la fois des intermédiaires (agents et distributeurs) et de la vente directe via le Web. Alors que l'entreprise en démarrage reconnaît la valeur ajoutée des partenaires d'affaires, elle cherche une méthode de gestion qui lui permettra de conserver somme toute un contrôle sur ses activités à l'étranger. Or l'entreprise en croissance a dépassé cette étape par la mise en place d'un processus d'évaluation des partenaires potentiels, puis d'une structure de formation et d'accompagnement des partenaires pour améliorer leur efficacité tout en permettant à l'entreprise de construire et de consolider des relations avec ses clients finaux. En effet, ceux-ci influencent même la stratégie de développement technologique et de commercialisation internationale de l'entreprise. Ces deux cas illustrent bien les constats de la littérature sur la formalisation du processus d'élaboration de partenariats avec l'expérience. L'entreprise en démarrage ajoute à ses activités internationales des collaborations en recherche et

développement et réfléchit à la cession de licences de commercialisation. À moyen et à long termes, les deux entreprises souhaitent tout de même accroître leurs ventes directes, et le commerce électronique semble une avenue prometteuse qu'elles mettent de plus en plus de l'avant.

L'entreprise en démarrage en est à ses premiers apprentissages sur la complexité de la gestion internationale et apporte des correctifs à son approche initiale pour améliorer la gestion de ses activités. De son côté, l'entreprise en croissance a mis en place une structure organisationnelle avec des ressources humaines qualifiées réparties par zone géographique pour gérer ses opérations dans ses différents marchés géographiques. Elle possède maintenant un réseau de représentants et de distributeurs établi dans les pays ciblés. Les deux entreprises démontrent ainsi l'importance qu'elles accordent à la documentation et à la diffusion de leurs apprentissages. Elles se structurent et se dotent des ressources nécessaires pour passer à la prochaine phase de leur croissance.

3. Les avenues de recherche pour les travaux futurs

Depuis l'émergence du champ de l'entrepreneuriat international, la multiplication des articles sur le sujet a permis de mieux comprendre le comportement des entreprises internationales. Nous assistons maintenant à une consolidation du champ avec la parution d'ouvrages réflexifs (Baum, Schwens et Kabst, 2011 ; Coviello, 2015 ; Jones, Coviello et Tang, 2011). Afin d'accroître la crédibilité du champ, ces sommités appellent à l'uniformisation de la terminologie et des mesures utilisées. Pour poursuivre l'approfondissement des connaissances, les experts recommandent le recours à des théories reconnues pouvant provenir de domaines aussi diversifiés que l'entrepreneuriat et la gestion internationale bien sûr, mais aussi de la psychologie, de la stratégie, de l'innovation, du marketing, de l'économie, de la géographie économique, etc. Dans cette optique, la section suivante évoque quelques pistes de recherche potentielles à explorer dans le cadre de recherches futures.

3.1. L'entrepreneur

Dans le champ de l'entrepreneuriat, on s'est intéressé au profil des individus qui démarrent des entreprises. Qu'en est-il de ceux qui internationalisent leur firme dès la naissance ? Nous avons vu précédemment quelques traits de leur personnalité. Toutefois, leurs caractéristiques identitaires, leurs qualités, leur vision et leurs motivations restent à approfondir (Zander, McDougall-Covin et Rose, 2015). Une analyse de leur passion, de leur degré de préparation et de leurs expériences préliminaires à l'international pourrait aussi expliquer leur influence sur le succès à l'international (Coviello, 2015). Concernant précisément l'expérience antérieure du dirigeant ou de l'équipe entrepreneuriale, la logique et le raisonnement dans leur mobilisation demeurent inexpliqués (Jones et Casulli, 2014). La notion de « talent » en internationalisation a également fait récemment son apparition dans la littérature et elle mérite d'être approfondie. Bien que le concept de l'« orientation entrepreneuriale internationale » soit utilisé dans la littérature, un flou persiste quant à sa définition et à ses mesures (Covin et Miller, 2014). Dans un contexte où de plus en plus d'entrepreneurs décident de démarrer leur entreprise en équipe, il conviendrait d'explorer l'application de ces déterminants aux équipes entrepreneuriales, les interactions entre les membres des équipes et les spécificités qu'engendre une telle dynamique (Coviello, 2015). Des modèles prédictifs pourraient ainsi être établis puis testés selon les cultures et les contextes institutionnels différents. Par la suite, le rôle des fondateurs sur la culture de leur entreprise et son développement, puis l'empreinte ainsi laissée même après leur départ sont inconnus (Autio, George et Alexy, 2011). Enfin, avec la venue de la mondialisation et l'étendue actuelle des possibilités offertes par la technologie est née une nouvelle génération d'entrepreneurs dont les caractéristiques et incidemment les comportements pourraient varier de ceux de leurs prédécesseurs, ouvrant ainsi la voie à des recherches futures et à des besoins de mise à jour des connaissances.

3.2. L'entreprise

Une fois les caractéristiques et les compétences particulières des nouvelles entreprises internationales à la naissance identifiées (Al-Aali et Teece, 2014 ; Cavusgil et Knight, 2015), les besoins en matière de comportement d'improvisation et de créativité pourraient être étudiés. Parmi les capacités liées à l'entrepreneuriat, l'innovation demeure un incontournable (Autio, George et Alexy, 2011). Dans un contexte international, le sens de la relation entre l'innovation et l'internationalisation doit être déterminé. Est-ce que les firmes sont plus innovantes parce qu'elles se sont internationalisées ou est-ce que l'internationalisation ne serait pas plutôt le résultat de capacités d'innovation déjà présentes au sein de l'entreprise ? Une fois internationales, est-ce que ces entreprises continuent d'innover et le font-elles davantage que les entreprises traditionnelles (Zander, McDougall-Covin et Rose, 2015) ? D'autres liens entre les concepts restent aussi à établir. Par exemple, les mécanismes d'identification des occasions d'affaires utilisés influencent-ils les mécanismes d'exploitation de ces opportunités ? Bien qu'il soit établi que l'arrivée d'Internet, avec sa portée au-delà des frontières et ses applications transactionnelles, favorise l'internationalisation (Reuber et Fischer, 2011), la connaissance et les compétences qu'en ont les entreprises afin de l'inclure dans leur stratégie organisationnelle pour accroître leur performance sur les marchés étrangers nécessite des recherches approfondies.

L'expérience internationale passée de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale suggère également des pistes d'investigation. Les sources du savoir expérientiel sont à détailler, puis leur incidence, à définir. Leur influence sur la sélection des pays reste à expliquer (Autio, George et Alexy, 2011 ; Baum, Schwens et Kabst, 2011). La conséquence de la diversité des expériences sur le développement des capacités entrepreneuriales est encore inconnue. La capacité d'adaptation de l'entreprise pourrait aussi varier selon les expériences de succès ou d'échecs, et ce, de façon différente s'il s'agit d'expériences individuelles ou d'équipe.

L'apprentissage organisationnel constitue une autre orientation de recherche prometteuse. Par exemple, Jones, Coviello et Tang (2011) proposent différentes questions auxquelles les travaux futurs pourraient tenter de répondre : Comment différents styles d'internationalisation sont influencés par le savoir et l'apprentissage par l'imitation ? Comment le coapprentissage se manifeste-t-il entre les entrepreneurs, leur équipe et leur réseau, notamment pour reconnaître les occasions d'affaires ? Subséquemment, comment ces éléments sont-ils interreliés et comment affectent-ils l'internationalisation rapide de l'entreprise ? En termes d'échantillon, des études comparatives entre des firmes de pays, d'âge et de taille différents permettraient d'examiner l'apprentissage, le développement de compétences, l'imitation et les différences sur le plan des processus de fonctionnement internes. Plus précisément, des explications détaillées sont nécessaires concernant les ressources disponibles, le style de communication et la structure de gouvernance (Volery et Mazzarol, 2015). Le concept de l'« avantage de la nouveauté pour l'apprentissage » (*learning advantage of newness*) reste à expliquer empiriquement (De Clercq *et al.*, 2012). Un questionnement subsiste quant au caractère absolu ou relatif de la flexibilité apportée par cet avantage. La somme des expériences et des apprentissages doit par la suite être convertie dans des processus et des routines organisationnels selon des mécanismes indéfinis pour le moment (Autio, George et Alexy, 2011 ; Coviello, McDougall et Oviatt, 2011).

Il convient d'étudier les transformations organisationnelles qui surviennent au cours de l'expansion à l'étranger. Les ressources à la disposition des organisations, tant à l'interne qu'à l'externe, leur réallocation ainsi que les stratégies pour surmonter leur insuffisance au-delà des alliances, notamment pour les connaissances des pays hôtes, nécessitent un approfondissement. Les processus particuliers permettant aux entreprises d'identifier, d'évaluer, notamment par la comparaison entre elles, et d'exploiter les occasions d'affaires seraient à détailler (De Clercq et *al.*, 2012). Une description des actions concrètes posées par les entreprises dans leurs processus et des compétences ainsi développées bénéficierait à l'ensemble du champ d'étude (Prashantham et Floyd, 2012).

Les recherches précédentes ont déterminé différentes trajectoires potentielles d'internationalisation des entreprises. Toutefois, les proportions des nouvelles entreprises internationales qui suivent ces différentes trajectoires restent à déterminer, tout comme les déterminants de leur choix respectif et leur effet sur la croissance à moyen et à long termes (Zander, McDougall-Covin et Rose, 2015). Les parcours de croissance en termes d'acquisitions de parts et de segments de marchés, ainsi que d'innovation selon les antécédents de l'organisation demeurent inexplorés. Dans ce processus de développement de l'entreprise, suivre l'évolution de la forme organisationnelle permettrait de percevoir comment et pourquoi ces entreprises changent leur orientation ou leur stratégie en termes de nature, de configuration, et de mesurer leur incidence sur la performance (Coviello, 2015 ; Jones, Coviello et Tang, 2011). Les avantages de l'internationalisation précoce, intense et diversifiée sur la profitabilité et la survie de la firme seraient ainsi clarifiés. Une comparaison avec d'autres entreprises qui ne sont pas internationalisées tôt, mais qui maintiennent une internationalisation soutenue dans une seule industrie serait alors pertinente.

3.3. L'environnement

De plus en plus d'articles permettent de contextualiser les recherches en entrepreneuriat international (Zander, McDougall-Covin et Rose, 2015). L'agenda des politiques publiques des pays pour favoriser l'internationalisation précoce, intense et diversifiée pourrait être étudié afin d'augmenter l'utilité et l'influence des recherches en entrepreneuriat international (Zahra et Wright, 2011). De plus, l'influence des récessions économiques ou des changements politiques est inconnue (Jones, Coviello et Tang, 2011). Les priorités politiques et diplomatiques des pays pourraient favoriser l'identification et la saisie d'occasions d'affaires dans des marchés particuliers. Les caractéristiques de l'environnement externe peuvent également inclure d'autres contextes institutionnels comme la localisation dans un milieu facilitateur tel que l'écosystème d'affaires, la grappe industrielle ou le parc scientifique (Zander, McDougall-Covin et Rose, 2015). À cet effet, les théories institutionnelles, écologiques et de la géographie économique pourraient offrir des pistes d'explications.

Les différences institutionnelles entre le pays d'origine et le pays hôte requièrent une plus grande attention (Kiss, Danis et Cavusgil, 2012). La connaissance de ces éléments distinctifs par l'équipe dirigeante, leur intégration dans la stratégie de l'organisation et leur reflet dans l'exécution sur le terrain méritent d'être étudiés. Par exemple, les aspects réglementaires, légaux et industriels pourraient influencer les pratiques de réseautage (Jones, Coviello et Tang, 2011).

Une tendance récente dans la recherche en entrepreneuriat international consiste à vérifier l'application des constats établis auprès d'entreprises issues de pays développés à celles de pays en émergence (Kiss, Danis et Cavusgil, 2012). Le contexte particulier de ces entreprises, notamment en termes d'environnement institutionnel, nécessite un approfondissement des connaissances. Comment ces entrepreneurs compensent-ils un faible soutien institutionnel, la rareté des ressources ou la difficulté d'accès aux technologies de pointe ? De plus, le potentiel de transposition des modèles d'affaires basés sur une clientèle à faible revenu reste à évaluer. Le processus de connexion des réseaux locaux aux réseaux internationaux serait à analyser. Il peut sembler que, dans de tels contextes, les trajectoires d'internationalisation se distingueraient, car le taux de développement des pays influencerait peut-être les pratiques. D'ailleurs, les entreprises provenant de pays en émergence pourraient souffrir d'un handicap étranger (*liability of foreigness*) plus important. À l'opposé, celles-ci seraient favorisées lors de la pénétration d'autres marchés en émergence. Or ces intuitions n'ont pas encore été étudiées.

Conclusion

Bien que beaucoup de chemin ait été parcouru dans la compréhension du phénomène de l'internationalisation des PME, il appartient aux chercheurs de poursuivre dans cette voie pour détailler comment et pourquoi ces entreprises développent et implantent des stratégies d'internationalisation gagnantes.

Bibliographie

Al-Aali, A. et **D.J. Teece** (2014). « International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm : A capabilities perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n° 1, p. 95-116.

Andersson, S., J. Gabrielsson et **I. Wictor** (2004). « International activities in small firms : Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms », *Canadian Journal of Administrative Sciences – Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 21, n° 1, p. 22-34.

Autio, E., G. George et **O. Alexy** (2011). « International entrepreneurship and capability development. Qualitative evidence and future research directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n° 1, p. 11-37.

Baker, T., E. Gedajlovic et **M. Lubatkin** (2005). « A framework for comparing entrepreneurship processes across nations », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 5, p. 492-504.

Baum, M., C. Schwens et **R. Kabst** (2011). « A typology of international new ventures : Empirical evidence from high-technology industries », *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n° 3, p. 305-330.

Beleska-Spasova, E. et **K.W. Glaister** (2010). « Geographic orientation and performance evidence from British exporters », *Management International Review*, vol. 50, n° 5, p. 533-557.

Brush, C.G. (1993). « Factors motivating small companies to internationalize », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 4, p. 827.

Burgel, O. et **G.C. Murray** (2000). « The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries », *Journal of International Marketing*, vol. 8, n° 2, p. 33-62.

Cantillon, R. et **H. Higgs** (1964). *Essai sur la nature du commerce en général*, New York, A.M. Kelley.

Casillas, J.C. et **F.J. Acedo** (2013). « Speed in the internationalization process of the firm », *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, n° 1, p. 15-29.

Cavusgil, S.T. et **G. Knight** (2015). « The born global firm : An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization », *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 3-16.

Cieślik, J., E. Kaciak et **D.B. Welsh** (2012). « The impact of geographic diversification on export performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 10, n° 1, p. 70-93.

Coviello, N.E. (2006). « The network dynamics of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n° 5, p. 713-731.

Coviello, N.E. (2015). « Re-thinking research on born globals », *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 17-26.

Coviello, N.E. et **M.V. Jones** (2004). « Methodological issues in international entrepreneurship research », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n° 4, p. 485-508.

Coviello, N.E., P.P. McDougall et **B.M. Oviatt** (2011). « The emergence, advance and future of international entrepreneurship research. An introduction to the special forum », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n° 6, p. 625-631.

Covin, J.G. et **D. Miller** (2014). « International entrepreneurial orientation : Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, nº 1, p. 11-44.

Crick, D. et **M.V. Jones** (2000). « Small high-technology firms and international high-technology markets », *Journal of International Marketing*, vol. 8, nº 2, p. 63-85.

D'Angelo, A., A. Majocchi, A. Zucchella et **T. Buck** (2013). « Geographical pathways for SME internationalization : Insights from an Italian sample », *International Marketing Review*, vol. 30, nº 2, p. 80-105.

De Clercq, D., J. Hessels et **A. Van Stel** (2008). « Knowledge spill-overs and new ventures' export orientation », *Small Business Economics*, vol. 31, nº 3, p. 283-303.

De Clercq, D., H.J. Sapienza et **H. Crijns** (2005). « The internationalization of small and medium-sized firms », *Small Business Economics*, vol. 24, nº 4, p. 409-419.

De Clercq, D., H.J. Sapienza, R.I. Yavuz et **L.X. Zhou** (2012). « Learning and knowledge in early internationalization research : Past accomplishments and future directions », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, nº 1, p. 143-165.

Dimitratos, P., J.E. Amoros, M.S. Etchebarne et **C. Felzensztein** (2014). « Micro-multinational or not ? International entrepreneurship, networking and learning effects », *Journal of Business Research*, vol. 67, nº 5, p. 908-915.

Eisenhardt, K.M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management*, vol. 14, nº 4, p. 532-550.

Evangelista, F. (2005). « Qualitative insights into the new venture creation process », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, nº 3, p. 179-198.

Fernhaber, S.A. et **D. Li** (2013). « International exposure through network relationships : Implications for new venture internationalization », *Journal of Business Venturing*, vol. 28, nº 2, p. 316-334.

Freeman, S., S. Deligonul et **T. Cavusgil** (2013). « Strategic re-structuring by born-globals using outward and inward-oriented activity », *International Marketing Review*, vol. 30, nº 2, p. 156-182.

Frietsch, R. et **H. Grupp** (2006). « There's a new man in town : The paradigm shift in optical technology », *Technovation*, vol. 26, nº 1, p. 13-29.

George, G., J. Wiklund et **S.A. Zahra** (2005). « Ownership and the internationalization of small firms », *Journal of Management*, vol. 31, nº 2, p. 210-233.

Hendry, C., J. Brown et **R. DeFillippi** (2000). « Regional clustering of high technology-based firms : Opto-electronics in three countries », *Regional Studies*, vol. 34, nº 2, p. 129-144.

Hurmerinta-Peltomäki, L. (2004). « Conceptual and methodological underpinnings in the study of rapid internationalizers », dans J. Marian et D. Pavlos (dir.), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 64-88.

Ireland, R.D., M.A. Hitt et **D. Vaidyanath** (2002). « Alliance management as a source of competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 28, nº 3, p. 413-446.

Javalgi, R.G., K.D. Hall et **S.T. Cavusgil** (2014). « Corporate entrepreneurship, customer-oriented selling, absorptive capacity, and international sales performance in the international B2B setting : Conceptual framework and research propositions », *International Business Review*, vol. 23, nº 6, p. 1193-1202.

Jones, M.V. et **L. Casulli** (2014). « International entrepreneurship : Exploring the logic and utility of individual experience through comparative reasoning approaches », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n° 1, p. 45-69.

Jones, M.V., N. Coviello et **Y.K. Tang** (2011). « International entrepreneurship research (1989-2009) : A domain ontology and thematic analysis », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n° 6, p. 632-659.

Jones, M.V. et **N.E. Coviello** (2005). « Internationalization : Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 3, p. 284-303.

Kaczmarek, S. et **W. Ruigrok** (2013). « In at the deep end of firm internationalization », *Management International Review*, vol. 53, n° 4, p. 513-534.

Katsikeas, C.S., D. Skarmeas et **D.C. Bello** (2009). « Developing successful trust-based international exchange relationships », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 1, p. 132-155.

Kiss, A.N., W.M. Danis et **S.T. Cavusgil** (2012). « International entrepreneurship research in emerging economies : A critical review and research agenda », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n° 2, p. 266-290.

Knight, G.A. (1997). « Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation », *Journal of Business Venturing*, vol. 12, n° 3, p. 213-225.

Knight, G.A. et **S.T. Cavusgil** (2004). « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 2, p. 124-141.

Li, L., G.M. Qian et **Z.M. Qian** (2012). « Early internationalization and performance of small high-tech "born-globals" », *International Marketing Review*, vol. 29, n° 5, p. 536-561.

McAuley, A. (1999). « Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector », *Journal of International Marketing*, vol. 7, n° 4, p. 67-82.

McDougall, P.P. (1989). « International versus domestic entrepreneurship : New venture strategic behavior and industry structure », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 6, p. 387-400.

McDougall, P.P. et **B.M. Oviatt** (2000). « International entrepreneurship : The intersection of two research paths », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 902-906.

McDougall, P.P., B.M. Oviatt et **R.C. Shrader** (2003). « A comparison of international and domestic new ventures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 58-82.

Mittelstaedt, J.D., W.A. Ward et **E. Nowlin** (2006). « Location, industrial concentration and the propensity of small US firms to export. Entrepreneurship in the international marketplace », *International Marketing Review*, vol. 23, n° 5, p. 486-503.

Morrow, J.F. (1988). « International entrepreneurship : A new growth opportunity », *New Management*, vol. 5, n° 3, p. 59.

Nummela, N., K. Puumalainen et **S. Saarenketo** (2005). « International growth orientation of knowledge-intensive SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 31, n° 1, p. 5-18.

Ojala, A. (2015). « Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures », *International Business Review*, vol. 24, n° 5, p. 825-835.

Olejnik, E. et **B. Swoboda** (2012). « SMEs' internationalisation patterns : Descriptives, dynamics and determinants », *International Marketing Review*, vol. 29, nº 5, p. 466-495.

Oviatt, B.M. et **P.P. McDougall** (1994). « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 1, p. 45-64.

Oviatt, B.M. et **P.P. McDougall** (2005). « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, nº 5, p. 537-553.

Pangarkar, N. (2008). « Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises », *Journal of World Business*, vol. 43, nº 4, p. 475-485.

Pereira, L. et **G.A. Plonski** (2009). « Shedding light on technological development in Brazil », *Technovation*, vol. 29, nºs 6-7, p. 451-464.

Perren, L. et **M. Ram** (2004). « Case-study method in small business and entrepreneurial research : Mapping boundaries and perspectives », *International Small Business Journal*, vol. 22, nº 1, p. 83-101.

Prashantham, S. et **S.W. Floyd** (2012). « Routine microprocesses and capability learning in international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 43, nº 6, p. 544-562.

Prashantham, S. et **S. Young** (2011). « Post-entry speed of international new ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, nº 2, p. 275-292.

Preece, S.B., G. Miles et **B. Mark** (1998). « Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 14, nº 3, p. 259-281.

Reuber, A.R. et **E. Fischer** (2002). « Foreign sales and small firm growth : The moderating role of the management team », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, nº 1, p. 29-45.

Reuber, A.R. et **E. Fischer** (2011). « International entrepreneurship in Internet-enabled markets », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, nº 6, p. 660-679.

Ripolles, M., A. Blesa et **D. Monferrer** (2012). « Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures », *International Business Review*, vol. 21, nº 4, p. 648-666.

Sapienza, H.J., E. Autio, G. George et **S.A. Zahra** (2006). « A capabilities perspective on the effects of new venture internationalization on survival and growth », *Academy of Management Review*, vol. 31, nº 4, p. 914-933.

Schumpeter, J.A. (1934). *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'interêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz.

Spence, M. et **D. Crick** (2006). « A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs », *International Marketing Review*, vol. 23, nº 5, p. 524-548.

Varis, J., O. Kuivalainen et **S. Saarenketo** (2005). « Partner selection for international marketing and distribution in corporate new ventures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, nº 1, p. 19-36.

Veilleux, S. et **L.M. Ferro** (2010). « Entrepreneuriat international. Réflexion sur la structuration d'un champ d'étude en émergence », Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.

Volery, T. et **T. Mazzarol** (2015). « The evolution of the small business and entrepreneurship field : A bibliometric investigation of articles published in the *International Small Business Journal* », *International Small Business Journal*, vol. 33, n° 4, p. 374-396.

Wright, R.W. et **D.A. Ricks** (1994). « Trends in international business research 25 years later », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 4, p. 687-701.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Zahra, S.A. (1993). « Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance : A taxonomic approach », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 4, p. 319-340.

Zahra, S.A. et **D.M. Garvis** (2000). « International corporate entrepreneurship and firm performance : The moderating effect of international environmental hostility », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n°s 5-6, p. 469-492.

Zahra, S.A. et **G. George** (2002). « Absorptive capacity : A review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, p. 185-203.

Zahra, S.A., D. Ucbasaran et **L.R. Newey** (2009). « Social knowledge and SMEs' innovative gains from internationalization », *European Management Review*, vol. 6, n° 2, p. 81-93.

Zahra, S.A. et **M. Wright** (2011). « Entrepreneurship's next act », *Academy of Management Perspectives*, vol. 25, n° 4, p. 67-83.

Zander, I., P. McDougall-Covin et **E.L. Rose** (2015). « Born globals and international business : Evolution of a field of research », *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 27-35.

Zucchella, A., G. Palamara et **S. Denicolai** (2007). « The drivers of the early internationalization of the firm », *Journal of World Business*, vol. 42, n° 3, p. 268-280.

Chapitre 13

La gestion de l'incertitude et du risque

Une capacité stratégique à développer[1]

Josée St-Pierre
et Jalal El Fadil

Moins bien dotées en ressources et en compétences que les grandes entreprises pour faire face à l'incertitude environnementale croissante, les PME doivent développer des capacités stratégiques qui pourraient modifier leur façon habituelle de travailler. Ne pouvant compter sur une aussi vaste expertise que les grandes organisations, elles devront apprendre à collaborer davantage en interne et en externe, à multiplier les échanges entre les niveaux hiérarchiques et à décentraliser les discussions stratégiques, afin de pouvoir mettre à profit les expériences et expertises diverses des membres de leur personnel de façon à identifier et à mieux gérer les risques inhérents à leurs décisions et à leurs projets de développement.

1. Les auteurs aimeraient remercier la Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la performance et du risque des PME et la Chaire Banque Nationale en gestion de l'innovation et des risques des PME pour leur soutien financier, ainsi que Richard Lacoursière pour sa contribution à la recherche documentaire, aux discussions ainsi qu'à l'organisation du texte.

L'environnement dans lequel doivent se créer et se développer les entreprises est devenu, au fil des années, de plus en plus complexe. Le nombre croissant d'acteurs, la diversité de leurs réalités et de leurs modes d'opération, l'évolution rapide des technologies, le développement des systèmes de transport et l'abolition « théorique » des frontières contribuent à multiplier les échanges, mais aussi à rendre de plus en plus incertains leurs résultats.

Ce contexte d'incertitude croissante, conjugué aux développements qu'ont connus les théories de la contingence et des systèmes ouverts, ont provoqué un regain d'intérêt chez les chercheurs pour l'étude et une meilleure compréhension de l'influence de l'environnement sur les organisations (Lueg et Borisov, 2014). On reconnaît ainsi que l'incertitude environnementale affecte les choix des dirigeants, puisqu'ils doivent prendre des décisions pour lesquelles ils ne possèdent aucune garantie quant à leur succès ou à leur réussite (McMullen et Shepherd, 2006), cette incertitude créant un doute quant à la pertinence des actions prises et aux résultats qui en découleront. On peut facilement imaginer la plus grande incertitude que doit affronter un dirigeant de PME qui souhaite pénétrer un marché étranger sur lequel il n'a aucune expérience et comprendre l'hésitation que d'autres ont à investir dans des activités d'innovation à partir de technologies qu'ils ne maîtrisent pas !

L'incertitude expose les entreprises à différents risques pouvant altérer leur performance et accroître leur vulnérabilité, ce qui impose d'en prendre acte dans la prise de décisions. À cet égard, parce que l'environnement d'affaires s'est complexifié de façon importante au cours des dernières années, il est important pour les gestionnaires de maîtriser les notions de « risque » et d'« incertitude », et de savoir comment s'y préparer et y réagir lorsqu'ils ont à y faire face. La consultation de statistiques publiées par divers organismes nous rappelle les nombreux échecs que vivent les PME[2] dans leur stratégie d'innovation et d'exportation, qui

2. Notre discussion sur les PME fait référence principalement aux entreprises ayant entre 10 et 499 employés, comme le précise la définition utilisée au Canada, et est moins adaptée aux TPE et surtout aux petites entreprises qui ont peu de projets de développement et d'innovation, et qui opèrent dans des contextes de forte stabilité.

peuvent atteindre jusqu'à 70 %, selon différentes études réalisées dans divers contextes, alors qu'un pourcentage relativement faible d'entrepreneurs investissent leurs ressources dans ces activités (9 % des PME canadiennes réalisaient des activités d'exportation, d'après Industrie Canada, en 2011, et moins de 25 % des entreprises de l'UE-28 ont innové sur le plan des produits (23,7 %) et des procédés (21,4 %) pendant la période 2010-2012, selon Eurostat, 2015[3]). Accroître le pourcentage de dirigeants acceptant de prendre des risques en améliorant les chances de succès de leurs décisions est possible par une meilleure connaissance des éléments de leur environnement qu'ils ne contrôlent pas et dont ils ne soupçonnent pas les effets potentiellement indésirables.

Dans les prochaines sections, nous présenterons tout d'abord une revue de la littérature sur les concepts d'incertitude et de risque. Ensuite, nous discuterons de la gestion des risques et de ses différentes composantes, puis nous traiterons des résultats d'une étude de cas effectuée sur des projets d'innovation de trois PME québécoises. Notre dernière section portera sur les pistes de recherche que nous inspirent la littérature actuelle et les résultats de notre expérimentation avant de conclure notre exposé.

1. L'incertitude et le risque : présentation des concepts

L'incertitude et le risque ont été largement traités dans le champ disciplinaire de l'économie, où l'on a cherché notamment à mieux circonscrire ces deux concepts. À l'échelle des organisations, Galbraith (1977, cité dans Daft et Lengel, 1986) définit l'incertitude comme la différence entre la quantité d'information requise pour effectuer une tâche et la quantité d'information déjà possédée par l'organisation. Selon Miller (1992), l'incertitude se rapporte aux différents facteurs susceptibles d'influencer le déroulement des activités d'une entreprise et amenant les dirigeants à prendre des décisions parfois un peu au hasard sans pouvoir prédire avec précision les résultats

3. Prendre note ici que l'innovation est mesurée par la définition de l'OCDE et ne tient pas compte de toutes les activités réalisées de façon informelle, au jour le jour, et qui conduisent à des produits nouveaux ou améliorés par les PME.

qui pourront en découler. Pour Slater et Spencer (2000), une situation d'incertitude est celle où il n'y a pas de bases valides pour classifier les événements associés à une décision ou à un projet, empêchant ainsi l'estimation d'une probabilité de réalisation, alors qu'une situation de risque est celle où la probabilité concernant un résultat futur peut être formulée. Ces définitions partagent la même ignorance quant à l'information disponible pour le gestionnaire dans un contexte de prise de décisions. Comme le précise Althaus (2005), l'idée générale qui se dégage de la littérature économique est que le risque et l'incertitude font tous deux référence à l'inconnu : alors que le risque caractériserait une situation dans laquelle on cherche à contrôler l'inconnu au moyen de la connaissance (information, savoir), l'incertitude se caractériserait plutôt par une situation d'inconnu ne permettant d'exercer aucun contrôle, ni d'effectuer aucune prédiction.

Cependant, ces deux notions sont souvent utilisées de façon interchangeable dans les écrits et les discussions, ce qui peut prêter à confusion. Aussi, on ne reconnaît pas toujours qu'elles n'affectent pas les décisions de la même façon et que leur gestion est distincte.

Les trois prochaines sections seront donc consacrées à exposer ce qui distingue l'incertitude et le risque, et à mettre de l'avant l'influence du comportement humain et le changement de paradigme que cela impose aux chercheurs.

1.1. L'incertitude[4] ?

Il n'existe pas de définition universelle de ce qu'est l'incertitude, et les travaux réalisés dans ce domaine contribuent davantage à en caractériser différentes dimensions qu'à la définir. Par ailleurs, Lueg et Borisov (2014)

4. Étant donné les contraintes d'espace pour aborder une discussion sur un sujet qui a été abondamment étudié par les chercheurs, nous ne nous en tiendrons ici qu'aux éléments clés permettant de comprendre le sujet et sa complexité. Nous référons les lecteurs à l'article de Lueg et Borisov (2014) pour une présentation de l'évolution du concept d'incertitude et des différentes perspectives développées par les chercheurs.

critiquent les travaux dans ce domaine où la confusion est encore aujourd'hui maintenue, étant donné notamment des différences de conceptualisation qui perdurent, mais aussi l'absence de base théorique solide. L'approche positiviste (*archival environmental uncertainty*) affirmant que l'incertitude existe indépendamment de la perception des décideurs s'oppose à l'approche comportementale (*perceived environmental uncertainty*), qui postule que l'incertitude résulte de la perception des décideurs quant à leur incapacité à prédire le résultat de leurs actions en leur assignant des probabilités d'occurrence. Les tenants de l'approche positiviste considèrent que l'incertitude est vue de la même façon par tout le monde et qu'elle est ainsi homogène pour tous les décideurs. Cette position dominante en économie ne permet toutefois pas de comprendre pourquoi des entrepreneurs accepteront de saisir des opportunités dans certains contextes et d'autres non. Il faut alors se référer à l'approche comportementale, selon laquelle l'incertitude environnementale est un phénomène perceptuel dont l'évaluation dépend des caractéristiques et du profil de chaque décideur. Ces postures épistémologiques se reflètent sur les méthodologies de recherche privilégiées, les positivistes ayant recours à des données comptables, financières et boursières pour apprécier l'incertitude, alors que les tenants de l'approche comportementale auront plutôt recours à des données qualitatives de terrain, des enquêtes, des sondages et des entrevues.

Aussi, ces définitions aident à comprendre le contexte, mais elles en sous-estiment largement la complexité et les difficultés que rencontrent les dirigeants pour prendre des décisions appropriées lorsque l'incertitude est importante. Plusieurs auteurs se sont ainsi intéressés à certaines particularités de l'incertitude dans un contexte de prise de décisions managériales.

Selon la perspective positiviste, l'incertitude caractérise le contexte dans lequel évolue une organisation, quelle que soit la manière dont elle est perçue par la personne qui prend la décision (Lueg et Borisov, 2014). Dans son contexte, elle est qualifiée d'objective et constitue une caractéristique immuable de l'environnement d'affaires (McMullen et Shepherd, 2006). Emblemsvàg et Kjølstad (2002) affirment qu'elle est liée à la

complexité qu'ils définissent comme l'état où la relation entre la cause et l'effet est difficile à définir. De même, Aladwani (2002) ajoute que l'incertitude dépend non seulement du degré d'ambiguïté, de flou et de complexité d'un système, mais aussi de son taux d'instabilité et du changement continuel des différents paramètres qui le composent. Ces changements continuels et l'ignorance partielle ou totale des paramètres qui peuvent les influencer augmentent l'incapacité à prédire les comportements futurs de ces éléments et, par conséquent, représentent une source d'incertitude qui est finalement à la fois le résultat de la complexité des systèmes, des limites cognitives des individus et de l'impossibilité pour eux d'acquérir, selon Slater et Spencer (2000), le savoir parfait et les connaissances complètes.

L'incertitude résulte également de l'incapacité des individus à prévoir, avec une certaine précision, les changements, les événements à venir et les conséquences sur eux ou sur leur organisation (McLean, 2005 ; Milliken, 1987). En conséquence, elle peut être perçue différemment d'un individu à un autre, et est donc subjective (Duncan, 1972 ; Lueg et Borisov, 2014).

L'incertitude est en outre multidimensionnelle. À cet égard, Milliken (1987) propose de décomposer l'incertitude subjective en trois volets. On parle d'incertitude quant à l'état (*state uncertainty)* quand il y a incapacité de prédire les changements dans l'environnement d'affaires ; elle est souvent qualifiée d'incertitude environnementale. L'incertitude quant à l'effet (*effect uncertainty*) concerne la méconnaissance de la nature, de la sévérité et du moment de survenance des répercussions sur l'économie ou sur l'organisation. Enfin, l'incertitude quant à la réponse (*response uncertainty*) est l'incapacité à savoir quelles sont les réponses à apporter à ces changements et quelles seraient les conséquences de chacune d'elles.

Pour leur part, Ilevbare, Probert et Phaal (2014) distinguent deux types d'incertitude, soit l'une qui émane de l'environnement de l'organisation (interne et externe) et une autre qui est propre à la prise de décisions. Cette deuxième composante de l'incertitude tient du fait que le modèle d'affaires qui sera retenu en fin de compte pour faire face à l'environnement pourrait ne pas être optimal ; les résultats obtenus pourraient

diverger de ceux que l'on attendait initialement et ainsi affecter la création de valeur. Cette incertitude est particulièrement aiguë lorsque les dirigeants ont peu d'expérience et de repères pour évaluer la qualité de leurs décisions, situations qui se présentent pour les jeunes entrepreneurs inexpérimentés et ceux qui investissent dans des stratégies d'innovation ou d'internationalisation, les amenant à devoir opérer dans des contextes présentant un degré élevé de nouveauté.

La mobilisation des connaissances permet aux entrepreneurs de réduire l'incertitude dans la prise de décisions (McMullen et Shepherd, 2006), l'information nécessaire pouvant être obtenue auprès de la personne en autorité pour prendre la décision et de différents acteurs internes ou externes à l'organisation, notamment le personnel de l'entreprise et ses différents partenaires. La littérature insiste surtout sur le rôle de l'expérience du décideur, celle-ci lui permettant de prendre des raccourcis (appelés heuristiques) dans sa prise de décisions, ce qui s'avère crucial notamment dans des contextes d'innovation. On comprend aussi que la capacité de réduire l'incertitude dépend du capital humain, dans les organisations, ce qui peut constituer une contrainte importante pour les plus petites entreprises.

Certains auteurs parleront aussi d'incertitude inconnue et d'incertitude connue (De Meyer, Loch et Pich, 2002). La première est qualifiée d'incertitude réelle et est aussi appelée « incertitude totale ou fondamentale », qui ne peut pas être identifiée ou comprise, et qui peut avoir lieu à cause d'une interaction non anticipée de certains événements, y compris les cas de chaos où des petits changements dans les variables du système étudié peuvent conduire à des changements structurels ainsi qu'à un écart significatif entre les résultats prévus et les résultats obtenus (Mainelli, 2005). La deuxième catégorie, l'incertitude connue et non ambiguë qui est identifiable, comprise et relativement mesurable, correspond au risque. Elle se distingue de l'incertitude totale par la capacité à spécifier ses caractéristiques de manière plus précise, à lui donner une forme maîtrisable et à formuler une probabilité de réalisation qui lui est associée (Knight, 1971 ; Mitchell, 1999 ; Legohérel, Callot, Gallopel et Peters, 2003 ; Holton, 2004 ; Szpirglas, 2006).

La littérature sur le risque présente elle aussi certains défis de compréhension, et on y note une diversité de définitions et de conceptualisations. La prochaine section en présente un bref exposé, après quoi nous nous intéresserons plus directement aux comportements des dirigeants de PME.

1.2. Le risque

Dans le domaine des sciences de la gestion, dont les fondements théoriques s'appuient sur les travaux en science économique, le risque occupe une place importante. Il constitue un pilier des décisions économiques où l'on reconnaît qu'un individu accepte de réduire sa consommation présente en investissant dans un actif dans le but d'accroître sa consommation future, mais sous certaines conditions (Facchini, 2007 ; Fiegenbaum et Thomas, 2004). Plus l'incertitude quant à la valeur de ce montant futur sera importante, plus grande sera la compensation exigée par l'individu pour accepter le sacrifice de se séparer de ses ressources. On reconnaît alors un comportement prudent face à cette incertitude, laquelle constitue un risque pour l'investisseur (Facchini, 2007 ; Kizner, 1973), ce risque étant associé à la possibilité de perdre une partie de sa richesse.

Tout comme l'incertitude, le risque a fait l'objet de multiples définitions, selon les domaines et les perspectives adoptées par les chercheurs[5], et il est virtuellement impossible de proposer une définition unique. L'article de Althaus (2005) est particulièrement révélateur de cette difficulté, alors qu'elle présente la diversité de sens attribués au risque selon les domaines en s'appuyant sur une vaste recension des travaux scientifiques qui est synthétisée au tableau 13.1. Cette recension lui a permis de

5. On notera ici que, contrairement à l'incertitude, le risque a suscité un nombre considérable de travaux réalisés par des praticiens cherchant à le gérer dans des contextes aussi variés que la médecine, la séismologie, la finance, l'économie, l'innovation. Il n'est donc pas surprenant de retrouver un nombre important de définitions qui se distinguent par leur domaine et par la vision à adopter pour comprendre le risque.

mettre de l'avant les différences de perspectives propres à chaque discipline, alors que certains auteurs ne définissent pas dans leurs travaux ce qu'est le risque. Elle prône ainsi une plus grande rigueur chez les auteurs qui doivent asseoir leur recherche sur une définition claire et précise pour permettre une interprétation adéquate de leurs résultats de même que de leurs retombées.

Tableau 13.1
Vision du risque selon les champs de connaissance

Disciplines	Visions du risque	Connaissances nécessaires pour l'interprétation
Logique et mathématiques	Phénomène calculable	Calculs
Sciences et médecine*	Réalité objective	Principes, postulats, calculs
Sciences sociales		
Anthropologie	Phénomène culturel	Culture
Sociologie	Phénomène social	Construits et cadres d'analyse sociaux
Économie	Phénomène décisionnel, moyen de sécuriser la richesse ou de réduire les pertes	Principes et postulats sur la prise de décisions
Droit	Faute de conduite et phénomène justiciable	Règles
Psychologie	Phénomène comportemental et cognitif	Cognition
Linguistique	Concept	Terminologie et sens
Histoire et sciences humaines		
Histoire	Phénomène historique	Narrations, récits
Arts (littérature, musique, poésie, théâtre, art)	Phénomène émotionnel	Émotions
Religion	Acte de foi	Révélation
Philosophie	Phénomène problématique	Sagesse

* Y compris les domaines des sciences physiques, biologiques, naturelles ainsi que des technologies.
Source : Traduit de Althaus (2005, p. 569).

En consultant le tableau 13.1, on constate que le risque est perçu différemment selon les champs disciplinaires qui en traitent ; phénomène calculable d'un point de vue mathématique, le risque fera plutôt figure de phénomène justiciable au regard du droit, de phénomène comportemental et cognitif d'un point de vue psychologique, ou encore d'un pur acte de foi sur le plan religieux. Ces différences de perception entre les approches disciplinaires se vérifient également entre les professions qu'exercent les individus. Ainsi, on a constaté que les banquiers et les entrepreneurs percevaient et géraient le risque de façons différentes (Sarasvathy, Simon et Lave, 1998), tout comme on a constaté que les gestionnaires provenant de différents secteurs industriels n'interprétaient pas le risque de la même façon et portaient attention à des aspects différents pour l'identifier et le gérer (Pablo, 1999).

MacGill et Siu (2005) contribuent à cette discussion sur la diversité des définitions du risque dans l'objectif de développer un « nouveau paradigme » pour son analyse. Ils justifient leur recherche à partir des cinq observations suivantes : 1) les connaissances des gens servent de base à la façon dont ils perçoivent, définissent et mesurent le risque ; 2) les questions de risque combinent des éléments physiques et sociaux ; 3) les questions de risque sont fortement liées à l'incertitude et à des crises de confiance ; 4) les questions de risque sont dynamiques, évolutives, changeantes dans le temps et selon les espaces géographiques ; et 5) l'efficacité des actions et des décisions pour gérer le risque repose sur la qualité de l'information (scientifique et sociale) disponible et sa cohérence interne.

En rassemblant un vaste éventail de travaux de différents domaines, les auteurs montrent encore ici l'étendue du concept de risque selon une définition à partir de bases techniques ou sociales. Nous avons reproduit une partie de ces informations au tableau 13.2. Cette diversité de points de vue est importante dans le contexte actuel où l'on voit de plus en plus de croisements entre les disciplines dans les milieux des affaires, que ce soit lors de la création d'une entreprise, pour développer des innovations ou pour saisir de nouvelles opportunités (technologie et santé ; communication et sécurité ; ingénierie et psychologie).

Tableau 13.2
Différentes définitions du risque selon les perspectives techniques ou sociales

Définitions techniques du risque

1. Possibilité de perte, blessure, désavantage ou destruction ; exposition au danger ; encourir un risque ou un danger.
2. L'expression d'une perte potentielle à l'intérieur d'une période de temps donnée ou d'un nombre défini de cycles opérationnels.
3. Mesure de la probabilité et de la gravité d'effets défavorables.
4. Possibilité de conséquences négatives indésirables d'un événement ou d'une activité.
5. Probabilité qu'une substance cause un préjudice dans certaines conditions.
6. Probabilité de pertes ou de blessures infligées aux individus ou à la propriété.
7. Possibilité de conséquences négatives pour la vie humaine, la santé ou l'environnement.
8. Fonction de deux facteurs principaux : *a*) probabilité qu'un événement ou qu'une série d'événements de différentes intensités se produisent et *b*) les conséquences de ces événements.
9. Probabilité de distribution des conséquences possibles d'un événement précis pouvant avoir des effets indésirables sur la santé humaine, la propriété ou l'environnement.
10. Mesure de la fréquence et de la gravité d'un effet indésirable sur la santé, la propriété ou l'environnement.

Définitions sociales du risque

1. Probabilité d'un événement indésirable amplifiée ou atténuée par les degrés de confiance, d'acceptation de la responsabilité ou du partage des bénéfices.
2. Opportunité empreinte de danger.
3. Un mot de code qui prévient la société d'un changement précipité dans l'ordre attendu des choses.
4. Quelque chose dont on doit se soucier ou que l'on doit souhaiter.
5. Une arène pour les discours sur les relations institutionnelles, les enjeux socioculturels, la répartition des pouvoirs économique et politique.
6. Partie d'une structure de sens fondée sur la sécurité des institutions dans lesquelles les gens se retrouvent.
7. Les moyens à l'aide desquels la société envisage son avenir.
8. Jugement que l'on porte sur les conséquences attendues et leur probabilité.
9. Perte financière associée à un produit, à un système ou à une installation.
10. L'inverse de la sécurité.

Source : Traduit de MacGill et Siu (2005, p. 1109).

À la lumière de ces travaux, il serait hasardeux de vouloir proposer une définition universelle du risque qui sied à tous les contextes. Dans le domaine de la gestion, la définition la plus commune, en nous adossant à une perspective comportementale, est que le risque est tout ce qui peut empêcher une organisation de rencontrer ses objectifs (Dia et Zéghal, 2008 ; Hutchins et Gould, 2004 ; Henschel, 2006).

Par ailleurs, reconnaissant le fait que les risques auxquels une entreprise est confrontée peuvent être perçus différemment selon les observateurs, l'approche comportementale amène un nouveau courant de recherche, au milieu des années 2000, où l'on s'intéresse de plus en plus aux comportements des décideurs. Que ce soit dans la littérature en management stratégique ou en entrepreneuriat, les chercheurs tentent de mieux comprendre la diversité des comportements en incertitude pouvant découler d'attitudes différentes. Comme l'expriment Forlani et Mullins (2000), les nombreux échecs dans la création de nouvelles entreprises exigent une meilleure compréhension du comportement des dirigeants face au risque, ce qui pourrait notamment améliorer la qualité de leurs décisions. Les résultats d'une étude expérimentale réalisée auprès de dirigeants d'entreprises américaines ayant connu une très forte croissance montrent que leurs décisions d'investissement dans de nouveaux projets sont influencées non seulement par les risques des projets en tant que tels, mais aussi par leur perception de ces risques et leur propension à prendre des risques.

Ces deux derniers éléments mettent de l'avant la nécessité d'approfondir les connaissances pour alimenter l'approche comportementale de gestion du risque. Autrement dit, quels sont les facteurs humains qui influencent la prise de risques par les décideurs ? Et comment ces derniers réagissent-ils face aux différentes situations risquées qu'ils doivent affronter pour leur entreprise ?

1.3. Les risques et les comportements humains

Selon Legohérel et ses collègues (2003), parmi les principaux paramètres influençant la prise de décisions du dirigeant, son attitude envers le risque et sa perception de l'environnement occupent une place déterminante. Dans le cas d'une PME, étant donné l'influence personnelle du propriétaire-dirigeant, son attitude envers le risque peut conditionner considérablement la nature des stratégies adoptées et des décisions prises (Legohérel *et al.*, 2003). Selon Courtney, Kirkland et Viguerie (1997), les dirigeants redoutant le risque et percevant leur environnement d'affaires comme incertain ne font pas confiance à leur instinct et souffrent d'une paralysie de décision. Cette situation pousserait ces dirigeants à éviter certaines stratégies jugées trop risquées, mais qui pourraient être bénéfiques pour leur entreprise. Une telle attitude prudente n'est pas universelle, tout comme le rapportent Fiegenbaum et Thomas (2004), selon qui les dirigeants ne sont pas toujours réfractaires au risque et peuvent être preneurs de risques dans certains contextes.

Pour Emblemsvàg et Kjølstad (2002), l'attitude envers le risque dépend notamment du genre, de l'âge et de la culture des individus. Dans une étude expérimentale réalisée auprès d'étudiants du MBA (avec et sans expérience), St-Pierre, Pilaeva et Nomo (2011) montrent que le genre, l'expérience antérieure et la formation influencent significativement l'attitude des individus face au risque : les femmes sont plus réfractaires au risque que les hommes ; les personnes qui ont une formation en ingénierie, en finance ou en innovation sont plus disposées à prendre des risques que celles qui ont une formation en comptabilité ou en management, et les personnes expérimentées sont plus à l'aise face au risque que les novices. Ce dernier résultat est enrichi par les propos de Baron et Ensley (2006), qui montrent que l'expérience amène les entrepreneurs à focaliser davantage sur les facteurs qui peuvent leur garantir un succès financier plutôt que sur des éléments pouvant leur garantir un rendement futur élevé, mais sur lesquels ils n'auraient aucun contrôle.

Ces résultats montrent également que les entrepreneurs adoptent, selon leur profil, des attitudes différentes face à des situations risquées, contredisant ainsi le mythe répandu selon lequel l'entrepreneur est preneur de risques, puisqu'il accepte d'investir ses ressources dans des activités dont le rendement n'est pas assuré, comme le propose Knight (1921). Dans leur étude, Gilmore, Carson et O'Donnell (2004) observent plutôt des entrepreneurs « gestionnaires » qui acceptent de prendre des risques dès lors qu'ils peuvent déployer des mécanismes de gestion, et qui ont les ressources pour ce faire. L'entrepreneur prudent cherche à vérifier si son projet d'entreprise a une probabilité de succès suffisamment importante pour investir ses ressources dans l'aventure économique qu'il désire (Facchini, 2007). St-Pierre, Defays et Lacoursière (2015) corroborent ces résultats dans l'étude d'un groupe de PME canadiennes ayant décidé d'exporter vers des pays « risqués ». Ces entreprises, comparées à d'autres qui exportent vers des zones traditionnelles, ont mis en place plusieurs « bonnes pratiques » visant à réduire les risques ainsi que l'incertitude, de façon à mieux assurer le succès de leurs exportations.

Ces travaux nous amènent donc à nous intéresser plus directement au comportement devant être adopté en contexte de risque.

2. La gestion du risque : une « nouvelle » capacité stratégique

2.1. Une définition de la gestion du risque

Suivant ce qui précède, l'attitude à l'égard du risque et la façon dont on le gère seraient des facteurs contribuant aux choix stratégiques de l'entreprise. On ne s'étonnera donc pas que la gestion du risque dans les PME soit aujourd'hui considérée par certains auteurs non seulement comme une capacité à développer (Gao, Sung et Zhang, 2013 ; Mu *et al.*, 2014 ; Silva, Wu et Ojiako, 2013), mais aussi comme une capacité dynamique essentielle au succès des entreprises opérant dans un environnement turbulent (Nair *et al.*, 2014).

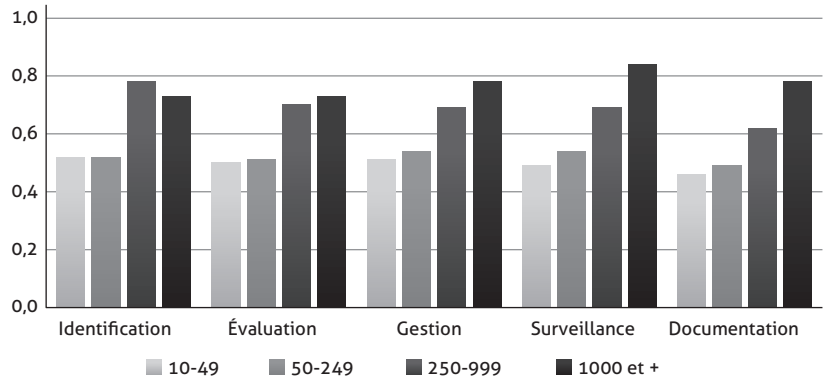
Comme le rappellent Acar et Göc (2011), la gestion du risque permet de réduire l'incertitude sur les décisions à long terme en procédant à l'identification des situations susceptibles de se produire et de nuire à la création de valeur dans l'entreprise, tout en diminuant les pertes potentielles à la suite de la survenance de situations néfastes (Brustbauer, 2014 ; Falkner et Hiebl, 2015). Parce qu'elle suppose des discussions sur les événements ou situations possibles dans le cadre de la réalisation d'une activité ou d'un projet, la gestion du risque aide à préciser les objectifs à poursuivre, améliore les communications entre les participants au projet et facilite la prise de décisions et l'élaboration des priorités dans les actions à déployer (Marcelino-Sádaba, Pérez-Ezcurdia, Echeverrail Lazcano et Villanueva, 2014), mais qu'en est-il exactement de la gestion du risque dans les PME ?

L'une des premières études à cet égard est celle de l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW, 2005)[6]. Cette étude avait pour but de mieux cerner les procédures de gestion du risque implantées dans les PME et de les comparer avec celles qui sont utilisées dans les grandes entreprises. Les résultats, présentés à la figure 13.1, montrent qu'environ 50 % des PME appliqueraient un processus de gestion du risque, comparativement à 70 % ou plus des grandes entreprises, et que cet engagement varie selon les phases d'un processus de gestion du risque.

Bien que les conclusions de cette enquête puissent être remises en question, vu les développements technologiques et la disponibilité d'outils de plus en plus adaptés aux PME, ces dernières sont encore très peu actives en gestion du risque, sauf dans des secteurs particuliers où l'exposition au risque est élevée. Une étude de Kim et Vonortas (2014) a d'ailleurs constaté que les PME à forte intensité technologique et de savoir (*knowledge intensive*) se livrent davantage à des activités de gestion du risque que ne le font les autres PME.

6. Mentionnons que cette étude ne signifie pas l'inexistence de processus ou de pratiques de gestion du risque dans les PME avant 2005. La littérature en gestion de projets ou dans le domaine de l'innovation fournit des données à cet égard. Elle est cependant la première enquête statistique qui mesure la présence de telles pratiques dans une approche systémique et formalisée.

Figure 13.1
Engagement des entreprises dans les différentes étapes de gestion du risque selon leur taille (pourcentage d'entreprises)



Source : D'après ICAEW, 2005, p. 6.

Par ailleurs, une étude réalisée par Brustbauer (2014) auprès de 311 PME autrichiennes révèle qu'un tiers seulement (32 %) des PME adoptent une approche proactive de gestion du risque, alors que les autres PME (68 %) adoptent une approche passive se traduisant par une faible préoccupation pour les activités d'identification, d'analyse et de gestion des risques. C'est principalement le manque de ressources et de mécanismes leur permettant d'assurer une gestion plus dynamique qui explique le comportement des PME passives (Brustbauer, 2014). L'auteur constate aussi que même les PME les plus proactives semblent relativement inhabiles à identifier les risques auxquels elles sont exposées.

D'autres études montrent que la gestion du risque dans les PME en serait encore à un stade rudimentaire, en ce sens que celles-ci s'appuieraient rarement sur des outils formels (Henschel, 2006) ou sur un processus structuré (Jayathilake, 2012), et qu'elle serait avant tout l'affaire du propriétaire-dirigeant (Jayathilake, 2012). S'appuyant sur une étude de cas, Gao, Sung et Zhang (2013) suggèrent quant à eux que la capacité de gestion du risque se développerait en l'absence de structures formelles et reposerait

en partie sur le capital social des PME, lequel permet de développer des réseaux et d'avoir accès à des connaissances et des informations nécessaires pour réduire l'incertitude des contextes.

Finalement, de plus en plus d'auteurs suggèrent que pour être efficace, la gestion du risque doit reposer sur un processus qui permet d'identifier les sources de risque et leurs conséquences, mais aussi de mesurer leur ampleur et l'urgence d'agir. En l'absence d'un tel processus, la gestion du risque peut être improvisée et mener à des décisions coûteuses sans être optimales[7]. Or, comme le montre Brustbauer (2014), peu de PME ont implanté des processus de gestion du risque alors qu'elles s'engagent dans des activités risquées sans avoir préalablement identifié leurs capacités de succès. Anton (2011) explique ce comportement par un manque d'expertise et l'absence d'outils de gestion appropriés. Pour leur part, Islam et Tedford (2012) considèrent que les PME souffrent d'un problème de production et de gestion de l'information, ce qui réduit leur capacité à identifier les risques de même que leurs conséquences.

Dans la prochaine section, nous allons expliquer comment doit se dérouler un processus de gestion du risque en discutant des quelques travaux qui se sont intéressés aux PME.

2.2. Le processus de gestion du risque : étapes et difficultés dans les PME[8]

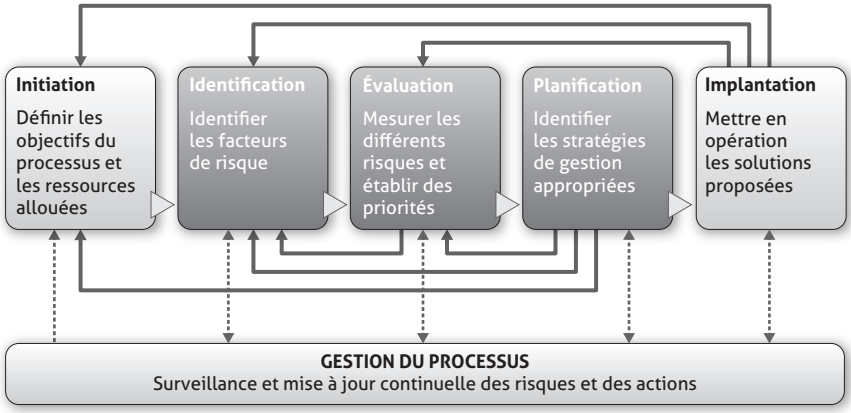
Plusieurs auteurs ont proposé différents processus de gestion du risque composés de trois à six étapes. Celles-ci diffèrent peu dans leur contenu, mais visent essentiellement à identifier, à mesurer et à contrôler les risques

7. Nous reviendrons, dans les avenues de recherche, sur l'importance de confirmer cette relation anticipée entre la gestion du risque et le succès ou la performance attendue.

8. Rappelons qu'un tel processus n'est pas nécessaire pour toutes les entreprises de petite taille, notamment celles qui œuvrent dans un environnement relativement peu turbulent où l'incertitude est plutôt faible et le contexte est maîtrisé.

en élaborant différents plans de réponse (Bowers et Khorakian, 2014; Brustbauer, 2014; Henschel, 2006)[9]. À ces étapes, Hillson et Murray-Webster (2005) ajoutent celle de l'initiation comme l'illustre la figure 13.2. Bien que schématisé de façon linéaire, le processus est dynamique, comme le montrent les boucles de rétroaction s'initiant chaque fois que de nouvelles informations sont introduites dans le processus.

Figure 13.2
Processus conventionnel de gestion des risques



Source : Inspirée de Hillson et Murray-Webster (2005).

Dans les prochains paragraphes, nous décrirons les étapes d'identification, d'évaluation et de planification en nous référant, lorsque c'est possible, au comportement des PME.

9. Le lecteur intéressé pourra trouver sur le Web de nombreuses informations sur la gestion du risque et les différentes étapes développées selon les perspectives des auteurs. À noter que cette littérature est essentiellement professionnelle.

2.2.1. La phase d'identification

L'une des phases les plus critiques pour les PME est celle de l'identification, puisqu'elle est directement liée aux compétences, expériences et connaissances présentes dans l'entreprise. Cette étape consiste à identifier les différentes sources de risques, les événements pouvant en découler (les risques) ainsi que leurs conséquences potentielles. Elle représente, selon Noor, Joyner et Martin (2002), une transformation de l'incertitude en un ensemble d'informations bien définies et utiles pour la prise de décisions. L'identification des risques requiert une connaissance précise de l'organisation (marchés, environnement juridique, social, politique et culturel) ainsi qu'une solide compréhension de ses objectifs stratégiques et opérationnels, des facteurs critiques de succès et des menaces et opportunités qui s'y rapportent (Federation of European Risk Management – FERMA, 2003). Elle peut se faire à partir de données historiques, d'analyses théoriques ou encore d'une réflexion avec des experts et autres personnes connaissant bien le fonctionnement de l'entreprise. Elle nécessite, idéalement, la formation d'une équipe composée d'individus représentant les différentes parties prenantes ainsi que différents départements, spécialités et niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation afin de regrouper une diversité d'expertises et d'expériences. Cela facilite l'identification d'une plus vaste étendue de risques pertinents relatifs à toutes les composantes d'un projet ou d'un investissement (Magro et Kellow, 2004), sachant que chaque risque identifié est influencé par les perceptions des individus (Hillson et Murray-Webster, 2005).

Très peu d'études discutent de la façon dont s'y prennent les PME pour identifier les risques. Selon Jayathilake (2012), l'expérience des propriétaires-dirigeants et leur réseau de contacts seraient leurs principales sources d'information. Johnston, Gilmore et Carson (2008) soutiennent par ailleurs que le recours à leur réseau pourrait aider les dirigeants à anticiper le futur, à réfléchir à différents scénarios et à mieux interpréter les signaux de leur environnement. On parle ainsi de l'influence des réseaux et du capital social des PME, qui pourraient jouer un rôle déterminant sur cette étape de la gestion du risque (Gao, Sung et Zhang, 2013).

Rappelons aussi que la capacité des dirigeants de PME à identifier des risques est influencée par certains traits de leur personnalité (Nicholson *et al.*, 2005), par la façon qu'ils ont d'interpréter leur environnement (Daft et Weick, 1984) ou encore par leur orientation entrepreneuriale et leur attitude (aversion ou propension) à l'égard du risque (Acedo et Jones, 2007 ; Block, Sandner et Spiegel, 2015 ; Pines, Dvir et Sadeh, 2012). Par ailleurs, Bertrand et St-Pierre (2011) observent de plus en plus que l'expertise et l'expérience influencent la nature et l'étendue des risques que peuvent identifier des gestionnaires de PME dans un contexte de développement de nouveaux produits. Leur étude montre que les dirigeants identifient les risques dans leur domaine d'expertise, mais sont incapables d'identifier les autres risques. Par exemple, le directeur de production identifie les risques techniques et technologiques, mais n'a aucune vue sur les risques humains, managériaux, financiers ou même environnementaux. Il en est de même avec le contrôleur, qui n'arrive pas à percevoir les risques techniques et technologiques. Cette étude met en exergue l'une des faiblesses reconnues des PME relativement à leurs ressources humaines et à la diversité d'expertises qu'elles peuvent mobiliser dans certaines situations.

2.2.2. La phase d'évaluation

Cette phase demande de s'interroger sur la *criticité* que présente chacune des situations pouvant compromettre l'atteinte des objectifs, afin de déterminer l'urgence d'agir, les ressources à mobiliser et les actions à déployer. Cette étape exige l'identification de deux informations, soit la possibilité que se matérialise un risque et, dans cette éventualité, l'ampleur de l'influence sur l'organisation ou sur le projet. Cette évaluation peut s'appuyer sur une estimation qualitative ou quantitative (Mitchell, 1999). L'évaluation quantitative, qui repose sur des modèles mathématiques et statistiques, est possible lorsque les risques étudiés sont bien connus et qu'il existe des données historiques suffisantes qui leur sont associées. L'évaluation qualitative, de son côté, s'appuie sur une estimation subjective de l'importance du risque en adoptant, par exemple, des échelles d'évaluation. Elle concerne particulièrement les nouveaux risques et les risques qui ne peuvent pas être probabilisés (Magro et Kellow, 2004). Ici encore, on reconnaît l'influence

du profil des observateurs ; alors qu'un individu preneur de risques aura tendance à sous-estimer à la fois la possibilité de survenance et l'incidence, une personne plus réfractaire aura le comportement contraire (Hillson et Murray-Webster, 2005). Cela a été observé par El Fadil (2012) dans les cas de sous-traitance internationale chez des PME où différents individus engagés dans la décision et la gestion n'avaient pas la même appréciation de l'occurrence de matérialisation d'un risque, ni de son influence. À titre d'exemple, la criticité du risque lié aux difficultés de faire respecter les ententes contractuelles, notamment par des recours judiciaires, a été évaluée à son niveau maximal de 25[10] (sur une échelle comprise entre 1 et 25) par un dirigeant, et à 4 par un autre dans la même entreprise. Ces écarts de perception peuvent devenir une source de conflit entre les gestionnaires et rendre la gestion du processus complexe, puisque la mésentente ne les amène pas à prioriser les mêmes activités de gestion ou stratégies de protection. Rappelons que les ressources limitées des PME, notamment en termes de personnel, mais aussi de diversité d'expertises et d'expériences, pourraient être un sérieux handicap à leur capacité d'évaluer des risques « nouveaux » dans des contextes d'innovation et de développement.

2.2.3. La phase de planification

Cette phase est particulièrement exigeante, puisqu'elle demande de définir un plan de réponse pour chaque risque jugé critique en fonction des objectifs souhaités par sa gestion (Nalewaik, 2005) et de la tolérance au risque de l'organisation. Le but est de définir un objectif concernant la réduction de son incidence ou son traitement et, par la suite, d'élaborer une action qui permet d'atteindre cet objectif alors que cette action doit être efficace sur les plans du coût et du temps. Certaines stratégies visent à réduire la possibilité de matérialisation d'un risque (mitigation), alors que d'autres se concentrent sur la réduction de leur incidence (contingence) (Noor, Joyner et Martin, 2002). En général, selon Noor, Joyner et Martin (2002), le

10. La criticité est mesurée par le produit de la possibilité d'occurrence d'un événement négatif sur une échelle de 1 (peu probable) à 5 (très probable) et l'ampleur de l'incidence, si la situation se réalise, de 1 (faible) à 5 (élevée). Le taux de criticité varie de 1 à 25, où 25 indique les situations les plus risquées.

coût d'un plan de contingence est plus élevé que le coût d'un plan de mitigation. C'est pour cette raison qu'il est préférable de planifier minutieusement les actions visant à empêcher la matérialisation du risque plutôt que de devoir gérer les conséquences. Dans le cas de risques jugés peu stratégiques, on peut décider de ne rien faire, alors que dans des situations plus critiques ou sensibles, les plans de réponse peuvent être divers selon les ressources que l'entreprise est prête à engager. La décision de ne rien faire face à un risque qui aura été identifié n'est pas considérée comme du laxisme de la part des gestionnaires, puisque la phase la plus critique en gestion des risques est celle de l'identification. Un risque peut ainsi être surveillé sans déploiement d'actions ou de ressources particulières. La thèse de El Fadil (2012) sur la sous-traitance en Chine montre que les PME interrogées utilisent parfois plusieurs stratégies complémentaires pour gérer les mêmes risques afin de mieux contrôler le bon déroulement de leur projet.

Après cette présentation des concepts de risque et de gestion des risques, nous allons nous intéresser au comportement de trois PME que nous avons étudiées dans un contexte d'innovation. Ces cas vont nous éclairer sur trois aspects importants de la gestion des risques dans les PME. Dans un premier temps, nous avons voulu savoir ce que signifie le risque pour chaque dirigeant ; dans un deuxième temps, quels sont les risques qu'ils ont rencontrés dans un projet qui a échoué ou qui a connu des difficultés importantes ; et dans un troisième temps, est-ce que l'identification de ces risques est sensible au profil de chaque répondant ?

3. L'expérimentation : étude de trois PME innovantes

3.1. La méthodologie

Dans le cadre d'une étude visant à identifier les risques des activités d'innovation chez les PME, nous avons sollicité des dirigeants de PME ayant connu des échecs dans un important projet d'innovation et qui accepteraient de nous accorder des entrevues. De façon à « contrôler » l'influence

individuelle sur les risques identifiés, nous avons requis la participation d'au moins deux personnes par entreprise ayant été en cause dans les décisions et la gestion du projet. Nous avons rencontré individuellement les répondants pour une période de 45 à 75 minutes, sur le site de chaque entreprise.

Le guide d'entretien comportait trois sections : une première section permettait de décrire le profil de l'entreprise, une deuxième était dédiée au profil des répondants[11] et une dernière était consacrée précisément au risque. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à la compréhension des dirigeants quant au risque et leur avons demandé : Qu'est-ce que le risque, pour vous ? Dans un deuxième temps, nous leur avons demandé si le projet d'innovation a présenté des risques commerciaux, de marché, technologiques, de production, de gestion et financiers, et de les identifier. Finalement, nous leur avons demandé d'identifier les trois principaux risques.

3.2. La description de l'échantillon

Les informations présentées au tableau 13.3 montrent les profils des trois entreprises interrogées. Leur taille est différente, de même que leur âge et leur domaine d'activités. L'entreprise A évolue dans un secteur très traditionnel où le personnel est relativement peu scolarisé, alors que l'entreprise B est tout à l'opposé, dans un secteur où le degré de technicité des produits est élevé, requérant donc du personnel plus scolarisé, notamment dans les domaines scientifiques. Nous pourrons voir si cela influence leur comportement en matière de gestion des risques.

11. Nous avons notamment mesuré l'attitude face au risque des répondants à l'aide du *JPI Index* développé pour tracer des profils psychologiques d'individus en utilisant le même questionnaire que St-Pierre, Pilaeva et Nomo (2011). Le résultat obtenu varie de 0 (totalement réfractaire au risque) à 20 (attitude entièrement favorable) et est mesuré par un ensemble de mises en situation où le répondant doit indiquer par oui ou par non si chacune d'elles lui convient.

Tableau 13.3
Profil des entreprises

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Nombre d'employés	45	400	20
Année de création	1970	1952	1996
Stade de développement	Croissance lente	Croissance rapide	Maturité
Pourcentage des ventes issues de produits nouveaux ou modifiés	10 %	10 %	20 %
Activité	Transformation de produits marins	Fabrication de produits de verre	Fabrication de pare-brise pour des véhicules récréatifs

Voici une brève mise en situation pour chacun des projets ainsi que le profil des répondants.

3.2.1. L'entreprise A

Le projet de cette entreprise consistait à ajouter un nouveau produit (conserve de moules d'élevage) à sa gamme de produits existants. Pour y arriver, il fallait développer et apprendre à maîtriser un procédé de pasteurisation inconnu de l'entreprise jusque-là. Il s'agissait d'un projet assez audacieux, compte tenu principalement de l'absence de matière première de qualité dans la région. Après avoir tâtonné pour la mise au point d'un procédé artisanal de pasteurisation (plutôt que d'avoir investi des sommes considérables dans l'achat d'équipements spécialisés), l'entreprise a finalement abandonné le projet pour s'en tenir à la production et à la vente de produits frais. Le tableau 13.4 présente le profil des trois répondants de cette PME. On constate le faible degré de scolarisation, de même que la forte expérience du domaine de chacun des répondants.

Tableau 13.4
Profil de trois répondants

	Formation	Âge	Expérience (années)	Profil de risque JPI
Directrice générale	Secondaire 5	54	25	9
Directeur production	Diplôme d'études collégiales – général	32	20	13
PDG	Secondaire 5 – pêcheur	60	30	–

3.2.2. L'entreprise B

Le projet de cette entreprise consistait à développer et à mettre au point un nouveau type de verre destiné au secteur résidentiel et devant assurer un confort accru durant la saison froide. Bien que faisant appel à une technologie déjà connue, ce projet a rencontré d'importantes difficultés à cause, principalement, d'une mauvaise évaluation de la complexité de certaines démarches réglementaires, lesquelles ont occasionné un retard de quelques années dans la commercialisation du produit. Le tableau 13.5 expose les profils différents des répondants, notamment sur leur attitude face au risque. On notera, contrairement à ce que révèlent les statistiques sur le sujet (St-Pierre, Pilaeva et Nomo, 2011), que le directeur administratif présente le profil le plus ouvert à la prise de risques, alors que sa formation en comptabilité le prédispose peu à cet état, tandis que le directeur de production est le plus réservé, ce qui est plutôt contre-intuitif, vu sa formation.

Tableau 13.5
Profils différents des répondants

	Formation	Âge	Expérience (années)	Profil de risque JPI
Directeur administratif / vente	CGA – Bacc. comptabilité	56	25	13
Président et directeur des opérations	MBA	52	20	10
Directeur production	Ingénieur mécanique	46	20	8

3.2.3. L'entreprise C

Le projet de cette entreprise consistait à mettre au point un profilé d'acier inoxydable destiné à épouser la forme des pare-brise d'un véhicule récréatif. Ce produit devait remplacer les profilés en composite dont l'aspect était moins « rutilant ». Le profilage de la composante que l'on prévoyait faire sur place s'est révélé beaucoup plus complexe que prévu, et la mise au point du procédé a entraîné d'importants délais et une explosion des coûts de développement du projet. La formation des deux répondants aurait dû les prédisposer plus favorablement à la prise de risques, alors que le tableau 13.6 montre plutôt une attitude très conservatrice de la part du directeur général.

Tableau 13.6
Exemple d'attitude très conservatrice de la part du directeur général

	Formation	Âge	Expérience (années)	Profil de risque JPI
Directeur général	Ingénieur mécanique	35	10	9
Directeur des ventes	Bacc. en marketing	54	20	17

3.3. La présentation et l'analyse des résultats

Considérant les objectifs de notre recherche, nous analyserons les réponses individuelles de chaque répondant, que nous commentons en nous appuyant sur la littérature. Les entrevues s'étant déroulées sous la forme d'une conversation, nous n'avons pas retranscrit intégralement les réponses des répondants, celles-ci étant souvent dispersées tout au long de la rencontre.

3.3.1. Votre définition du risque

Lorsque nous avons demandé aux répondants d'exprimer leur avis sur ce qu'est le risque, nous avons été étonnés par l'absence de réponse structurée tout autant que par la diversité des réponses (voir tableau 13.7). Plusieurs

responsables ont hésité avant de s'engager dans une réponse, et les réponses obtenues sont très loin d'une définition. Ainsi, la majorité des réponses ont porté surtout sur des catégories de risques plutôt que sur le concept du risque lui-même. Cela peut démontrer la difficulté pour les entrepreneurs à conceptualiser le risque, mais soulève aussi un point d'ordre méthodologique relatif à l'incompréhension de ce qui est demandé par cette question et peut-être à une incompréhension des chercheurs quant à la réalité des entrepreneurs (Baron, 1998). On note toutefois que deux répondants, soit la directrice générale de l'entreprise A et le directeur des ventes de l'entreprise B, ont lié le risque à une perte financière, renvoyant ainsi à une vision économique du risque (voir tableau 13.7).

Tableau 13.7
Vision du risque des répondants

Cas A	Directrice générale	« On ne sait jamais quelle peut être la réponse (les résultats). On ne peut pas mettre tous nos œufs dans le même panier. Il faut garder des portes de sortie. »
	Directeur de la production	Possibilité positive ou négative. Calcule toujours ses risques avant de prendre une décision. « On prend un risque et ça peut donner quelque chose de positif ou négatif. On prend des risques qui sont en moyenne calculés. J'évalue c'est quoi le pire qui peut m'arriver et après je prends une décision. »
	PDG	Un risque est un défi à relever, « calculer le maximum de risque ».
Cas B	Directeur administratif et des ventes	Une incidence monétaire : la dimension « perte » du risque.
	PDG et directeur des opérations	Toujours présent dans les innovations, et le risque est inhérent à toute entreprise. C'est instinctif ou intuitif. « Prendre des risques est important pour toute entreprise qui veut se démarquer. »
	Directeur de production	Se divise en risque de sécurité des individus et de durabilité du produit.
Cas C	Directeur général	Aucune définition du risque, mais identification de catégories.
	Directeur des ventes	Aucune définition.

Dans ce qui suit, nous allons répondre à la deuxième question concernant les risques relatifs aux différents projets d'innovation considérés dans ce travail.

3.3.2. Les principaux risques rencontrés au cours de votre projet

À partir d'une série de questions semi-ouvertes, nous avons demandé aux répondants d'identifier les risques de leur projet selon les catégories que l'on retrouve le plus souvent dans les classifications. L'intérêt de cette partie de l'expérimentation est de connaître quels sont les risques, d'une part, et la diversité des risques identifiés, d'autre part. Les risques identifiés par plus d'un répondant sont présentés en italique dans les tableaux.

Le tableau 13.8 présente les résultats pour l'entreprise A. On constate que le directeur de production a identifié peu de risques liés à la production et que la majorité de ceux qu'il a mentionnés sont exogènes, contrairement aux informations fournies par la directrice générale, qui a soulevé notamment la possibilité que les compétences du personnel ne soient pas suffisantes pour bien réussir le projet d'innovation étudié. Ce comportement du directeur de production est conforme au biais de surconfiance développé par Simon, Houghton et Aquino (2000), qui montre que des responsables ayant des compétences dans certains domaines ont tendance à négliger les risques dont ils pensent avoir la pleine maîtrise alors que ces risques peuvent être critiques pour leur organisation. Cet état de fait pourrait aussi refléter un comportement plus téméraire à l'égard du risque, comme le suggère son *score* d'attitude de 13. Le projet constituant une innovation de rupture avec les activités traditionnelles a rendu les trois répondants sensibles au risque commercial alors qu'ils sont tous incertains quant à l'assurance de l'accompagnement d'un organisme gouvernemental dans la réalisation du projet pour différentes raisons. Finalement, on constate leur divergence quant aux trois risques les plus critiques sur ce projet.

L'entreprise B se distingue de l'entreprise A par une prise de risques plus importante dans ses projets d'innovation (tableau 13.9). En effet, cette entreprise, qui est habituée de prendre des risques de cette ampleur pour

Tableau 13.8
Risques identifiés par les dirigeants de l'entreprise A

	Directrice générale	Directeur production	Président-directeur général
Marché / commercial	Possibilité que le produit ne soit pas accepté par les clients.	Possibilité que le produit ne soit pas accepté par les clients.	Possibilité que le produit ne soit pas accepté par les clients.
		Concurrence d'entreprises de plus grande taille et plus expérimentées.	Réputation de la matière première utilisée (moule qui s'ouvre).
		Difficultés d'entrer dans le marché visé par le produit.	Qualité du produit.
		Possibilité de ne pas bien connaître le produit, ce qui influencerait l'efficacité de sa vente.	
Technologique / production	Manque d'expertise relative à certaines activités de production (extraction de la chair de la coquille et pasteurisation).	Détérioration de la matière première (moule) et possibilité qu'elle ne soit pas conforme.	Manque d'expertise relative à certaines activités de production (extraction de la chair de la coquille et pasteurisation).
	Coût de l'équipement.	Bris d'équipement alors que les fournisseurs de pièces sont éloignés de l'entreprise, cela peut mener à jeter toute une production (innocuité).	Méthode adoptée qui se base sur l'expertise des pêcheurs et non des scientifiques (plus traditionnelle).
	Coûts des différentes étapes de la production, dont les coûts de la main-d'œuvre.	Sécurité liée à l'équipement.	Non existence d'une standardisation de la qualité du produit.
	Inexistence de la technologie nécessaire pour le développement du nouveau produit.	Possibilité que le coût du transport de la matière première soit plus élevé que ce qui est prévu (l'endroit de l'élevage est éloigné).	Instabilité de la disponibilité de la matière première (les moules peuvent être touchées par une toxine).
	Possibilité que le personnel n'ait pas les compétences nécessaires pour mener à bien ces étapes (nouveau produit et nouveau procédé).		
	Possibilité que le coût du transport de la matière première soit plus élevé que ce qui est prévu (l'endroit de l'élevage est éloigné).		
	Ne pas être conforme aux exigences des organismes publics.		
	Instabilité de la disponibilité de la matière première (les moules peuvent être touchées par une toxine).		

Tableau 13.8 (*suite*)
Risques identifiés par les dirigeants de l'entreprise A

	Directrice générale	Directeur production	Président-directeur général
Gestion	Inexpérience et manque de connaissances relatifs au nouveau produit à vendre, ce qui rendrait plus difficile la gestion générale du projet d'innovation en question.	Inexpérience et manque de connaissances relatifs au nouveau produit à vendre, ce qui rendrait plus difficile la gestion générale du projet d'innovation en question.	Ne pas pouvoir être accompagné de manière appropriée par les organismes publics (problème de coordination) et de ne pas pouvoir les convaincre de la pertinence du projet.
	Inexpérience relative à ce genre de projet. Difficulté à définir les coûts de revient du produit, étant donné que différentes composantes du projet ne sont pas bien connues, telles que les coûts de la main-d'œuvre.	Planification et suivi de l'échéancier. Difficulté à contrôler les arrivages de la matière première (moules) « on peut recevoir plus que ce dont l'entreprise a besoin ». Retard de l'agence gouvernementale dans l'octroi du permis d'exploitation.	Retard dans les activités d'accompagnement.
Financier	Possibilité que l'entreprise ne puisse pas assumer financièrement l'échec du projet d'innovation en question.	Retard de l'aide gouvernementale.	Perte relative au projet d'innovation.
Principaux risques	Commercialisation du produit. Mise au point du produit. Financier.	Approvisionnement. Ventes. Transport.	Réputation des matières premières.

Tableau 13.9
Risques identifiés par les dirigeants de l'entreprise B

	Directeur – administration / vente	Président-directeur général et directeur des opérations	Directeur de la production
Marché / commercial	Ne pas obtenir la certification nécessaire, ce qui représente une contrainte pour la vente du produit. Insuffisance de la demande pour couvrir les investissements. Ne pas bien évaluer le marché et la demande. Possibilité que le prix appliqué ne soit pas accepté par les clients.	Ne pas obtenir la certification nécessaire, ce qui représente une contrainte pour la vente du produit. Insuffisance de la demande pour couvrir les investissements.	Ne pas obtenir la certification nécessaire, ce qui représente une contrainte pour la vente du produit.
Technologique / production	Manque d'expertise pour développer le produit. Possibilité que les coûts soient plus élevés que ce qui a été prévu. Non-conformité du produit aux normes de qualité (Normes CSA) et de sécurité. Délais élevés de fabrication du nouveau produit pour les clients.	Manque d'expertise pour développer le produit. Possibilité que les coûts soient plus élevés que ce qui a été prévu. Changement du mode de production. Insuffisance de la capacité de production.	Manque d'expertise pour développer le produit. Non-conformité du produit aux normes de qualité (normes CSA) et de sécurité. Variance sur le plan du procédé et de la production (l'humain fait des erreurs et se fatigue). Possibilité d'incendie chez le client causée par certaines composantes du produit (possibilité que les composantes ne soient pas compatibles). Durée de vie du produit pas assez longue. Insuffisance des tests effectués. Coûts de garantie en cas de défectuosité.

TABLEAU 13.9 (*suite*)
Risques identifiés par les dirigeants de l'entreprise B

	Directeur – administration / vente	Président-directeur général et directeur des opérations	Directeur de la production
Gestion	Difficulté d'obtention de la certification à cause de la nouveauté du produit et de l'inexistence d'une norme particulière. Délais d'obtention de la certification plus longs que prévu. Coûts élevés d'obtention de la certification. Manque de l'expérience nécessaire relative à l'obtention de la certification. Inefficacité des partenariats avec certains collaborateurs (p. ex. Hydro-Québec).	Difficulté d'obtention de la certification à cause de la nouveauté du produit et de l'inexistence d'une norme particulière. Indisponibilité de la main-d'œuvre nécessaire pour travailler sur le projet. Ne pas avoir le soutien des organismes gouvernementaux, surtout quant à la certification.	Difficulté d'obtention de la certification à cause de la nouveauté du produit et de l'inexistence d'une norme particulière. Délais d'obtention de la certification plus longs que prévu. Lancement trop rapide du produit sur le marché (ne pas avoir approfondi la phase de développement). Indisponibilité de la main-d'œuvre nécessaire pour travailler sur le projet. Coûts d'inspection obligatoire dus à l'absence de la certification. Perte de la propriété intellectuelle/l'importance du brevetage. Manque de l'expérience nécessaire relative à l'obtention de la certification. Possibilité que la communication entre l'équipe de développement et de recherche et celle des ventes ne soit pas efficace. Manque de rigueur de la part de la direction dans le développement du produit en question. Coûts encore élevés et design actuel encore cher à produire.
Financier	Insuffisance de l'aide financière des organismes gouvernementaux.	Manque de ressources financières pour mener à bien le projet de développement du produit en question et sa mise en marché.	Manque de ressources financières pour mener à bien le projet de développement du produit en question et sa mise en marché.
Principaux risques	Marché. Coût du produit. Gestion du projet.	Marché, présence d'une demande. Capacités de production.	Responsabilité (risque d'incendie). Choix des matériaux (production). Obtention de la certification.

se démarquer, comme le souligne son président, adopte une approche d'innovation ne se basant pas sur les besoins et les demandes des clients, mais sur l'intuition de ses dirigeants à l'effet que le produit développé aura du succès sur le marché. Cette attitude est confortée par plusieurs années d'expérience et le développement de nombreux produits innovants qui ont connu du succès sur le marché. D'ailleurs, le tableau montre une plus forte cohérence dans la liste des risques identifiés par les répondants, plusieurs étant souvent nommés par les trois. Rappelons l'expérience importante que cumulent les répondants dans l'innovation pour cette même entreprise. Cet état de fait contribue à réduire les différences entre les individus (Hillson et Murray-Webster, 2005) et à faire en sorte qu'ils pourraient être moins habiles à identifier des risques critiques lorsque des situations très nouvelles se présenteraient à eux. Le risque qui a le plus d'attention est celui qui est associé à la certification, qui est considéré majeur par les trois interviewés, étant donné les coûts élevés de cette procédure, son importance, sa complexité et les délais nécessaires pour l'accomplir. L'insuffisance de la demande est aussi un risque convenu, celui-ci étant lié à l'incertitude quant aux réactions des clients potentiels, vu l'absence d'activités de planification et de faisabilité, ainsi qu'au manque d'expérience dans le développement de ce type de produit. Cette mise en marché a été trop rapide, selon le directeur de production, qui considère que les tests effectués étaient insuffisants et pas assez approfondis. D'un autre côté, on remarque que le directeur de production a identifié plus de risques associés au développement et à la fabrication du produit, ce qui est conforme aux attentes. On constate aussi que c'est lui qui a identifié plus de risques liés à la gestion. Ce comportement est conforme à une attitude plus réservée que les autres à l'égard du risque, comme le montre son *score* d'attitude de 8.

L'entreprise C met de l'avant de façon plus affirmée la différence de perception du risque global chez les répondants (voir tableau 13.10). En effet, le directeur général, qui a une formation d'ingénieur, percevait ce projet comme risqué et hésitait à s'y engager alors que pour le directeur des ventes, le projet aurait dû démarrer deux ans plus tôt pour profiter d'une bonne réceptivité du marché. Le directeur des ventes affiche une

Tableau 13.10
Risques identifiés par les dirigeants de l'entreprise C

	Directeur général	Directeur des ventes
Marché / commercial	Ne pas satisfaire les attentes des clients avec qui on a conclu des accords (les premiers prototypes n'ont pas été acceptés). Possibilité d'être copié par la concurrence.	Compétition internationale (certaines entreprises dans le monde ont déjà développé un produit semblable).
Technologique / production	Manque de compétences et difficultés à réaliser certaines activités de production (pliage) et à développer un produit qui répond aux exigences de qualité des clients. Manque de machinerie et d'équipements nécessaires pour le développement du produit (pliage de l'acier inoxydable). Ne pas trouver de partenaires locaux pour le développement du produit (pliage) – sous-traitant aux États-Unis. Ne pas pouvoir développer les compétences relatives aux activités sous-traitées (pliage de l'acier inoxydable). Possibilité que le produit soit déjà breveté par une autre entreprise. Danger sur la santé des employés des activités de polissage.	Manque de compétences et difficultés à réaliser certaines activités de production (pliage) et à développer un produit qui répond aux exigences de qualité des clients. Possibilité que la réalisation de certaines activités de production liées au produit développé demande des modifications majeures dans les machines et les procédés de fabrication. Difficultés associées à la sous-traitance.

Gestion	Non-anticipation des problèmes et des risques qui peuvent avoir lieu tout au long du projet de développement du produit en question (ils ont procédé par essais et erreurs). Planification optimiste du projet (plus de confiance de la part du directeur général).	Manque d'ingénieurs pour travailler sur le projet. Manque de temps de travail alloué par la direction au projet d'innovation en question. Retard dans la prise de décisions quant au projet d'innovation et au développement du produit (deux ans). Manque d'engagement de la part de la direction. Fabrication d'un produit de qualité très élevée demandant des ressources financières importantes sans que cela soit nécessaire pour le vendre. Problème de communication et de coordination entre les ingénieurs et la direction commerciale. Difficulté de contrôle des ambitions des ingénieurs qui peuvent dériver de ce qui est optimal pour l'entreprise et développer un produit cher à fabriquer et difficile à vendre. Retard causé par les ambitions des ingénieurs. Possibilité que l'approche d'innovation ne soit pas appropriée, commencer par comprendre les besoins des clients et après développer le produit par l'équipe d'ingénierie ou adopter l'approche inverse.
Financier	Manque de ressources financières causant le retard du projet et ne laissant pas beaucoup de marge de manœuvre. Possibilité de dépassement du budget alloué. Investissement dans l'achat d'une machine qui ne serait pas récupérable par la vente du produit développé. Manque de fonds pour le brevetage.	Manque de ressources financières causant le retard du projet et ne laissant pas beaucoup de marge de manœuvre.
Principaux risques	Financier. Technique. Commercialisation (si le client refuse le produit).	Coordination entre les membres de l'équipe du projet (ingénieurs et vendeurs). Contrôle des délais. Commercialisation.

attitude plus confiante face au risque ayant un *score* de 17, contrairement au directeur général, qui obtient un *score* de 9. La confiance du directeur des ventes s'explique aussi par son expérience, son âge et sa meilleure connaissance du marché. Par ailleurs, l'importance du risque de manque de compétences associé au développement du produit en question a poussé l'entreprise à sous-traiter sa fabrication, ce qui a généré de nouveaux risques que devait assumer l'organisation. Ce cas permet aussi de soulever les difficultés à coordonner les activités de personnes ayant des formations différentes. Les risques liés au manque de coordination entre les ingénieurs et les commerciaux concernant le produit à développer, au degré d'innovation technologique à utiliser ainsi qu'au budget à respecter pour pouvoir vendre le produit à un prix raisonnable ont été soulevés par le directeur des ventes. Celui-ci s'est avéré très critique quant à la capacité de son entreprise de gérer adéquatement les risques des activités d'innovation, ceux-ci étant difficilement identifiés objectivement par les membres de l'équipe.

L'étude des trois cas montre que les PME sont en mesure d'identifier une certaine partie des risques critiques quant au succès de leurs activités de développement de produits, mais que l'identification demeure une activité peu structurée et souvent improvisée à partir des intuitions et des expériences des dirigeants. Par ailleurs, aucun risque n'est commun à toutes les entreprises, ce qui montre la diversité des situations et des contextes. Un autre constat qui se dégage a trait à la nature des risques auxquels ont été confrontées les entreprises. Dans certains cas, les risques encourus étaient assez bien connus et pouvaient être qualifiés de « risques calculés ». Cela caractérise la situation de l'entreprise A, où les responsables peuvent être qualifiés de prudents, selon la description de Facchini (2007). Dans d'autre cas cependant, les risques étaient encourus sur une base intuitive (anticipation intuitive des besoins du marché), ce qui exposait l'entreprise à une plus grande incertitude et donc à des risques moins bien contrôlés. C'est le cas de l'entreprise B, qu'on peut qualifier de preneuse de risques (Fiegenbaum et Thomas, 2004). Enfin, on constate une certaine tendance des dirigeants à identifier les risques uniquement à partir de situations

qu'ils ont déjà vécues ou d'extrapolations s'appuyant sur ces situations, ce qui laisse place à une grande part d'imprévu et à maints apprentissages futurs. De même, on remarque que peu de risques ont été identifiés par tous les répondants de la même entreprise, ce qui démontre clairement la différence des perceptions relativement aux risques pertinents à prendre en considération (Hillson et Murray-Webster, 2005).

3.3.3. L'influence du profil des individus sur l'identification des risques

Les résultats confirment que chaque individu a une perception des risques importants qui se distingue selon son profil, ce dernier étant déterminé par la formation, mais aussi par l'expérience, l'âge et l'ouverture à la prise de risques. Ainsi, la directrice générale de l'entreprise A, qui s'est montrée particulièrement réfractaire à la prise de risques, a identifié un nombre élevé de risques, tout comme le directeur de production de l'entreprise B. On comprendra, par ce comportement, pourquoi cette responsable était peu encline à investir dans le projet en question alors que toutes les actions prises l'ont été de façon très prudente. Cela a des conséquences évidentes sur la capacité de l'entreprise de se distinguer de façon importante de ses concurrents par des efforts continus en innovation. On ne retrouve pas ce comportement dans l'entreprise B, où tous les dirigeants rencontrés se sont montrés plus favorables à la prise de risques, mais de façon plus ou moins mesurée selon leur attitude. Ce constat confirme l'importance de réunir une grande diversité d'expériences et d'expertises pour accroître l'étendue des risques identifiés et être ainsi en mesure de mieux évaluer les conséquences possibles pour l'entreprise (Magro et Kellow, 2004). Par ailleurs, les difficultés à réconcilier l'identification des risques critiques par les répondants est un réel problème, malgré le fait que, *a priori*, personne ne peut dire avec certitude lequel de ces risques se matérialisera et causera le plus d'incidence sur l'organisation.

Cette analyse sommaire du comportement de trois PME innovantes sur le plan de la gestion du risque montre la vulnérabilité de ces entreprises lorsqu'elles veulent entreprendre des projets présentant un certain degré de nouveauté. Ces cas témoignent aussi de l'hétérogénéité des situations

et du fait que les connaissances actuelles offrent peu de contenu pour accompagner ces entreprises dans leurs décisions et dans leurs actions. Nous consacrons donc la prochaine section à discuter de différentes pistes de recherche qui permettraient un apport non négligeable aux connaissances dans le domaine de la gestion du risque et de l'incertitude.

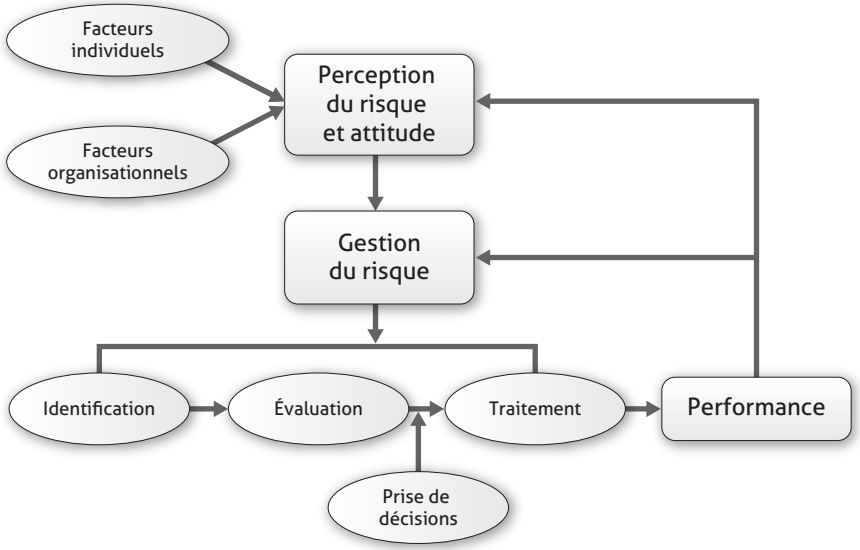
4. Les avenues de recherche

Les recherches offrent présentement peu de réponses aux questions de gestion du risque dans les PME, que nous pouvons considérer comme complexes. Les avenues de recherche sont ainsi fort nombreuses, allant de l'étendue des risques qui ne cessent de se renouveler avec la mondialisation et les technologies, à l'attitude face à ceux-ci afin que les organisations ne soient pas stigmatisées par un environnement qui peut paralyser face à l'inconnu, tout en offrant de magnifiques opportunités de développement.

Étant donné le grand nombre d'axes de recherche possibles, nous nous concentrerons sur ceux qui concernent directement les PME et leurs capacités stratégiques (figure 13.3). Dans le but de nous donner une vision holistique de la situation, nous présentons sur le schéma suivant ce qui peut constituer l'ossature d'un programme de recherche.

L'***attitude face au risque*** nous semble un domaine de recherche insuffisamment exploré par les chercheurs en gestion, alors que nous ne comprenons pas de façon approfondie les facteurs qui l'influencent, à quel point celle-ci peut être modifiée et cela à partir de quoi. Dans la mesure où l'environnement est considéré de plus en plus risqué, il est souhaitable que les dirigeants et entrepreneurs développent une plus grande ouverture à la prise de risques sans mettre en péril leur organisation. Partant de l'idée que le risque est une situation qui peut être contrôlée et gérée, comment peut-on convaincre un plus grand nombre d'entrepreneurs d'accroître leur engagement dans des projets à haut risque ? Comment accentuer leurs efforts d'innovation ou de développement sur des marchés moins traditionnels, mais plus lucratifs (pays en émergence) ? En amont de cette

Figure 13.3
Avenues de recherche sur la gestion du risque pour les PME



question, il est toutefois impératif de mieux comprendre ce qu'est le risque pour les entrepreneurs, pour permettre aux chercheurs de développer un langage adapté afin d'étudier ce sujet adéquatement auprès des praticiens. Des recherches sur les connaissances que possèdent les propriétaires-dirigeants de PME sur ce qu'est le risque seraient requises.

Aussi, tel que nous l'avons expliqué précédemment, la ***perception du risque*** à l'égard d'une situation donnée peut être influencée par différentes variables pouvant agir comme des « filtres » lorsque vient le temps de la réflexion et de l'identification des différents facteurs pouvant compromettre l'atteinte des objectifs poursuivis par l'organisation. Ainsi en est-il des caractéristiques individuelles du dirigeant et des membres de son équipe de direction, lesquels peuvent avoir des attitudes plus ou moins favorables à l'égard du risque ou être influencés par des variables telles que leur âge, leur expérience, leur formation ou leur culture, pour ne

mentionner que celles-là. Il en va de même des facteurs organisationnels tels que la taille de l'entreprise, les ressources dont elle dispose, le secteur d'activité dans lequel elle évolue et les caractéristiques de son environnement. Dans un contexte plus large, le fait qu'une organisation soit en équilibre ou en déséquilibre dans ses activités d'exploration et d'exploitation pourra également avoir une incidence sur son appétit pour le risque. Comment et dans quelle mesure ces différentes variables affectent-elles la perception du risque dans les PME ? Voilà un premier champ de recherche ouvert à l'exploration et qui pourrait donner lieu à des études empiriques (qualitatives et quantitatives) permettant de mieux comprendre comment certains éléments situés en amont de la prise de décisions pourraient agir comme déterminants de celle-ci.

L'***identification des risques*** est un autre champ qui donne lieu à plusieurs questions de recherche en contexte de PME. Les quelques études menées sur le sujet permettent de constater que les dirigeants de PME ne disposent que d'une capacité limitée à identifier les risques auxquels s'expose leur entreprise. La notion de risque en elle-même apparaît comme un concept un peu flou aux yeux de nombreux dirigeants, qui semblent enclins à substituer au mot « risque » des termes à connotation un peu moins forte, les amenant à parler plutôt de « difficultés », d'« embûches » ou de « défis ». Tel que nous l'avons dit précédemment, cette notion a besoin d'être clarifiée pour que nous comprenions mieux la perspective d'un dirigeant de PME. La nature des différents risques auxquels s'exposent leur entreprise demeure également à préciser. Quelles sont les principales catégories de risques (endogènes, exogènes) évoquées par les dirigeants ? Ces risques sont-ils d'ordre stratégique (p. ex. exportation, innovation) ou opérationnel (p. ex. production, qualité, sécurité) ? Le dirigeant est-il seul pour les identifier ou s'adjoint-il d'autres personnes ? Comment les dirigeants ou les équipes de direction s'y prennent-ils pour identifier ces risques ? Voilà autant de questions auxquelles on pourrait s'efforcer de répondre au cours des prochaines années afin de mieux cerner l'univers du risque tel que le conçoivent les dirigeants de PME.

L'***évaluation des risques*** constitue vraisemblablement l'une des étapes les moins documentées du processus de gestion du risque dans les PME. Comment les dirigeants s'y prennent-ils pour mesurer les risques ? Jusqu'à quel point évaluent-ils la probabilité, la fréquence d'occurrence et les effets potentiels de différents risques, comme le voudrait une activité d'évaluation formalisée ? Quelle est l'importance du rôle de leur intuition dans cette évaluation et comment un processus plus rationnel permettrait d'améliorer leur succès ? Voilà des questions auxquelles il pourrait s'avérer difficile de répondre présentement, et ce, tant et aussi longtemps que les dirigeants de PME n'auront pas développé une certaine capacité de gestion du risque.

L'étape de ***traitement des risques***, au même titre que celle de l'évaluation, doit s'appuyer sur une identification préalable de l'ensemble des risques auxquels l'entreprise sera exposée. On ne s'étonnera donc pas que l'état actuel des connaissances semble indiquer que le traitement des risques s'effectue souvent après coup – c'est-à-dire en mode réactif – dans une forte proportion des PME. Ici encore, nous avons affaire à un champ de recherche à peu près inexploré jusqu'à maintenant, mais qui s'enrichira au fur et à mesure que s'accentuera la préoccupation, voire la nécessité, pour les dirigeants de PME de se livrer à une meilleure gestion du risque.

Les différentes étapes (identification, évaluation, traitement) du processus de gestion du risque étant relativement peu développées en contexte de PME, on en vient inévitablement à se demander comment s'y effectue la ***prise de décisions*** dans un contexte d'incertitude ayant pour effet d'exposer l'entreprise à différents risques. Certains de ces risques ont pu bien sûr avoir été identifiés en amont de la décision, mais d'autres ne l'ont vraisemblablement pas été, pour des raisons déjà expliquées plus haut (caractéristiques du dirigeant, de l'organisation, etc.). Sachant que les étapes d'évaluation et de traitement du risque sont très peu développées en contexte de PME, on peut se demander sur quels éléments s'appuient les dirigeants pour accepter ou refuser de s'engager dans un projet. Quels

sont les critères de décision en pareille situation ? Les dirigeants s'appuient-ils principalement sur leur expérience ? Ont-ils mené des consultations auprès d'autres individus pouvant les éclairer (experts, réseau d'affaires, etc.) ? Font-ils appel, comme plusieurs le suggèrent, à des heuristiques de jugement qui dictent leurs choix ? Voilà certes des questions qui retiendront (ou continueront de retenir) l'attention des chercheurs au cours des prochaines années.

L'idée depuis longtemps acceptée que les pratiques de gestion des PME ne peuvent être simplement calquées sur celles des grandes entreprises nous amène par ailleurs à questionner l'applicabilité d'un système élaboré de gestion du risque (p. ex. *ERM*) en contexte de PME. Certes, les PME devront parfaire, dans les années à venir, leur capacité de gestion du risque, comme elles ont dû le faire dans d'autres domaines (p. ex. systèmes de gestion de la qualité, systèmes de gestion de la production, systèmes de gestion de l'information). Il est néanmoins probable que les PME traversent une période de tâtonnements à cet égard, tâtonnements qui les conduiront petit à petit à développer une ***méthode de gestion du risque*** qui soit à leur portée et qui leur permette d'atteindre leurs objectifs. Les chercheurs pourront ainsi être mobilisés sur ces questions de processus, de modèle ou de méthode de gestion du risque qui puissent être généralisés à un grand nombre PME. Dans la mesure où les PME n'ont pas les ressources pour formaliser un tel processus et qu'elles peuvent devoir prendre rapidement des décisions risquées, quel serait le processus idéal pour qu'elles puissent accroître le succès de leurs projets ? Aussi, comment évolueront les pratiques et les méthodes de gestion du risque et de quelles adaptations feront-elles l'objet en contexte de PME ? Voilà une autre question à laquelle on pourrait chercher à répondre au cours des prochaines années.

Finalement, un champ de recherche à peu près inexploré jusqu'ici et auquel il nous semble nécessaire de s'attaquer est celui des relations pouvant exister entre les méthodes de gestion du risque appliquées dans les PME et la ***performance*** obtenue à différents égards. Qu'en est-il, par exemple, de la relation entre les pratiques de gestion du risque et la performance en

innovation, en exportation ou dans d'autres projets de développement ? L'application d'un système de gestion du risque permet-elle d'obtenir de meilleurs résultats ? Si oui, dans quelle mesure et à quelles conditions ?

Conclusion

En conclusion, il est important de rappeler l'inexistence d'une définition unique des notions de risque et d'incertitude, et que cela a des répercussions sur les travaux de recherche, de même que sur les solutions que souhaitent obtenir les décideurs pour améliorer leurs capacités à opérer dans l'environnement d'affaires actuel. Les approches de recherche sont multiples, les écoles de pensée s'affrontent et l'état des connaissances nous semble désorganisé.

Dans le cas des PME, l'approche comportementale, en opposition à l'approche positiviste, ou encore à l'approche effectuale de Sarasvathy, est probablement la plus appropriée, étant donné l'influence marquée des individus sur la prise de risques, alors que celle-ci n'est pas toujours justifiée ou appuyée par des arguments économiques comme le sont la plupart des décisions managériales. N'étant pas ancré dans un comportement « économiquement rationnel », et soumis à des influences diverses, l'engagement des propriétaires-dirigeants de PME dans des activités risquées, mais créatrices d'emplois et assurant la vitalité économique des régions, pourrait être accru grâce à la disponibilité d'outils et de connaissances appropriés. Ceux-ci sont nécessaires pour les aider à mieux évaluer leurs décisions, mais aussi à avoir confiance que celles-ci sont porteuses de bénéfices malgré l'incertitude des résultats.

L'étude du domaine du risque est difficile auprès des dirigeants de PME qui, comme l'ont montré les personnes rencontrées lors de notre expérimentation, semblent avoir une vision peu structurée du sujet. Des défis multiples attendent donc les chercheurs, et ils pourront être relevés en côtoyant les dirigeants de PME afin de mieux comprendre le sens qu'ils donnent à des notions multiformes comme le risque et l'incertitude.

Bibliographie

Acar, E. et **Y. Göc** (2011). « Prediction of risk perception by owners' psychological traits in small building contractors », *Construction Management and Economics*, vol. 29, nº 8, p. 841-852.

Acedo, F.J. et **M.V. Jones** (2007). « Speed of internationalization and entrepreneurial cognition : Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms », *Journal of World Business*, vol. 42, nº 3, p. 236-252.

Aladwani, A.M. (2002). « IT project uncertainty, planning and success : An empirical investigation from Kuwait », *Information Technology & People*, vol. 15, nº 3, p. 210-227.

Althaus, C.E. (2005). « A disciplinary perspective on the epistemological status of risk », *Risk Analysis*, vol. 25, nº 3, p. 567-588.

Anton, S.G. (2011). « A survey study regarding risk perception and financial risk management practices adopted by the small and medium enterprises within the North East region of Romania », *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, p. 6-12.

Baron, R.A. (1998). « Cognitive mechanisms in entrepreneurship : Why and when entrepreneurs think differently than other people ? », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, nº 3, p. 275-294.

Baron, R.A. et **M. Ensley** (2006). « Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns : Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs », *Management Science*, vol. 52, nº 9, p. 1331-1344.

Bertrand, J. et **J. St-Pierre** (2011). « L'identification des risques dans les projets d'innovation des PME : l'influence du profil des évaluateurs sur l'efficacité du processus », *7e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, Paris, France, octobre.

Block, J., P. Sandner et **F. Spigel** (2015). « How do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs ? The role of motivation and procedural utility », *Journal of Small Business Management*, vol. 53, nº 1, p. 183-206.

Bowers, J. et **A. Khorakian** (2014). « Integrating risk management in the innovation project », *European Journal of Innovation Management*, vol. 17, nº 1, p. 25-40.

Brustbauer, J. (2014). « Enterprise risk management in SMEs : Towards a structural model », *International Small Business Journal*, vol. 34, nº 1, p. 70-85.

Courtney, H., J. Kirkland et **P. Viguerie** (1997). « Strategy under uncertainty », *Harvard Business Review*, vol. 75, nº 6, p. 67-79.

Daft, R.L. et **R.H. Lengel** (1986). « Organizational information requirements, media richness, and structural design », *Management Science*, vol. 32, nº 5, p. 554-571.

Daft, R.L. et **K.E. Weick** (1984). « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 2, p. 284-295.

De Meyer, A., C.H. Loch et **M.T. Pich** (2002). « Managing project uncertainty : From variation to chaos », *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, nº 2, p. 60-67.

Dia, M. et **D. Zéghal** (2008). « Fuzzy evaluation of risk management profiles disclosed in corporate annual reports », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 25, nº 3, p. 237-254.

Duncan, R.B. (1972). « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, nº 3, p. 313-327.

El Fadil, J. (2012). *La gestion des risques de la sous-traitance manufacturière en Chine*, Thèse de doctorat, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

Emblemsvàg, J. et **L.E. Kjølstad** (2002). « Strategic risk analysis. A field version », *Management Decision*, vol. 40, nº 9, p. 482-852.

Eurostat (2015). « Statistiques sur l'innovation », *Eurostat*, <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics/fr>, consulté le 20 juillet 2016.

Facchini, F. (2007). « L'entrepreneur comme un homme prudent », *La revue des sciences de gestion : direction et gestion*, vol. 42, nºs 226-227, p. 29-38.

Falkner, E.M. et **M.R.W. Hiebl** (2015). « Risk management in SMEs : A systematic review of available evidence », *The Journal of Risk Finance*, vol. 16, nº 2, p. 123-144.

Federation of European Risk Management – FERMA (2003). *Cadre de référence de la gestion des risques*, Bruxelles, Federation of European Risk Management Associations, <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-french-version.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Fiegenbaum, A. et **H. Thomas** (2004). « Strategic risk and competitive advantage : An integrative perspective », *European Management Review*, vol. 1, nº 1, p. 84-95.

Forlani, D. et **J.W. Mullins** (2000). « Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, nº 4, p. 305-322.

Gao, S.S., M.C. Sung et **J. Zhang** (2013). « Risk management capability building in SMEs : A social capital perspective », *International Small Business Journal*, vol. 31, nº 6, p. 677-700.

Galbraith, J.R. (1977). *Organization Design*, Reading, Addison-Wesley.

Gilmore, A., D. Carson et **A. O'Donnell** (2004). « Small business owner-managers and their attitude to risk », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, nºs 2-3, p. 349-360.

Henschel, T. (2006). « Risk management practices in German SMEs : An empirical investigation », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 3, nº 5, p. 554-571.

Hillson, D. et **R. Murray-Webster** (2005). *Understanding and Managing Risk Attitude*, Aldershot, Gower Publishing.

Holton, G.A. (2004). « Defining risk », *Financial Analyst Journal*, vol. 60, nº 6, p. 19-26.

Hutchins, G. et **D. Gould** (2004). « The growth of risk management », *Quality Progress*, vol. 37, nº 9, p. 73-76.

Ilevbare, I.M., D.R. Probert et **R. Phaal** (2014). « Towards risk-aware roadmapping. Influencing factors and practical measures », *Technovation*, vol. 34, nº 8, p. 399-409.

Industrie Canada (2011). *Les petites entreprises exportatrices canadiennes*, Ottawa, Industrie Canada, <http://www.bdc.ca/FR/Documents/other/PSRPE_Juin2011.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Institute of Chartered Accountants in England and Wales – ICAEW (2005). *Risk Management among SMEs*, Executive report of discovery research, Londres, Consultation & Research Centre of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales.

Islam, A. et **D. Tedford** (2012). « Risk determinants of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) – An exploratory study in New Zealand », *Journal of Industrial Engineering International*, vol. 8, nº 1, p. 1-13.

Jayathilake, P.M.B. (2012). « Risk management practices in small and medium enterprises : Evidence from Sri Lanka », *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 2, nº 7, p. 226-234.

Johnston, M., A. Gilmore et **D. Carson** (2008). « Dealing with environmental uncertainty : The value of scenario planning for small to medium-sized entreprises (SMEs) », *European Journal of Marketing*, vol. 42, nºs 11-12, p. 1170-1178.

Kim, Y.J. et **N.S. Vonortas** (2014). « Managing risk in the formative years : Evidence from young enterprises in Europe », *Technovation*, vol. 34, nº 8, p. 454-465.

Kizner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, Chicago University Press.

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

Knight, F.H. (1971). *Risk, Uncertainty, Profit*, Chicago, Chicago University Press.

Legohérel, P., P. Callot, K. Gallopel et **M. Peters** (2003). « Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque », *La revue des sciences de gestion : direction et gestion*, vol. 199, nº 1, p. 51-73.

Lueg, R. et **B.G. Borisov** (2014). « Archival or perceived measures of environmental uncertainty ? Conceptualization and new empirical evidence », *European Management Journal*, vol. 32, nº 4, p. 658-671.

MacGill, S.M. et **Y.L. Siu** (2005). « A new paradigm for risk analysis », *Futures*, vol. 37, nº 10, p. 1105-1131.

Magro, W.S. et **W.T. Kellow** (2004). « Risk management in IT implementation : A human factor », *AACE International Transaction*, vol. 2, p. 1-6.

Mainelli, M. (2005). « The misbehavior of risk managers : Recognizing our limitations », *The Journal of Risk Finance*, vol. 6, nº 2, p. 177-182.

Marcelino-Sádaba, S., A. Pérez-Ezcurdia, A.M. Echeverrai Lazcano et **P. Villanueva** (2014). « Project risk management methodology for small firms », *International Journal of Project Management*, vol. 32, nº 2, p. 327-340.

McLean, J. (2005). « Turning risk and uncertainty into triumph », *The British Journal of Administrative Management*, février-mars, p. 16-17.

McMullen, J.S. et **D.A. Shepherd** (2006). « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *Academy of Management Review*, vol. 31, nº 1, p. 132-152.

Miller, K.D. (1992). « A framework for integrated risk management in international business », *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 2, p. 311-331.

Milliken, F.J. (1987). « Three types of perceived uncertainty about the environment : State, effect, and response uncertainty », *The Academy of Management Review*, vol. 12, nº 1, p. 133-143.

Mitchell, V.W. (1999). « Consumer perceived risk : Conceptualisations and models », *European Journal of Marketing*, vol. 33, nº 12, p. 163-195.

Mu, S., H. Cheng, M. Chohr et **W. Peng** (2014). « Assessing risk management capability of contractors in subway projects in mainland China », *International Journal of Project Management*, vol. 32, nº 3, p. 452-460.

Nair, A., E. Rustambekov, M. McShane et **S. Fainshmidt** (2014). « Enterprise risk management as a dynamic capability : A test of its effectiveness during a crisis », *Managerial and Decision Economics*, vol. 35, nº 8, p. 555-566.

Nalewaik, A. (2005), « Risk management for pharmaceutical project schedules », *AACE International Transactions*, vol. 7, p. 1-6.

Noor, I., T. Joyner et **R.J. Martin** (2002). « Challenges of implementing risk management process », *AACE International Transactions*, vol. 4, p. 1-7.

Nicholson, N., E. Soane, M. Fenton-O'Creevy et **P. Willman** (2005). « Personality and domain-specific risk taking », *Journal of Risk Research*, vol. 8, nº 2, p. 157-176.

Pablo, A.L. (1999). « Managerial risk interpretations : Does industry make a difference ? », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 14, nº 2, p. 92-107.

Pines, A.M., D. Dvir et **A. Sadeh** (2012). « Dispositional antecedents, job correlates and performance outcomes of entrepreneurs' risk taking », *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 16, nº 1, p. 95-112.

Sarasvathy, D.K., H.A. Simon et **L. Lave** (1998). « Perceiving and managing business risks : Differences between entrepreneurs and bankers », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 33, nº 2, p. 207-225.

Silva, E.S., Y. Wu et **U. Ojiako** (2013). « Developing risk management as a competitive capability », *Strategic Change*, vol. 22, nºs 5-6, p. 281-194.

Simon, M., S.M. Houghton et **K. Aquino** (2000). « Cognitive biases, risk perception, and venture formation : How individuals decide to start companies », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, nº 2, p. 113-134.

Slater, G. et **D.A. Spencer** (2000). « The uncertain foundations of transaction costs economics », *Journal of Economics Issues*, vol. 34, nº 1, p. 61-88.

St-Pierre, J., L. Defays et **R. Lacoursière** (2015). « Gestion des risques et exportation des PME québécoises vers les pays asiatiques », *Ve Conférence internationale ATLAS-AFMI*, Hanoï, 15-16 mai.

St-Pierre, J., K. Pilaeva et **S.T. Nomo** (2011). « Influence de la propension au risque des décideurs sur leurs décisions de gestion », *Piccola Empressa*, vol. 3, p. 107-124.

Szpirglas, M. (2006). « Gestion des risques et quiproquos », *Revue française de gestion*, vol. 32, nº 161, p. 67-90.

Chapitre 14

La gestion des connaissances dans les PME

Revue de littérature et perspectives de recherche

Thang Le Dinh
et Manh Chien Vu

De nos jours, la gestion des connaissances est devenue un élément stratégique de l'entreprise. Pour assurer leur pérennité et leur compétitivité, les PME doivent désormais déterminer une stratégie et un plan d'action de gestion des connaissances appropriés. Les études récentes ont montré qu'elles doivent se concentrer davantage sur l'acquisition de connaissances en vue d'améliorer leur performance financière et sur l'application des connaissances afin qu'elles puissent améliorer leur performance non financière, tandis que les grandes entreprises ont besoin de se concentrer sur l'application des connaissances pour une performance financière solide et sur la conversion des connaissances pour une performance non financière supérieure.

Dans l'économie du savoir, ou l'économie de la connaissance, la principale source de richesse et de prospérité est la production et la distribution d'informations et de connaissances (connaissances commerciales, technologiques, socioéconomiques, environnementales, etc.). La gestion des connaissances est devenue un élément stratégique important de l'entreprise. Elle consiste à créer ou à acquérir, à évaluer et à absorber ainsi qu'à utiliser les connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation. Elle constitue la base d'un savoir-faire aidant à mieux répondre aux besoins de la clientèle et donc du marché.

Les connaissances sont essentiellement différentes de l'information. Il faut donc comprendre leur nature pour être en mesure de bien les partager ou les utiliser. Afin de créer plus de valeur dans le processus de la gestion des connaissances, l'organisation devra faciliter la transformation de l'information en connaissances en consacrant des ressources supplémentaires à la recherche de modèles, de règles et de contextes qui favoriseront ce processus (Laudon et Laudon, 2010).

De nombreux gestionnaires de grandes entreprises reconnaissent que la valeur d'une firme dépend beaucoup de son habileté à capter les informations, à transformer ces dernières en connaissances et à les gérer. En réalité, l'environnement des affaires impose des contraintes de plus en plus importantes à bon nombre d'entreprises, comme celle de revoir leur stratégie de la gestion des connaissances, si elles désirent prospérer et se démarquer. Dans la mesure où elles doivent prendre des décisions efficaces dans des délais toujours plus courts et avec un déficit de ressources (tout en en préservant la même qualité et la même flexibilité), les entreprises peuvent bénéficier d'une telle révision. Les petites et moyennes entreprises (PME) n'échappent pas à ces contraintes. Pour assurer leur pérennité et leur compétitivité, elles doivent donc déterminer une stratégie de gestion des connaissances appropriée qui leur permettra notamment de pallier leur déficit de compétences.

Notre recherche se fixe deux objectifs principaux. Dans un premier temps, et étant donné le manque de fondements théoriques en ce qui a trait à la gestion des connaissances et à la mise en œuvre des systèmes de gestion des connaissances dans les PME, ce chapitre propose un résumé des études consacrées à la nature et au rôle des connaissances, à leur gestion ainsi qu'à leur mesure et à leur évaluation. Dans un deuxième temps, nous adopterons une approche pluridisciplinaire afin de proposer des perspectives de recherches futures destinées aux PME.

Avant de présenter notre recension des travaux sur la gestion des connaissances dans les PME, nous allons définir les principaux concepts de notre recherche, soit ceux de connaissances et de gestion des connaissances.

1. Les concepts clés

1.1. Les connaissances

La notion classique de connaissance, telle que définie par Platon, précise qu'une déclaration doit répondre à trois critères pour être considérée comme une connaissance : elle doit être justifiée, vraie et crue. Cette définition suscita de nombreuses discussions sur la théorie et la pratique de la gestion des connaissances. En général, les connaissances sont définies comme « les informations détenues dans l'esprit des individus et liées à des faits, des procédures, des concepts, des interprétations, des idées, des observations et des conclusions » (Alavi et Leidner, 2001, p. 109). L'information, pour sa part, est directement liée aux données[1]. Celles-ci peuvent être transmises sans qu'il y ait perte totale de leur contenu, dans la mesure où les règles syntaxiques requises pour les déchiffrer sont connues (Kogut et Zander, 1992).

1. Une donnée est une description élémentaire d'une réalité.

Les connaissances sont issues d'un processus dynamique réalisé par les êtres humains qui cherchent à démontrer leurs croyances personnelles à propos des présumées « vérités » (Nonaka et Takeuchi, 1995). En fait, la connaissance se divise en plusieurs branches : les données, l'information, les connaissances et le savoir (Nonaka, 1994). Les données sont captées par l'observation, la recherche, la création, la collecte et la découverte. L'information a de la valeur tant qu'elle est associée à un contexte. Les données sont transformées en informations et organisées de façon à pouvoir en tirer facilement des conclusions. Les connaissances, de leur côté, renvoient aux informations présentes dans le cerveau humain ; elles représentent un mélange fluide d'expériences, de valeurs, d'informations contextuelles et d'intuitions expertes qui fournissent un cadre pour évaluer et intégrer de nouvelles expériences et informations. Dans les organisations, elles sont souvent inscrites dans les documents, mais également dans les routines, les processus, les pratiques et les normes organisationnelles (Davenport et Prusak, 2000). Le savoir, finalement, est le degré suprême de compréhension qui détermine où, quand et comment appliquer la connaissance (Laudon et Laudon, 2010).

Deux catégories nous permettent d'étudier les formes qu'adoptent les connaissances et la façon dont l'être humain les possède : la catégorie des connaissances explicites et tacites, et la catégorie de leurs composantes. La première se rapporte aux éléments de perception et aux éléments techniques compris dans les connaissances et les compétences d'un individu. Les connaissances tacites regroupent les compétences innées ou acquises, le savoir-faire et l'expérience. Elles sont généralement difficiles à « formaliser », contrairement aux connaissances explicites (Polanyi, 1966) qui, pour leur part, sont systématisées, reliées et transmises sous forme de symboles ou de langages naturels (Nonaka, 1994). La deuxième catégorie (celle des composantes) inclut les connaissances déclaratives (savoir), procédurales (savoir-faire), de causalité (savoir pourquoi), contextuelles (savoir quand) et relationnelles (savoir avec qui) (Garud, 1997 ; Zack, 1998).

Les connaissances dans les PME possèdent certaines caractéristiques distinctes. Certaines études révèlent que les principaux facteurs directs et indirects entravant la mise en œuvre du processus de gestion des connaissances dans les PME entretiennent une étroite relation avec les aspects suivants (Desouza et Awazu, 2006) :

– dans les PME, les connaissances pures proviennent des ressources humaines ;

– dans les PME, les connaissances communes sont largement partagées entre les membres.

1.2. La gestion des connaissances

Selon Davenport, De Long et Beers (1998), la gestion des connaissances vise à :

– valoriser les bénéfices tangibles apportés par les connaissances de l'entreprise et prendre conscience de leur importance pour son développement ;

– développer la culture de connaissances intensives ;

– construire la base de connaissances pour l'entreprise.

Pour cette raison, la gestion des connaissances se compose de trois aspects : la structure, la culture et le système. L'élément structurel crée les conditions favorables à une utilisation efficace des connaissances dans le cadre du travail. L'élément culturel encourage quant à lui les gens à partager leurs connaissances avec les entreprises et le personnel alors que l'élément systématique aide à transformer les informations en connaissances (Beijerse, 2000).

La gestion des connaissances se consacre à la fourniture des informations utiles et à leur assimilation dans les quatre activités de base que sont l'obtention ou la création, l'échange, le stockage et le transfert, ainsi

que l'application des connaissances (Alavi et Leidner, 2001). Selon l'Association japonaise de la gestion des connaissances, cette dernière vise le contrôle et la structuration systématiques d'un mécanisme permettant d'employer au bon moment la bonne personne pour le bon travail et de bien utiliser les informations en vue de la réalisation des objectifs des organisations (Lee et Lan, 2011). Une méthode systématique renvoie à la sélection, à la recherche, à l'analyse et au partage d'informations pour créer de la valeur. Selon le Centre américain pour la productivité et la qualité (APQC), la gestion des connaissances est, du point de vue du marché, le processus systématique d'identification, de collecte et de transmission d'informations et de connaissances que les gens peuvent utiliser dans le but de créer, de soutenir la concurrence et de se perfectionner (Migdadi, 2009).

En nous appuyant sur la littérature, nous identifions quatre caractéristiques propres à la gestion des connaissances. Premièrement, elle doit entretenir un lien avec la gestion des stratégies, c'est-à-dire qu'elle doit être liée de manière systématique et stratégique aux objectifs d'affaires et doit fonder la pratique sur la théorie (Pillania, 2006). Les connaissances et la gestion des connaissances deviennent alors les deux facteurs à l'origine des progrès réalisés dans chaque pays, chaque organisation et chaque entreprise (Roy et Thérin, 2008). Par conséquent, la stratégie doit toujours être pensée en parallèle avec la gestion des connaissances.

Deuxièmement, la gestion des connaissances entretient une relation étroite avec les technologies de l'information (TI). Les progrès accomplis dans ce dernier domaine ont en effet pour but d'améliorer la gestion des connaissances en fournissant les outils de stockage, de transfert et de partage nécessaires. Le processus de gestion des connaissances exige non seulement l'implémentation des technologies de l'information, mais aussi certains facteurs socioculturels. Les TI jouent un rôle central, dans la mesure où le système de gestion des connaissances réfère à une classe de système d'information qui vise à enrichir et à gérer les connaissances des organisations (Alavi et Leidner, 2001). Le système de gestion des connaissances est basé sur les technologies de l'information, qui le soutiennent et le renforcent.

Troisièmement, la gestion des connaissances se pense également en termes de créativité. Elle vise de ce fait à promouvoir les innovations, c'est-à-dire à initier les idées, à exploiter de manière approfondie les connaissances au sein des organisations, ainsi qu'à partager, à développer, à maintenir et à renouveler les connaissances de façon continue afin que ces dernières puissent être fournies, en temps et lieu, à la bonne personne. Celle-ci pourra alors prendre des décisions permettant à l'entreprise d'innover rapidement (Alavi et Leidner, 2001 ; Pillania, 2006).

Quatrièmement, la gestion des connaissances requiert une bonne gestion des ressources humaines. Elle aide donc à éviter la « fuite des cerveaux » (Martínez-Costa et Jiménez-Jiménez, 2009). Chaque employé qui quitte son travail emporte avec lui ses expériences, ses secrets d'affaires et ses relations, pouvant donc augmenter la concurrence s'il est engagé par d'autres entreprises dans le même secteur. Avec la gestion des connaissances, les connaissances tacites des employés seront transformées en connaissances explicites au moyen d'un processus de partage et seront restructurées afin que tout le monde puisse les intégrer. Le but est ici de créer un « réservoir de connaissances existantes » commun à tous les membres de l'organisation, rendant celle-ci moins dépendante du savoir des employés (qui deviennent, pour leur part, plus ou moins interchangeables) (Yip *et al*., 2012).

En nous appuyant sur ces concepts, nous aborderons, dans la section suivante, une revue de la littérature ayant pour thème la gestion des connaissances et les PME.

2. La gestion des connaissances et les PME

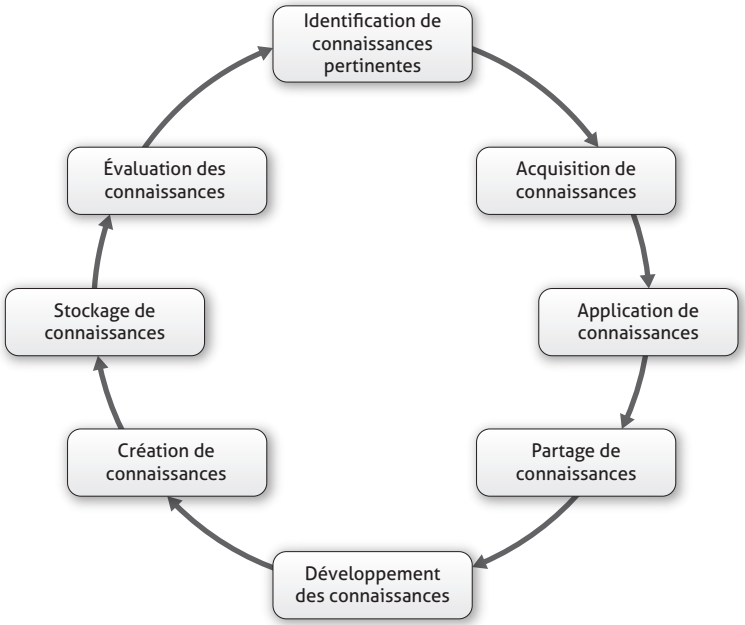
Les études antérieures montrent que les grandes entreprises mettent bien en œuvre les pratiques de gestion des connaissances, ce qui n'est pas nécessairement le cas des PME (Alavi et Leidner, 2001 ; Evangelista *et al*., 2010 ; Cerchione, Esposito et Spadaro, 2015). Dans cette section, nous abordons en détail la gestion des connaissances et les PME.

2.1. La gestion des connaissances dans les PME

2.1.1. Le processus de la gestion des connaissances

En général, la gestion des connaissances est un processus composé d'opérations de création, d'exploitation, d'utilisation, de partage et de développement des connaissances au sein des organisations dans le but de créer de la valeur. Il s'agit d'un processus de création continu – car les connaissances elles-mêmes sont en constante évolution (figure 14.1) – dans lequel chaque étape peut être composée de sous-processus (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Figure 14.1
Processus général de gestion des connaissances



Source : Adapté de Yip *et al.* (2012).

En somme, la gestion des connaissances est un processus de promotion des innovations, d'initiation des idées et d'exploitation des sources de connaissances dans les organisations afin que des décisions rapides puissent être prises en vue d'une croissance révolutionnaire. Ce processus en est aussi un de partage, d'élaboration et de sauvegarde des connaissances appelé à fournir l'information, au bon moment et au bon endroit, à la bonne personne. La figure 14.1 présente le processus général de gestion des connaissances, qui se compose des étapes suivantes :

– *Identification de connaissances pertinentes.* Une entreprise en activité doit toujours clarifier sa stratégie et ses objectifs. La gestion des connaissances est l'approche systématique qui relie étroitement la stratégie et les objectifs de l'organisation. Lors de l'application de ce concept, chaque organisation doit définir clairement les connaissances nécessaires à sa stratégie ainsi qu'à ses objectifs. Le décalage entre les connaissances nécessaires et les connaissances disponibles ou existantes au sein de l'organisation est désigné sous l'expression « écart de connaissances » (Ow, Willett et Yap, 2001).

– *Acquisition de connaissances.* Cette étape consiste à réduire l'écart de connaissances établi précédemment. Les organisations acquièrent une part importante de leurs connaissances de sources externes (Ow, Willett et Yap, 2001), comme les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs concurrents et leurs partenaires. Une organisation peut encore acquérir des connaissances grâce à son personnel ou par l'intermédiaire des procédures, des technologies et des informations présentes sur le marché (Yip *et al.*, 2012).

– *Application de connaissances.* L'application des connaissances est un sujet complexe. Après avoir été acquises, les connaissances doivent être appliquées au sein de l'organisation, ce qui signifie qu'elles doivent être transformées de manière à créer de la valeur (Natarajan et Shekhar, 2002). En réalité, appliquer des connaissances veut dire que le personnel utilise continuellement ses propres connaissances dans le cadre de son travail (peu importe la situation). On doit alors

transformer les connaissances individuelles en connaissances organisationnelles. Les connaissances doivent être incorporées dans les produits, les procédures et les services proposés par les entreprises. Pour capter et diffuser à grande échelle les connaissances, les technologies ont prouvé leur efficacité (les technologies capturent, stockent et partagent les connaissances de manière plus utile). Le résultat de ce processus est la création d'un « réservoir de connaissances existantes » commun à tous les membres qui, eux, deviennent interchangeables (Yip *et al.*, 2012).

– *Partage de connaissances.* Aujourd'hui, la capacité à utiliser les informations et à transformer celles-ci en connaissances et en nouveaux produits constitue le facteur à l'origine du succès des entreprises (Natarajan et Shekhar, 2002). Le partage et la diffusion des connaissances au sein d'une organisation sont donc deux conditions préalables à la transformation des informations ou des expériences en un système de connaissances que les organisations peuvent reprendre à leur compte. Dans l'économie de la connaissance (phase économique dans laquelle nous nous trouvons depuis quelques années), les connaissances ne constituent pas à elles seules l'unique avantage comparatif. Elles peuvent toutefois le devenir si elles sont valorisées et partagées (Yip *et al.*, 2012).

– *Développement des connaissances.* Le développement des connaissances renvoie à la systématisation et à la reconstruction des sources de connaissances nouvellement acquises. L'objectif est ici de créer de nouvelles compétences, de nouveaux produits, de meilleures idées et des processus plus efficaces. Avec la transformation de l'économie, les organisations doivent, pour survivre et évoluer, se concentrer sur l'idée suivant laquelle « les êtres humains sont une source de connaissances inépuisable ». Selon Nonaka et Takeuchi (1995), le processus de création des connaissances au sein des organisations en est un d'interaction perpétuelle entre les connaissances explicites et les connaissances tacites.

– *Création de connaissances.* Un processus de gestion des connaissances harmonieux se compose de quatre étapes : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). La socialisation se caractérise par l'interaction des connaissances parmi le personnel. Au cours de la première étape (socialisation), les connaissances tacites d'un individu se transforment en celles d'un autre et vice versa. Au cours de l'étape suivante (externalisation), les connaissances sont partagées entre les groupes de personnes. Les connaissances tacites partagées entre les individus lors de l'étape précédente sont alors extériorisées à l'aide de concepts clairs et acquièrent le statut de connaissances existantes. Ensuite, l'interaction des connaissances à l'échelle des organisations combine différents groupes fonctionnels et opérationnels. Lors de cette étape, les connaissances explicites (les concepts) se combinent avec les connaissances existantes disponibles dans l'entreprise pour former d'autres connaissances existantes qui deviennent les produits et les services offerts. L'étape d'internalisation effectue finalement un retour aux connaissances individuelles. Grâce à la méthode d'apprentissage et de pratique, les individus s'approprient les connaissances existantes et les transforment à nouveau, réenclenchant le processus.

– *Stockage de connaissances.* Une fois les connaissances acquises, ces dernières ne sont pas immédiatement disponibles. Il est nécessaire de procéder à une sauvegarde sélective des informations et à la production de la documentation destinée à leur réutilisation. Le processus habituel de sélection, de stockage et de mise à jour des connaissances, en termes de valeurs potentielles pour l'avenir, doit donc être soigneusement structuré (Natarajan et Shekhar, 2002). Les connaissances obsolètes constituent l'élément le plus nuisible à la survie d'une organisation (Yip *et al.*, 2012).

– *Évaluation des connaissances.* La dernière étape consiste à évaluer les connaissances produites afin de mesurer leur incidence sur l'organisation (incidence qui se révèle par l'entremise de la satisfaction

des clients, l'efficacité, la performance, la qualité, etc.). Une fois que l'écart des connaissances dans l'organisation a été déterminé, le processus se répète.

2.1.2. Le rôle de la gestion des connaissances dans les PME

La gestion des connaissances peut constituer un avantage concurrentiel pour tout type d'entreprise. Toutefois, la plupart des études réalisées dans ce domaine ne s'intéressent qu'aux grandes entreprises (Beijerse, 2000 ; Jetter *et al.*, 2006). La gestion des connaissances dans les PME a peu attiré l'attention des chercheurs, faisant en sorte que l'absence d'un cadre théorique constitue un défi de taille en ce qui concerne l'application des bonnes pratiques et des normes de la gestion des connaissances dans les entreprises. Ainsi, la gestion des connaissances dans les PME n'existe que sur le plan opérationnel (Beijerse, 2000).

Parmi les études sur la gestion des connaissances dans les PME, Sparrow (2001) retient trois caractéristiques : la diversité, l'historique de développement et la priorité de gestion des affaires courantes. Les PME apprécient de plus en plus les projets appartenant au domaine de la gestion des connaissances, dans la mesure où ces derniers peuvent les aider à améliorer leur performance par rapport à celle de leurs concurrents.

Partageant le même point de vue, Desouza et Awazu (2006) identifient cinq éléments importants en ce qui a trait à la gestion des connaissances dans les PME : *i*) les PME manquent de bases de connaissances explicites et référentielles ; *ii*) les caractéristiques des connaissances communes du personnel des PME sont diversifiées et particulières aux individus ; *iii*) les PME ont leurs propres expériences pour éviter la perte de connaissances ; *iv*) les PME ont leurs propres avantages en ce qui concerne l'exploitation des sources extérieures de connaissances ; et *v*) que ce soit intentionnel ou non, les PME qui à l'heure actuelle connaissent du succès gèrent les connaissances selon une méthode relevant de l'humanisme.

2.1.3. Les avantages de la gestion des connaissances

On considère plusieurs avantages à la gestion des connaissances dans les PME. Voici ce qu'en disent les chercheurs.

Premièrement, la gestion des connaissances permet aux PME d'améliorer la qualité de la prise de décisions et celle des activités intellectuelles (Pillania, 2006), en particulier dans un contexte où l'environnement des affaires est en constante évolution, où la concurrence est féroce et où les pressions sont croissantes. Deuxièmement, la gestion des connaissances permet aux PME d'acquérir des expériences et de transformer ces dernières en connaissances existantes pouvant être mises à la disposition de ses membres (Martínez-Costa et Jiménez-Jiménez, 2009). Cela réduit la vulnérabilité de l'entreprise et, tel que nous l'avons mentionné plus haut, le risque de dépendance vis-à-vis de certains employés dont le départ créerait une perte de connaissances importante qu'il faudrait du temps à recouvrer (les informations sur les clients, par exemple). Troisièmement, la gestion des connaissances permet aux PME de promouvoir la coopération, le partage des connaissances, l'apprentissage et le progrès continu (Janet et Alton, 2013). Pour ce qui est de la gestion et de l'exploitation des ressources de l'entreprise, de nouvelles idées aident à diminuer le temps de développement des nouveaux produits, à améliorer le service à la clientèle et à responsabiliser le personnel (Lee et Lan, 2011). Quatrièmement, la gestion des connaissances permet aux PME de faciliter la recherche et la réutilisation des savoirs et du savoir-faire lorsque ceux-ci sont emmagasinés sous leurs formes existantes ou dans l'esprit des gens (Pillania, 2006). Il s'agit aussi de comprendre la contribution des connaissances à la croissance, à la performance organisationnelle et à la force de mise en valeur dynamique.

Après avoir décrit le processus de gestion des connaissances, le rôle qu'il joue dans les organisations et les avantages qu'il procure à ces dernières, nous allons illustrer, dans la prochaine section, la façon dont il fonctionne dans les PME.

2.2. Les différentes applications de la GC dans les PME

Nous soutenons dans cette section l'idée suivant laquelle l'application de la gestion des connaissances doit varier en fonction du type de PME dans laquelle elle s'insère. Les trois types de PME que nous observerons sont les PME à forte intensité de connaissances, les PME de fabrication et de services et les PME en réseau.

2.2.1. La gestion des connaissances dans les PME à forte intensité de connaissances

Cette section présente le cadre théorique de la gestion des connaissances au sein des PME à forte intensité de connaissances (Le Dinh, Ho et Moreau, 2014), caractérisées comme de petites entreprises en pharmacologie ou en nouvelles technologies environnementales et composées en particulier de chercheurs et d'employés de haut niveau. Ce cadre s'avère particulièrement efficace pour ce type de PME et d'entreprises dans les pays en développement, où l'on doit faire face aux défis que représente le déficit de ressources financières et humaines (Tessema et Soeters, 2006). Selon Le Dinh, Ho et Moreau (2014), le cadre de gestion des connaissances se caractérise par quatre propriétés auxquelles on fait référence par l'acronyme NIFO : naturel, incrémental, focalisé et ouvert. La *propriété « naturelle »* aide les entreprises à faciliter les activités d'acquisition de connaissances en utilisant les outils de la communication et de la collaboration électronique. La *propriété « incrémentale »* aide les entreprises à mettre en œuvre le processus de gestion des connaissances en fonction des étapes et de l'évolution des affaires. La *propriété « focalisée »* réfère à l'idée selon laquelle les entreprises doivent se concentrer sur les compétences centrales, les produits et les services prioritaires dans la gestion des connaissances. La *propriété « ouverte »* permet finalement aux entreprises de se montrer proactives dans la gestion des connaissances et de surmonter les obstacles liés aux ressources et à la finance. En utilisant des technologies proactives et ouvertes comme les logiciels libres et l'informatique en nuage, les entreprises peuvent mettre leurs projets en œuvre à un coût relativement bas.

2.2.2. *La gestion des connaissances dans les PME de fabrication et de services*

Dans leur étude, Lin et Ha (2015) développent un cadre conceptuel pour la gestion des connaissances dans les PME de fabrication et de services. Ce cadre est composé de trois aspects.

1. *Organisation de la gestion des connaissances.* Pour évaluer la performance de la gestion des connaissances, l'entreprise a besoin d'un responsable qui dispose de connaissances approfondies par rapport à l'élaboration des politiques ainsi qu'à la mise en œuvre d'une structure d'organisation professionnelle. Ce premier aspect comprend les éléments suivants : le responsable de la gestion des connaissances, la gestion du personnel, la culture d'entreprise, la structure d'organisation professionnelle et l'évaluation de la performance.
2. *Gestion des connaissances pour les actions liées aux connaissances du personnel.* Cet aspect comprend les éléments suivants : le stockage des connaissances, la mémoire organisationnelle, les outils et les connaissances de soutien technique, le renforcement des capacités et l'incitation à améliorer les connaissances.
3. *Actions liées aux connaissances du personnel visant les processus organisationnels.* L'entreprise conçoit et donne lieu à des produits ou à des services destinés à l'usage du consommateur. Ainsi, toutes les activités de gestion des connaissances dans l'entreprise visent un objectif : celui de réaliser de bons résultats d'affaires. De plus, les individus peuvent améliorer leurs propres connaissances par le processus d'apprentissage ou de création. Par conséquent, les activités de gestion des connaissances s'orientent toujours vers les processus d'affaires qui vont utiliser les connaissances existantes de la manière la plus efficace possible afin de connaître un certain succès.

2.2.3. *La gestion des connaissances dans les PME en réseau*

En raison de l'évolution rapide et constante du marché, il est impératif pour les PME de développer de nouvelles stratégies propres à assurer leur survie tout en les aidant à demeurer concurrentielles. Dans le contexte

économique actuel, la connaissance est considérée comme le fondement des opérations de l'entreprise, dans la mesure où elle procure un avantage concurrentiel durable sur le marché. Les réseaux sont un moyen efficace pour renforcer la capacité des PME et améliorer l'environnement des affaires (Le Dinh et Moreau, 2011). Dans les PME, les connaissances et la prise de décisions se retrouvent souvent entre les mains de quelques individus. Or une bonne compréhension de l'organisation requiert le sens commun et l'application du processus de communication. La création des connaissances et l'apprentissage sont possibles si la culture organisationnelle soutient la distribution des connaissances ouvertes. Enfin, les réseaux des PME sont un cas particulier (Abdul-Nour et Julien, 2003), parce que le détenteur des actions est souvent aussi le directeur de la PME. Cela permet à chaque partenaire de maintenir son indépendance et de prendre les décisions dans le cadre du réseau (Burlat, Besombes et Deslandres, 2003).

Du point de vue de la gestion des connaissances, les défis auxquels sont confrontés les membres des réseaux de PME stratégiques (qui visent la création de nouvelles connaissances et de nouvelles opportunités d'affaires) sont totalement différents de ceux que rencontrent les membres des réseaux de production spécialisée (plus stables à long terme, ces réseaux aspirent à l'efficacité opérationnelle et exploitent la connaissance). De même, le processus de gestion des connaissances transforme l'information explicite présente dans le réseau d'alimentation (réseau de production de la valeur de base) en connaissances tacites présentes dans les réseaux innovants (réseaux de production de la valeur future). La gestion des connaissances varie selon le degré de compréhension des différentes PME (Le Dinh et Moreau, 2011).

Selon Moller, Rajala et Svahn (2005), il existe plusieurs types de réseaux qui reflètent la nature de la relation entre les différentes entreprises. Ces réseaux sont classés en trois catégories selon la valeur qu'ils génèrent. Premièrement, le réseau de production de la valeur de base, qui travaille à la satisfaction des clients, est le type de réseau le plus commun. Toutefois, parce que ces réseaux sont principalement pris en charge par

de grandes multinationales ou par des fournisseurs travaillant pour leur propre système, la pratique de la gestion des connaissances attire peu l'attention. L'aspect stratégique de ces réseaux peut également limiter la diffusion des connaissances explicites et des connaissances pratiques (savoir-faire) (Jarimo, Pulkkinen et Salo, 2005).

Deuxièmement, le réseau de production de la valeur ajoutée crée et exploite des connaissances. La possibilité d'associer différentes communautés de pratique est essentielle dans le cadre de la création de nouvelles connaissances spécialisées (Valkokari et Helander, 2007). Un autre aspect essentiel de ces réseaux est le dévouement des membres et leur volonté de partager leurs connaissances. Soh (2003) fait valoir que les entreprises qui ont des réseaux efficaces peuvent accéder à de l'information sur les nouvelles possibilités technologiques plus rapidement que leurs concurrents, ce qui leur permet de créer de meilleurs produits. Seules les entreprises qui ont réussi à développer des habitudes organisationnelles et qui collaborent sur les plans de l'apprentissage et de la transformation des connaissances organisationnelles et personnelles en capacités stratégiques et compétitives peuvent utiliser ces connaissances comme un avantage concurrentiel durable.

Troisièmement, les réseaux de production de la valeur future cherchent à saisir plusieurs opportunités comme l'établissement du programme, la négociation des objectifs selon des concepts propres au réseau stratégique ainsi que la cocréation des connaissances en explorant leur création et leur transfert au sein des réseaux actifs innovants (Valkokari et Helander, 2007). En outre, le rôle des connaissances tacites ou connaissances théoriques (savoir-pourquoi) est plus significatif que celui des réseaux stables des affaires. Le réseau de production de la valeur future nécessite une profonde interaction entre les entreprises et un changement de la culture organisationnelle qui s'oriente vers la volonté et la capacité de partager des informations (Chapman et Corso, 2005). Le réseau d'innovation doit également être ouvert aux stratégies d'affaires des entreprises faisant partie du réseau.

En ce qui concerne la gestion des connaissances dans les PME en réseau, il faut d'abord concevoir son aspect interorganisationnel, basé sur une combinaison des concepts reconnus dans le réseau d'entreprises. Ces concepts aideront les PME à mettre en œuvre les activités de base de la gestion des connaissances comme la création, le stockage, le transfert et l'application des connaissances (Le Dinh et Moreau, 2011).

1. *La création des connaissances* s'applique au développement de nouveaux contenus, qui sont la forme électronique des informations, et à la collecte de contenus existants concernant les connaissances de l'organisation. Grâce aux processus de sociabilité, de coopération et de prise de conscience personnelle, la connaissance est créée, stockée et appliquée (Nonaka, 1994). Pour créer efficacement des connaissances, les entreprises doivent identifier les trois composantes essentielles de ces dernières : la structure de l'information (savoir-quoi), la conversion de l'information (savoir-faire) et la cohérence de l'information (savoir-pourquoi) (Le Dinh et Moreau, 2011).

2. *Le stockage des connaissances* agit comme la mémoire de l'organisation et peut être divisé en deux branches : la mémoire sémantique et la mémoire épisodique. La mémoire sémantique concerne les connaissances claires, précises et globales, alors que la mémoire épisodique fait référence aux connaissances propres à chaque situation (Alavi et Leidner, 2001).

3. *Le transfert des connaissances* se réalise sur plusieurs plans : entre les individus eux-mêmes, entre les individus et les ressources particulières, entre l'individu et le groupe, entre les groupes eux-mêmes et entre les groupes et l'organisation. Les canaux de transfert de connaissances peuvent être formels ou informels, personnels ou non personnels (Alavi et Leidner, 2001). Le canal informel est souvent privilégié par les systèmes de collaboration électronique, ce qui peut se révéler plus efficace dans les PME (Le Dinh et Moreau, 2011).

4. Concernant *l'application des connaissances*, il existe trois mécanismes principaux : les directives, les routines organisationnelles et les groupes de travail indépendants (Grant, 1996). Les groupes de travail

indépendants réunissent des individus possédant les connaissances et les compétences préalables à la résolution des problèmes particuliers (Grant, 1996 ; Le Dinh et Moreau, 2011).

2.3. La gestion des connaissances et le succès des PME

2.3.1. La mesure de la connaissance

La mesure de la connaissance est considérée à la fois comme le fondement de la gestion des connaissances et comme l'une de ses opérations les plus complexes (Chen, Huang et Cheng, 2009) en raison de sa nature intangible. Toutefois, puisque la connaissance se construit de façon continue, on ne peut établir sa mesure et son importance sans faire appel à la technologie de l'information. Cette dernière joue un rôle de soutien et rend le partage, le stockage, la mise à jour et l'utilisation de la connaissance plus aisés. En outre, le volume toujours plus important de connaissances ne peut être stocké, trié et mis à jour sans l'aide d'une technologie permettant son partage, son utilisation et son développement. La technologie est considérée comme un outil extrêmement efficace dans la mise en place du système de base de données/connaissances de l'organisation, permettant l'édification d'un réseau de gestion des connaissances compétent et créant des conditions favorables à la mesure de la connaissance de l'entreprise.

Le capital de l'entreprise comprend le capital financier et humain. Toutes les entreprises possèdent un capital de connaissances. Ce dernier s'exprime en termes de droits d'auteur, de technologies, d'expériences des affaires, de bases de données, de marques, de routines et de compétences de gestion (pour ce qui est de l'équipe dirigeante) (Dzinkowski, 1999). Le capital humain représente une partie du capital de connaissances. L'expérience, les compétences et les qualifications du personnel constituent le capital humain de l'organisation. Ce capital est acquis, accumulé et transféré au fil du temps pour créer une base solide pour développer l'organisation. Les entreprises doivent savoir comment créer, maintenir et développer ce capital de connaissances.

2.3.2. Les facteurs critiques de succès de la gestion des connaissances

Selon Hasanali (2002), le succès de la gestion des connaissances dépend de nombreux facteurs, dont le *leadership*, la culture, la structure, les rôles et les responsabilités ainsi que l'infrastructure informatique. Chourides, Longbottom et Murphy (2003) identifient plus clairement les éléments essentiels à une mise en œuvre réussie de la gestion des connaissances de l'entreprise, à savoir la stratégie, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la qualité et la commercialisation.

À partir des travaux que nous avons menés et de ceux des autres auteurs, il est possible d'identifier 10 facteurs indispensables au succès de la gestion des connaissances dans les PME, dans la mesure où ces facteurs sont créateurs de valeur.

1. *Le soutien organisationnel du leadership*. La supervision, le contrôle et la mise en œuvre de la gestion des connaissances sont impensables sans l'engagement et le soutien de la direction. Par conséquent, le *leadership* joue un rôle important dans la pratique de la gestion des connaissances. Ce facteur, qui a été relevé par de nombreux auteurs, est considéré comme l'un des facteurs clés en ce qui a trait au succès des PME (Davenport, De Long et Beers, 1998 ; Hasanali, 2002 ; Wong, 2005).

2. *La culture organisationnelle*. De nombreuses études ont été réalisées sur la culture organisationnelle et la plupart d'entre elles soulignent son importance concernant le succès de l'organisation. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à la culture de soutien (Liebowitz, 1999), définie comme une culture orientée à l'interne et renforcée par une structure organisationnelle flexible et une croyance en l'idée que l'organisation fait confiance à ses employés et respecte ses engagements envers eux. Il s'agit aussi d'une culture favorable aux connaissances et à leur partage (Davenport, De Long et Beers, 1998 ; Wong, 2005).

3. *La technologie de l'information*. Si les entreprises ne disposent pas des outils de la technologie de l'information, la gestion des connaissances ne peut être réalisée de manière appropriée. En effet, comme il en fut question plus haut, l'information est considérée comme une force motrice de grande envergure. Certains auteurs ont d'ailleurs admis que la technologie de l'information est le facteur qui contribue le plus à la réussite ou à l'échec de la mise en place du processus de gestion des connaissances au sein des entreprises (Alavi et Leidner, 2001 ; Hasanali, 2002 ; Wong, 2005).

4. *La stratégie et les objectifs*. Une stratégie de gestion des connaissances est considérée comme réussie lorsque la gestion des connaissances de l'entreprise est performante. Sans une bonne stratégie, tout plan établi par l'entreprise peut être mis en échec. Il y a eu de nombreuses études sur ce facteur, dont les plus marquantes sont celles sur la stratégie et les objectifs de Wong (2005), celles sur le but clair et le langage de Davenport, De Long et Beers (1998) et celles sur la stratégie de la gestion des connaissances de Liebowitz (1999). Ces études confirment la relation positive entre la gestion des connaissances, d'une part, et la stratégie et les objectifs de l'entreprise, d'autre part.

5. *La mesure et l'évaluation de la gestion des connaissances*. La mesure et l'évaluation peuvent aider les entreprises à suivre le développement de la gestion des connaissances et à déterminer ses avantages. En général, les organisations et les entreprises ont recours à la mesure pour évaluer, comparer, contrôler et améliorer la performance de la gestion des connaissances dans une situation donnée ou une activité commerciale particulière (Davenport, De Long et Beers, 1998 ; Hasanali, 2002).

6. *L'infrastructure de l'organisation*. De nombreuses organisations, en particulier les grandes entreprises, disposent d'une infrastructure de la gestion des connaissances qui se divise comme suit : le service de la gestion des connaissances, d'une part, et le chef de la gestion des

connaissances, d'autre part. L'infrastructure est un facteur important pour la mise en œuvre de la gestion des connaissances (Davenport, De Long et Beers, 1998 ; Hasanali, 2002 ; Wong, 2005). De nos jours, l'informatique en nuage et les logiciels libres peuvent aider les PME à développer l'infrastructure de la gestion des connaissances à un coût approprié (Uchida, Matsuno et Sakamoto, 2014).

7. *La coordination et les activités*. Le travail de coordination et les activités d'une entreprise doivent être systématisés et mis en œuvre parallèlement à la gestion des connaissances, faute de quoi cette dernière ne pourra être réalisée avec succès (Davenport, De Long et Beers, 1998).

8. *Les ressources*. Pour mettre en œuvre la gestion des connaissances, l'entreprise doit disposer de ressources suffisantes et compétentes. Si les ressources financières sont limitées, cela peut affecter la création du processus de gestion des connaissances dans la mesure où il sera alors impossible d'engager des ressources humaines qualifiées, de même que d'investir dans les outils, les infrastructures d'information et les technologies nécessaires (Wong et Aspinwall, 2004).

9. *La formation et l'éducation*. La gestion et le développement des ressources humaines doivent être pensés en termes de formation et d'éducation. L'un des facteurs importants dans la mise en œuvre de la gestion des connaissances est de ce fait la formation d'employés compétents dans le domaine. Cette formation n'est toutefois pas exclusive aux employés, puisqu'elle est aussi indispensable à l'équipe de direction qui devra assurer le *leadership* (Megdadi, Al-Sukkar et Hammouri, 2012).

10. *La gestion des ressources humaines (GRH)*. La GRH ne se limite pas qu'au recrutement et à la rétention du personnel : elle concerne également d'autres activités, comme la planification des ressources humaines, les relations et l'établissement de normes de sécurité et de santé au sein de l'entreprise. La GRH a aussi un effet sur la culture de l'entreprise et constitue l'un des éléments essentiels dans

la stratégie de gestion des connaissances (Wong, 2005). De ce fait, les ressources humaines sont à l'origine de la création, de la transformation et de la gestion des connaissances de l'entreprise.

2.3.3. L'incidence de la gestion des connaissances sur la stratégie et la performance de l'entreprise

L'avantage premier de la mise en œuvre de la gestion des connaissances est l'effet positif qu'elle a sur la performance des organisations et des entreprises. La gestion des connaissances consiste à mettre en place un certain nombre d'activités concernant les connaissances de l'organisation (Bagnoli et Vedovato, 2014). Certaines études montrent qu'il existe une relation positive entre les activités de gestion des connaissances et la performance des organisations (Zaied, Hussein et Hassan, 2012). De ce fait, la gestion des connaissances influe sur les compétences de *leadership*, qui elles-mêmes influent sur la performance de l'organisation. Ainsi, la mise en œuvre effective de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise est à même de lui procurer de meilleurs résultats.

En ce qui concerne la relation entre la gestion et la performance des entreprises, Bhatti, Zaheer et Rehman (2011), puis Rasula, Vuksic et Stemberger (2012) suggèrent qu'il existe une relation positive entre les deux. En d'autres mots, le renforcement de la gestion des connaissances augmentera la performance de l'entreprise. De plus, les facteurs stratégiques et les caractéristiques de l'organisation (comme le style de *leadership* et le fait d'encourager les employés) ont un effet positif sur les activités de gestion des connaissances. Selon Chen, Huang et Cheng (2009) ainsi que Prahalad et Hamel (1990), le concept de la « performance organisationnelle » se décline comme suit : attirer et retenir les employés, attirer et fidéliser les clients et améliorer la performance financière, l'innovation organisationnelle et les processus internes.

Le système de mesure (système qui se base sur les connaissances) est également nécessaire aux PME (Alberto, 2001 ; Brian, 2001). En effet, depuis la mise en œuvre de la gestion des connaissances dans les PME, les

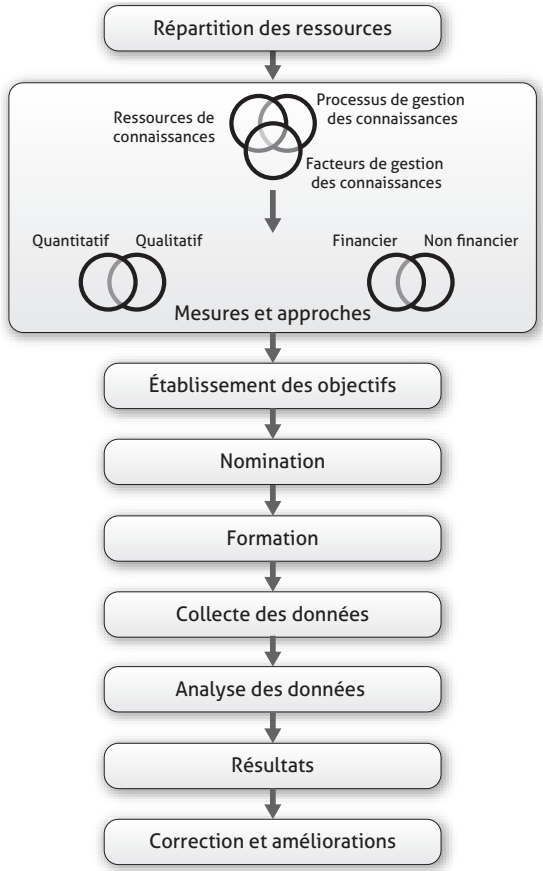
chercheurs ont souligné l'importance que revêtent les notions de mesure et d'évaluation. Par exemple, Grossman (2006) explique que le programme de mesure et d'évaluation de la gestion des connaissances peut améliorer le travail d'identification, de cartographie, de surveillance et de gestion des actifs. Il peut encore améliorer les connaissances et les compétences des PME. Cependant, peu de chercheurs se sont intéressés au système de mesure, bien que ce dernier joue un rôle important en ce qui concerne le succès du programme de gestion des connaissances et l'efficacité du travail dans les PME. Le plus important, pour les entreprises, est de mesurer et d'évaluer leurs activités.

La figure 14.2 indique les étapes permettant de mesurer et d'évaluer la mise en œuvre de la gestion des connaissances dans les PME.

- *Étape 1 – Répartition des ressources.* La première étape du processus consiste à établir la somme à allouer à la gestion des connaissances, ce qui, dans les PME, peut entraîner certaines difficultés. Les dirigeants doivent examiner minutieusement leurs besoins en ce qui a trait aux logiciels ou aux outils de la gestion des connaissances.
- *Étape 2 – Mesures et approches.* Contrairement aux autres ressources utilisées dans l'entreprise, les connaissances ne peuvent être mesurées quantitativement. C'est pourquoi mesurer la gestion des connaissances peut se révéler problématique ; il faut des indicateurs ou des données précises pour l'évaluer de façon indirecte.
- *Étape 3 – Établissement des objectifs.* Pour mesurer et évaluer la gestion des connaissances, les entreprises devraient identifier clairement leurs objectifs dès la deuxième étape. Ce faisant, les propriétaires et les gestionnaires pourraient adopter un point de vue plus global et présenter un plan complet et détaillé destiné à améliorer les lacunes et les faiblesses soulevées par les évaluations précédentes.
- *Étape 4 – Nomination.* Les PME possèdent souvent des effectifs limités par rapport aux grandes entreprises, dans lesquelles on retrouve des départements spécialisés (Wong, 2005). N'ayant pas les ressources

nécessaires à l'établissement de telles équipes, les PME doivent adopter une approche plus minimaliste en nommant une ou plusieurs personnes en mesure d'assumer cette mission en même temps qu'elles effectuent leur travail quotidien.

Figure 14.2
Processus de mise en œuvre de la gestion des connaissances dans les PME



Source : Lee et Wong (2015, p. 504).

- *Étape 5 – Formation.* Dans ce domaine, les PME manquent souvent des connaissances, des compétences et des qualifications requises (Wong et Aspinwall, 2004). Il est alors nécessaire de combler ce déficit de compétences grâce à des activités de formation particulières sur la gestion des connaissances dédiées aux employés.

- *Étape 6 – Collecte de données.* Il s'agit ici de capter toutes les informations internes et externes reliées à l'entreprise. En effet, faute de posséder les ressources nécessaires, les PME manquent souvent de rapports et d'outils informatiques et méthodologiques (Coyte, Ricceri et Guthrie, 2012 ; Kevin et Yukika, 2006). Et sans les outils technologiques appropriés, il est difficile d'obtenir des résultats précis en ce qui concerne la mesure et l'évaluation de la gestion des connaissances de l'entreprise.

- *Étape 7 – Analyse des données.* Pour analyser les données obtenues, on peut utiliser des méthodes traditionnelles (comme l'utilisation de calculs et d'équations simples) ou des méthodes avancées (comme l'intelligence artificielle, la recherche opérationnelle et les outils d'optimisation). Ces analyses dépendent toutefois des compétences disponibles et pourraient être complétées par des analyses plus informelles.

- *Étape 8 – Résultats.* La présentation des résultats est très importante car les données brutes n'étant pas révélatrices en elles-mêmes, des explications claires sont requises. En outre, mieux vaut séparer les résultats selon chaque méthode : les sources de connaissances, les processus de gestion des connaissances et les éléments de la gestion des connaissances. Cela permet à la direction de l'entreprise de comprendre la mise en œuvre de la gestion des connaissances et donc d'identifier les faiblesses et d'établir des plans pour les corriger (Lee et Wong, 2015).

- *Étape 9 – Correction et améliorations.* La dernière étape de la mesure et de l'évaluation de la gestion des connaissances de l'entreprise concerne la prise de décisions et l'amélioration de la situation

présente (Omerzel, Antončič et Ruzzier, 2011). En comparant les résultats de la mesure et de l'évaluation avec les objectifs de l'entreprise, ses dirigeants et ses propriétaires peuvent prendre les mesures adéquates pour améliorer la situation (Lee et Wong, 2015).

2.4. La relation entre la gestion des connaissances et l'innovation dans les PME

Dans l'environnement toujours plus volatile et compétitif qui est le nôtre, l'innovation permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Bien que le processus d'innovation relève du cas par cas, il est possible d'établir certaines récurrences. Il s'agit en effet d'un processus qui crée de la connaissance et qui tire profit du caractère compétitif de l'organisation pour les activités d'innovation.

Dans les PME qui se caractérisent par leur flexibilité et leur innovation, cette dernière donne lieu à de nouveaux matériaux, modèles, procédés et produits en se basant sur les résultats obtenus durant le processus final de la gestion des connaissances (Tim, 2007). L'innovation représente la capacité d'appliquer les connaissances fournies par le processus de gestion afin de contribuer à la conception de nouvelles connaissances (Kogut et Zander, 1992). Toutefois, même si la gestion des connaissances et l'innovation sont en constante interaction, elles n'entretiennent aucun lien de causalité. En effet, la gestion des connaissances et l'innovation sont toutes deux influencées par des facteurs extérieurs au cours de leur mise en application.

La connaissance n'est pas un « objet » appartenant à un individu ; son existence dépend de la pratique, de l'action et des relations sociales, de même que de l'interaction entre l'individuel et le collectif (Newell *et al.*, 2009). En outre, la réception de la connaissance dépend également de la structure et des ressources présentes dans chaque organisation. L'innovation est considérée comme un concept à forme variable pouvant donner lieu à des interprétations différentes. Elle suppose non seulement la

création des connaissances (concernant les compétences et l'expertise pratique), mais aussi le pouvoir et le processus décisionnel permettant la création des connaissances. Ainsi, la gestion des connaissances et l'innovation sont intimement liées (Tim, 2007).

3. Les conclusions et les perspectives de recherches futures

3.1. Les conclusions

Les valeurs, les avantages et les atouts concurrentiels de chaque entreprise changent progressivement. Nous sommes à l'ère de la technologie de l'information et de l'économie du savoir. Les facteurs qui créent la force concurrentielle de chaque entreprise ne sont plus les capitaux foncier, financier et technologique, mais plutôt le capital de connaissances ainsi que la capacité de maintenir ces dernières à jour et de les utiliser efficacement. Or afin de créer et d'utiliser efficacement ce capital de connaissances, les PME doivent accorder plus d'attention à la gestion des connaissances.

Dans ce chapitre, nous avons expliqué en quoi la gestion des connaissances dans les PME joue un rôle important dans le contexte économique actuel. À partir de la notion de connaissance et des objectifs de la gestion des connaissances, nous avons résumé les différents aspects de la gestion des connaissances dans les PME, y compris la nature de ce processus ainsi que ses diverses applications. Pour expliquer la mise en œuvre du processus, nous nous sommes appuyés sur la mesure de la connaissance, sur les facteurs contribuant au succès de la gestion des connaissances et sur la relation qu'entretient cette dernière avec l'innovation.

Notre recension de la littérature publiée sur le sujet a quant à elle révélé d'importantes lacunes sur le plan de la gestion des connaissances dans les PME, nous amenant à proposer des perspectives de recherche futures regroupées en trois volets.

3.2. Les perspectives de recherches futures

Comme nous le savons, la mesure de la connaissance a pour but de mesurer l'incidence de la mise en œuvre de la gestion des connaissances dans une entreprise. Cette incidence est évaluée en termes de satisfaction de la clientèle, de performance, de productivité et de qualité (Santosus et Surmacz, 2001). En raison du rôle important qui est le sien, la mesure de la connaissance devrait être pensée en parallèle avec les stratégies définies par les PME. En outre, il faut suivre l'évolution du capital de connaissances et encourager la valeur qu'il est à même de créer au sein de l'entreprise. Une enquête exhaustive des *TOP Allemagne 1000* et *TOP Europe 200* entreprises montre que la gestion des connaissances aide l'entreprise à atteindre ses objectifs et qu'elle peut être utilisée pour stimuler l'innovation, améliorer la qualité du produit, accroître la performance et assurer la satisfaction du client (Mertins, Heisig et Vorbeck, 2001).

3.2.1. La gestion des connaissances et le développement des PME

Les PME peuvent bénéficier des résultats obtenus par les activités de gestion des connaissances. La connaissance est une ressource puissante et très populaire au sein de toutes les entreprises, et dans les PME en particulier. Toutefois, la gestion des connaissances dans les PME est un sujet relativement nouveau. De nombreuses études restent donc à faire pour mieux l'appréhender. Les prochaines études devraient, au lieu de se concentrer uniquement sur la mesure et la gestion des connaissances dans les PME, envisager les aspects plus généraux du rôle de la connaissance dans le développement des PME, tout en gardant à l'esprit qu'il n'existe pas de PME de type universel. Les recherches devront donc tenir compte du contexte et des particularités de chacune.

3.2.2. L'application des connaissances sur le plan pratique

Alors que plusieurs études montrent l'importance que revêt le capital de connaissances dans les entreprises en général et dans les PME en particulier, peu nombreuses sont celles qui s'attardent à l'application de ce capital

en situations réelles. Pourtant, l'application du capital de connaissances contribue essentiellement à la transformation des valeurs tacites en valeurs économiques au sein de l'entreprise. Si le capital de connaissances n'est pas bien utilisé et appliqué, il ne crée aucune valeur ajoutée pouvant être observée dans les résultats financiers. En d'autres termes, la connaissance, comme l'argent et l'équipement, doit être exploitée stratégiquement. La gestion des connaissances de l'entreprise ne peut être réalisée si le capital de connaissances et l'utilisation de ce capital ne sont pas établis (Stewart, 1997).

3.2.3. La mesure de la connaissance et le développement de l'entreprise

La mesure et la gestion des connaissances prouvent leur importance grâce au succès que connaissent de nombreuses entreprises dans le monde. Cependant, ces activités attirent peu d'attention et d'investissements, notamment parce que les études les concernant demeurent très théoriques et générales. Pour que ce précieux capital qu'est la gestion des connaissances puisse être pleinement exploité dans les PME, *il est nécessaire que les chercheurs étudient profondément les problèmes particuliers propres à tous les secteurs de l'économie et qu'ils contribuent à des études plus significatives sur le plan pratique*. Afin de développer notre connaissance du fonctionnement des PME en matière de gestion des connaissances, il est aussi recommandé *d'utiliser des enquêtes et des entretiens structurés pour les futures recherches*.

La gestion des connaissances est aussi utilisée pour conserver les employés dont on sait que le départ pourrait nuire de façon irrémédiable à la pérennité de l'organisation. Cette affirmation est d'autant plus vraie dans un contexte d'innovation où le savoir doit être maintenu dans l'entreprise, mais qu'en est-il dans les PME ? La gestion des connaissances peut-elle constituer un outil de rétention des meilleurs employés ? Quelles sont les relations entre la gestion des connaissances, la rétention du personnel clé et la performance dans le domaine de l'innovation ? Comment les PME les plus innovantes reconnaissent-elles la gestion des connaissances ?

3.2.4. La réalisation de la mesure de la connaissance dans les PME

Finalement, la réalisation de la mesure de la connaissance dans les PME soulève quelques difficultés, dans la mesure où il y a peu de documentation concernant cette question. L'élaboration d'une documentation plus étayée faciliterait non seulement la saisie des connaissances, mais aussi leur mesure. Comme nous l'avons mentionné, la connaissance d'une personne ne peut être transmise facilement à une autre. En matérialisant cette connaissance à l'écrit, l'organisation serait en mesure de compléter la documentation et la base de données de la connaissance commune. En réalité, la connaissance se réalise souvent davantage sur le plan individuel. Chaque individu collecte ses propres informations sous plusieurs formes. S'il ne les partage pas, personne d'autre que lui ne pourra les utiliser. Pour que les connaissances de chaque individu se transforment en connaissances organisationnelles – et que tous puissent les exploiter et les utiliser pour le bien commun –, il faut développer un processus de création, de stockage, de partage et de développement dans chaque organisation. Pour ce faire, le *leadership* joue un rôle très important. Les gestionnaires doivent non seulement encourager et valoriser le partage des connaissances, mais aussi participer activement au partage de ces connaissances avec les employés. Ils peuvent également les inciter à développer des ressources internes en créant une communauté de partage de la connaissance par l'entremise de séminaires ou d'activités informelles. Ce processus permettra d'enrichir les connaissances de chaque individu, tout en les motivant à apprendre continuellement. Comment créer cet environnement dans les PME ? Comment procèdent les PME les plus innovantes ? Existe-t-il des façons différentes de documenter les connaissances selon les domaines d'activités ? Voilà autant de questions qui restent à approfondir.

Bibliographie

Abdul-Nour, G. et **P.-A. Julien** (2003). *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Alavi, M. et **D.E. Leidner** (2001). « Review : Knowledge management and knowledge management systems. Conceptual foundations and research issues », *MIS Quarterly*, vol. 25, nº 1, p. 107-136.

Alberto, C. (2001). « The role of intelligent resources in knowledge management », *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, nº 4, p. 358-367.

Bagnoli, C. et **M. Vedovato** (2014). « The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance », *Journal of Management and Governance*, vol. 18, nº 2, p. 615-647.

Beijerse, R.P. (2000). « Knowledge management in small and medium-sized companies : Knowledge management for entrepreneurs », *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, nº 2, p. 162-179.

Bhatti, W., A. Zaheer et **K. Rehman** (2011). « The effect of knowledge management practices on organizational performance : A conceptual study », *African Journal of Business Management*, vol. 5, nº 7, p. 2847-2853.

Brian, P.H. (2001). « Values development and learning organizations », *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, nº 1, p. 19-32.

Burlat, P., B. Besombes et **V. Deslandres** (2003). « Constructing a typology for networks of firms », *Production Planning and Control*, vol. 14, p. 399-409.

Cerchione, R., E. Esposito et **M.R. Spadaro** (2015). « The spread of knowledge management in SMEs : A scenario evolution », *Sustainability*, vol. 7, nº 8, p. 10210-10232.

Chapman, R.L. et **M. Corso** (2005). « From continuous improvement to collaborative innovation : The next challenge in supply chain management », *Production Planning & Control*, vol. 16, nº 4, p. 339-344.

Chen, M.-Y., M.-J. Huang et **Y.-C. Cheng** (2009). « Measuring knowledge management performance using a competitive perspective : An empirical study », *Expert Systems With Applications*, vol. 36, nº 4, p. 8449-8459.

Chourides, P., D. Longbottom et **W. Murphy** (2003). « Excellence in knowledge management : An empirical study to identify critical factors and performance measures », *Measuring Business Excellence*, vol. 7, nº 2, p. 29-45.

Coyte, R., F. Ricceri et **J. Guthrie** (2012). « The management of knowledge resources in SMEs : An Australian case study », *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, nº 5, p. 789-807.

Davenport, T., D. De Long et **M. Beers** (1998). « Successful knowledge management projects », *Sloan Management Review*, vol. 39, nº 2, p. 43.

Davenport, T.H. et **L. Prusak** (2000). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business Press.

Desouza, K.C. et **Y. Awazu** (2006). « Knowledge management at SMEs : Five peculiarities », *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, nº 1, p. 32-43.

Dzinkowski, R. (1999). « Intellectual capital : What you always wanted to know but were afraid to ask », *Accounting and Business*, vol. 2, nº 10, p. 22-24.

Evangelista, P., E. Esposito, V. Lauro et **M. Raffa** (2010). « The adoption of knowledge management systems in small firms », *Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 8, nº 1, p. 33-42.

Garud, R. (1997). « On the distinction between know-how, know-what, and know-why », *Advances in Strategic Management*, p. 81-101.

Grant, R.M. (1996). « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº S2, p. 109-122.

Grossman, M. (2006). « An overview of knowledge management assessment approaches », *Journal of American Academy of Business Cambridge*, vol. 8, nº 2, p. 242-247.

Hasanali, F. (2002). *Critical Success Factors of Knowledge Management*, Houston, APQC.

Janet, C.N.W. et **Y.K.C. Alton** (2013). « The peculiarities of knowledge management processes in SMEs : The case of Singapore », *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, nº 6, p. 958-972.

Jarimo, T., U. Pulkkinen et **A. Salo** (2005). « Encouraging suppliers to process innovations : A game theory approach », *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, nº 1, p. 403-23.

Jetter, A., J. Kraaijenbrink, H.-H. Schröder et **F. Wijnhoven** (2006). *Knowledge Integration. The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*, Heidelberg, Physica-Verlag Heidelberg.

Kevin, C.D. et **A. Yukika** (2006). « Knowledge management at SMEs : Five peculiarities », *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, nº 1, p. 32-43.

Kogut, B. et **U. Zander** (1992). « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization Science*, vol. 3, nº 3, p. 383-397.

Laudon, K.C. et **J.P. Laudon** (2010). *Les systèmes d'information de gestion. Gérer l'entreprise numérique*, 3e éd., Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique.

Le Dinh, T., V.T. Ho et **É. Moreau** (2014). « A knowledge management framework for knowledge-intensive SMEs : The NIFO approach », Communication présentée à la 16th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2014), Lisbonne.

Le Dinh, T. et **É. Moreau** (2011). « Conceptual framework for domain knowledge management in networked SMEs », Communication présentée à la 56th ICSB 2011, Stockholm, Suède.

Lee, C.S. et **K.Y. Wong** (2015). « Knowledge management performance measurement in SMEs », *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital*, Knowledge, Management & Organizational Learning, p. 502-507.

Lee, M.R. et **Y.-C. Lan** (2011). « Toward a unified knowledge management model for SMEs », *Expert Systems With Applications*, vol. 38, nº 1, p. 729-735.

Liebowitz, J. (1999). *Knowledge Management Handbook*, Boca Raton, CRC Press.

Lin, Y.C. et **N.-H. Ha** (2015). « The framework for KM implementation in product and service oriented SMEs : Evidence from field studies in Taiwan », *Sustainability*, vol. 7, nº 3, p. 2980-3000.

Martínez-Costa, M. et **D. Jiménez-Jiménez** (2009). « The effectiveness of TQM : The key role of organizational learning in small businesses », *International Small Business Journal*, vol. 27, nº 1, p. 98.

Megdadi, Y.A.A., A.S.M. Al-Sukkar et **M.A.J. Hammouri** (2012). « Factors and benefits of knowledge management practices by SMEs in Irbed district of Jordan : An empirical study », *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, nº 16, p. 325-331.

Mertins, K., P. Heisig et **J. Vorbeck** (2001). *Knowledge Management : Best Practices in Europe*, Berlin, Springer.

Migdadi, M. (2009). « Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises », *Industrial Management and Data Systems*, vol. 109, nº 6, p. 840-858.

Möller, K., A. Rajala et **S. Svahn** (2005). « Strategic business nets. Their types and management », *Journal of Business Research*, vol. 58, nº 9, p. 1274-1284.

Natarajan, G. et **S. Shekhar** (2002). *Knowledge Management : Enabling Business Growth*, New Delhi, Tata McGraw-Hill Education Pvt.

Newell, S., M. Robertson, H. Scarbrough et **J. Swan** (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.

Nonaka, I. (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 5, nº 1, p. 14-37.

Nonaka, I. et **H. Takeuchi** (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.

Omerzel, D.G., B. Antončič et **M. Ruzzier** (2011). « Developing and testing a multi-dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs », *Baltic Journal of Management*, vol. 6, nº 2, p. 179-204.

Ow, C.K., R.J. Willett et **K.L. Yap** (2001). « Building a knowledge-based business school », *Education + Training*, vol. 43, nºs 4-5, p. 268-274.

Pillania, R.K. (2006). « Leveraging knowledge for sustainable competitiveness in SMEs », *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol. 1, nº 4, p. 393-406.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, New York, Doubleday et Co.

Prahalad, C. et **G. Hamel** (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, p. 79.

Rasula, J., V. Vuksic et **M. Stemberger** (2012). « The impact of knowledge management on organisational performance », *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, vol. 14, nº 2, p. 147-168.

Roy, M.J. et **F. Thérin** (2008). « Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, nº 5, p. 249-259.

Santosus, M. et **J. Surmacz** (2001). *The ABCs of Knowledge Management*, Toronto, Knowledge Management Research Center.

Soh, P.H. (2003). « The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº 6, p. 689-832.

Sparrow, J. (2001). « Knowledge management in small firms », *Knowledge and Process Management*, vol. 8, nº 1, p. 3-16.

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*, New York, Doubleday.

Tessema, M.T. et **J.L. Soeters** (2006). « Challenges and prospects of HRM in developing countries : Testing the HRM-performance-link in Eritrean civil service », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, nº 1, p. 86-105.

Tim, E. (2007). « A critical account of knowledge management : Agentic orientation and SME innovation », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour et Research*, vol. 13, nº 2, p. 64-81.

Uchida, Y., S. Matsuno et **M. Sakamoto** (2014). « Comparison of open source cloud system for small and medium sized enterprises », *Advanced Science and Technology Letters*, vol. 51, p. 276-282.

Valkokari, K. et **N. Helander** (2007). « Knowledge management in different types of strategic SME networks », *Management Research News*, vol. 30, nº 8, p. 597-608.

Wong, K.Y. (2005). « Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises », *Industrial Management et Data Systems*, vol. 105, nº 3, p. 261-279.

Wong, K.Y. et **E. Aspinwall** (2004). « Characterizing knowledge management in the small business environment », *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, nº 3, p. 44-61.

Yip, J., W.B. Lee, E. Tsui et **C. Lui** (2012). « Reflection of a knowledge audit methodology for unstructured business processes : A case study in a Hong Kong enterprise », Communication présentée au 7th International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD 2012), Matera, Italie.

Zack, M. (1998). « What knowledge-problems can information technology help to solve ? », Communication présentée à la AMCIS.

Zaied, A.N.H., G.S. Hussein et **M.M. Hassan** (2012). « The role of knowledge management in enhancing organizational performance », *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, vol. 4, nº 5, p. 27-35.

Chapitre 15

De l'émergence d'idées de valeur à la capture de la valeur des idées en PME

Quels droits de propriété intellectuelle pour les innovations d'exploration ou d'exploitation ?

Bérangère Szostak[1]

En PME, le choix du brevet est plébiscité en situation de complexité et devient articulé aux autres DPI (marque, dessins et modèles, droits d'auteur) avec la montée de l'incertitude. Si cette situation peut être le résultat de l'environnement concurrentiel, elle est surtout liée aux décisions stratégiques du dirigeant, telles que l'expérimentation d'idées radicalement nouvelles et l'engagement des employés dans l'idéation. En outre, si les PME adoptant une stratégie d'innovation d'exploration ont davantage un portefeuille de DPI complet, celles qui choisissent l'exploration montrent des portefeuilles de largeur variable et profitent ainsi différemment des synergies possibles entre le brevet et les autres DPI.

1. Nous remercions le laboratoire CoActiS (EA4161) et la Région Auvergne-Rhône-Alpes pour l'accès à la base de données « Plan PME » utilisée dans la section 2 de ce chapitre. Nos remerciements s'adressent également à Camille Carrier, Thierry Serboff, Sophie Reboud, Josée St-Pierre et Pierre-André Julien pour leurs conseils et leurs remarques constructives.

Dans une économie dite entrepreneuriale (Audretsch, 2009), les PME font figure d'acteurs économiques majeurs pour dynamiser le marché par l'innovation et la créativité (Boutillier et Uzinidis, 2015 ; Carrier et Szostak, 2014). En effet, par construction, les PME sont plus agiles que les hyperfirmes (Barzi, 2011) ; elles sont plus à même de s'adapter à une évolution rapide de la réalité économique locale, et ainsi de saisir des possibilités non exploitées jusque-là (Zhang, Macpherson et Jones, 2006 ; Julien, 1990), ce qui peut les amener *in fine* à occuper des positions stratégiques de premier ordre. Pour preuve, de nombreuses PME sont *leaders* en raison de leurs innovations. En France, Environnement SA est le numéro un européen pour les systèmes d'évaluation de la qualité de l'air et de l'eau ; Quantel est le *leader* mondial des lasers dans le cadre d'applications médicales et scientifiques ; dans le domaine des technologies 3D et des réalités virtuelles, Immersion est le *leader* en Europe. Au Canada, Moment Factory est *leader* mondial des studios dans le domaine du divertissement multimédia ; XPertdoc est quant à elle *leader* mondial en matière de technologies de gestion des communications clients (ou CCM). Ces PME créatives et innovantes sont même désirées par des entreprises de plus grande envergure pour profiter de leurs idées. C'est ainsi que Google s'est porté candidat pour acquérir Twitch, une *start-up* spécialisée dans le *streaming* vidéo de jeux vidéo. Cependant, si ces entreprises créent des activités porteuses de valeur économique, comment ont-elles capté les idées transformées en réussite ?

Il existe différentes voies aujourd'hui investiguées dans la littérature en PME, tant sur le thème de la créativité organisationnelle définie comme ce qui est fait dans une entreprise pour capturer des idées de valeur, que sur celui de l'innovation, qui désigne ce qui est fait pour capturer la valeur de ces mêmes idées (Carrier et Gélinas, 2011 ; St-Pierre, Trépanier et Razafindrazaka, 2013 ; Carrier et Szostak, 2014). Dans le bilan proposé dans la première section, nous revenons sur les recherches relatives à deux dimensions importantes de la créativité et de l'innovation, car exacerbées en contexte de ressources limitées, à savoir *i*) le phénomène d'idéation et *ii*) la capture de la valeur des idées par les droits de propriété intellectuelle

(désormais DPI). Dans la deuxième section, nous les rapprocherons par l'entremise d'une question de recherche précise : caractériser les choix en matière de droits de propriété intellectuelle (ou DPI) en PME selon qu'il s'agit d'innovation d'exploration ou d'exploitation au sens de March (1991), puis de Parmentier et Mangematin (2009), Gilsing et Nooteboom (2006) ou encore Chanal et Mothe (2005).

Si l'innovation d'exploration consiste en particulier à déployer de nouvelles connaissances et compétences dans une logique de rupture, l'innovation d'exploitation vise à concevoir des produits et des services en mobilisant les connaissances et compétences existantes (Chanal et Mothe, 2005). Cette approche a le mérite de mettre en exergue ce en quoi la limite des ressources, une des caractéristiques majeures de la PME, peut la conduire à choisir d'adopter une des deux activités à défaut de retenir les deux – c'est ainsi que, par exemple, les PME ordinaires, c'est-à-dire qui n'appartiennent pas à des secteurs de haute technologie, choisissent plus facilement les innovations d'exploitation (Reboud et Mazzarol, 2011). Cette limite sur les ressources se retrouve en outre sur les décisions prises pour capturer la valeur des idées par les DPI. En effet, ces droits (brevets, dessins et modèles, marques et droits d'auteur pour l'essentiel) ont un coût, qui est souvent surévalué dans l'esprit des dirigeants des PME. De plus, ces droits nécessitent des ressources juridiques particulières souvent difficiles à mettre en œuvre pour une PME (Roquilly, 2009 ; Fréchet et Martin, 2011 ; Le Bas et Szostak, 2016), car la formalisation nécessaire pour déposer un DPI est vécue comme une contrainte par ces entreprises (Julien, 1990 ; Mazzarol et Reboud, 2009). C'est ainsi que les PME ont un portefeuille de DPI plus ou moins étoffé qui dépend principalement de la volonté individuelle du dirigeant (Reboud, Santi et Mazzarol, 2014).

Pour conclure ce chapitre, la dernière section reviendra sur les résultats de l'étude, puis étaiera deux orientations de recherche à développer dans le champ de la PME et de l'entrepreneuriat : *i*) l'innovation sociale et *ii*) le rôle joué par le numérique dans l'idéation (*cf.* le *crowdsourcing* ou l'idéation par la foule).

1. L'idéation et la protection : deux moments clés de la créativité et de l'innovation en PME

Si la littérature sur l'innovation est abondante, y compris dans le cas précis de la PME (St-Pierre, Trépanier et Razafindrazaka, 2013 ; Hausman, 2005 ; Koskinen et Vanharanta, 2002), c'est moins le cas sur la créativité organisationnelle (Carrier et Szostak, 2014). Il faut savoir qu'il y a des études qui cherchent à positionner ces deux concepts l'un vis-à-vis de l'autre (Sarooghi, Libaers et Burkemper, 2015 ; Anderson, Potocnik et Zhou, 2014 ; Amabile, 1988). La différence retenue ici est essentiellement liée au statut de l'idée : elle est l'objectif à atteindre pour la créativité vue comme le résultat d'un processus, tandis qu'elle est le point de départ dans l'innovation. Ainsi, l'individu est généralement le niveau d'analyse principal pour appréhender la créativité (Weik, 2012), d'où des études sur les facteurs dispositionnels et situationnels des individus créatifs. Cependant, des études ont montré la pertinence de penser la créativité également au niveau organisationnel (Shalley et Zhou, 2008 ; Joo, McLean et Yang, 2013 ; Parmentier, 2014), notamment en explorant la phase d'idéation ou, autrement dit, le processus de génération, de captation et de sélection d'idées nouvelles, originales et utiles pour l'organisation. Comment alors stimuler ce processus ? Quels sont les facteurs favorables à l'idéation ? Comment ensuite réussir à générer et à capter la valeur créée par ces idées ? Ces questions trouvent certaines réponses dans les recherches actuelles.

1.1. La phase d'idéation en contexte de ressources limitées

La phase d'idéation compte quatre dimensions : *i*) les individus parties prenantes, *ii*) le contexte interne, *iii*) l'environnement externe et *iv*) les outils de management des idées. Concernant la première dimension, les études en psychologie ont identifié de nombreux facteurs chez les individus favorables (ou non) à la créativité. Tout en s'appuyant sur ces résultats, les recherches en gestion s'intéressent davantage aux autres dimensions (Carrier et Szostak, 2014 ; Parmentier et Szostak, 2015), qui revêtent un sens différent dans le cas de la PME (Julien, 1990 ; Torrès et

Julien, 2005). En particulier, comment capter des idées en situation de ressources limitées ? Les idées peuvent provenir de l'intérieur, mais aussi de l'extérieur, ce qui sollicite des outils particuliers (Carrier, 1998).

1.1.1. Le rôle de l'environnement dans l'idéation

Les recherches montrent que les PME s'ouvrent sur leur environnement, ce qui est pour elles une opportunité pour la captation et d'exploitation de nouvelles idées (Jenssen et Nybakk, 2009). Dans ce sens, les PME développent des collaborations avec d'autres acteurs (fournisseurs, clients, concurrents, etc.). Dans le cas des entreprises du secteur des jeux vidéo, Gandia, Brion et Mothe (2011)[2] étudient, par l'entremise de plusieurs cas, les collaborations de petits studios avec un éditeur, une agence de communication ou encore un distributeur, voire avec les communautés d'utilisateurs. Les motivations de cette ouverture sont multiples : cela peut être lié aux capacités de financement de la création du jeu, mais aussi à l'absence de certains actifs dits complémentaires, tels qu'un réseau de distribution. En référence au concept d'innovation ouverte selon Chesbrough (2003), cette étude qualitative montre alors qu'il importe d'affiner le concept d'ouverture en prenant en compte le degré d'ouverture et la qualité du partenaire. Certaines collaborations sont dites fermées ; dit autrement, l'entreprise connaît clairement l'identité du partenaire. D'autres sont dites ouvertes : les partenaires ne sont pas connus. Leur influence diffère, en revanche, sur la phase de conception et la liberté créative éditoriale. Les collaborations fermées induisant un lien de dépendance financière, par exemple, oriente la création du jeu, alors que celles qui sont ouvertes et focalisées sur les communautés d'utilisateurs permettent au studio de profiter d'une « dynamique créative autoentretenue qui valorise le produit » (Gandia, Brion et Mothe, 2011, p. 129).

2. Dans leur étude, cinq studios sont étudiés. Nous nous focalisons sur les quatre cas qui sont des PME.

Les ressources limitées des PME interrogent toutefois sur leur capacité à développer de nombreuses relations avec des acteurs extérieurs. Lowik et ses collaborateurs (2012) démontrent qu'une PME a tout intérêt à multiplier les liens avec un petit nombre de partenaires formellement reconnus pour leur qualité et leur expertise en innovation plutôt que de développer des liens avec de très nombreux partenaires, ce qui rend impossible une relation forte avec chacun d'entre eux. Reste alors à identifier quels partenaires choisir. Taylor et Pandza (2003) précisent quant à eux que l'accès aux connaissances et aux relations extérieures est facilité lors de la mobilisation de contacts de « confiance », ce qui se traduit en PME par des personnes proches du dirigeant, en tenant compte néanmoins du fait que ces liens forts peuvent aveugler le discernement du dirigeant (Kautonen *et al.* 2010). Cela dit, ce point valorise l'ancrage territorial de la PME, sa proximité géographique et organisationnelle avec d'autres acteurs. C'est ainsi que des recherches étudient l'incidence des territoires « créatifs » (Florida, 2002, 2005) sur l'idéation des PME appartenant à de tels territoires (Dechamp et Szostak, 2016). Ces PME peuvent en effet profiter de l'émulation suscitée par des projets, des événements ou des compétitions (Cohendet, Grandadam et Simon, 2011 ; Simon, 2009 ; Hutter *et al.*, 2011). Les collaborations entre les institutions socioéconomiques et politiques, les entreprises des secteurs des industries tant créatives[3] que traditionnelles, les artistes connus, mais aussi plus confidentiels, participent collectivement au renouvellement de chacun des acteurs.

Ainsi, la question du rôle de l'environnement pour générer, capter et sélectionner des idées dans le contexte d'une PME mérite d'être affinée selon le type de la relation (ou degré d'ouverture), l'étendue et la profondeur de ses collaborations avec d'autres acteurs et la nature du territoire dans lequel elle exerce son activité.

3. Exemples d'industries créatives : mode, publicité, design, arts plastiques, musique, logiciels de loisir, etc.

1.1.2. Le rôle du contexte interne

De nombreuses recherches caractérisent le contexte propice à l'idéation (entre autres Amabile, 1988 ; Ekvall, 1995 ; Cerne *et al.*, 2014). Dans le contexte de la PME, les facteurs retenus revêtent une dimension particulière en raison de sa spécificité. L'autonomie des salariés et la confiance entre les acteurs sont des facteurs facilités en PME en raison, notamment, de la nécessité de mettre en œuvre une stratégie formulée de manière plus informelle et de la taille favorable à l'ajustement mutuel. De plus, Dubois (2013) et Andriopoulos (2003), qui étudient le mode de management à mettre en action auprès des individus pour les inciter à s'engager dans un processus créatif, suggèrent de satisfaire leurs besoins de développement personnel. Par exemple, l'entreprise peut leur permettre d'actualiser leurs connaissances et de renforcer leurs compétences par des collaborations avec des acteurs externes (Zhang, Macpherson et Jones, 2006). En revanche, cela signifie accepter l'absence de ces individus au sein de la PME et une certaine déperdition d'énergie vers des projets individuels. En situation de ressources limitées, encourager de telles initiatives tout en soutenant une vision collective peut s'avérer délicat.

Pour générer des idées, en outre, il importe d'identifier les mécanismes incitatifs pour soutenir les démarches d'exploration et d'exploitation qui doivent être adaptées aux PME. Depuis March (1991), il est connu que ces deux démarches sont en compétition vis-à-vis des ressources. He et Wong (2004) parlent même du « piège de l'exploitation » : plus le degré d'exploitation domine les capacités d'apprentissages, plus sont réduites les innovations de nature exploratoire. Ce piège est en outre intensifié dans le cas des PME en raison des barrières à l'innovation (Colombo *et al.*, 2012 ; Madrid-Guijarro, Garcia et Van Auken, 2009). Des recherches montrent toutefois qu'il est possible pour certaines PME d'articuler les deux démarches (Parmentier et Mangematin, 2009), notamment par l'ambidextrie contextuelle (Brion, 2008), et donc de capter des idées nouvelles, originales et utiles pour l'organisation. Ce phénomène est à compléter par les travaux sur les programmes, les outils et les méthodes de créativité au sein des PME. Ces outils sont définis comme un ensemble de décisions et

d'actions qui ont pour but de solliciter la créativité des employés en les invitant à suggérer des changements utiles, novateurs et réalisables sur les différents aspects fonctionnels de l'organisation. Carrier (1998) a montré que les dirigeants de PME utilisaient les programmes de soutien à la créativité davantage pour favoriser l'engagement des salariés ; cela explique en partie pourquoi la récompense financière ne joue pas un rôle central sur la qualité du résultat obtenu lors de tels programmes. Ces programmes servent davantage à instaurer un espace de dialogue pour l'ensemble des acteurs de l'organisation. Dans ce sens, Harrison et Rouse (2015) rappellent qu'il importe pour les individus d'avoir un retour sur leurs idées de la part de leurs collègues. Ces auteurs précisent que, dans les deux cas étudiés (une troupe de danse moderne et une équipe de design produit), ces retours amènent l'idée originelle à évoluer, ce qui est favorisé si cela se passe dans un esprit de conseil, d'amitié et de partage de connaissances (Lee et Lee, 2015). Compte tenu de la proximité entre les acteurs, les PME semblent propices à la création de tels espaces de dialogue, sous réserve que le dirigeant les initie.

En contexte de PME, nous retenons que l'émergence de nouvelles idées passe désormais par un approfondissement de la caractérisation du mode de management à mettre en œuvre en tenant compte des ressources limitées, du rôle des salariés pour suggérer des idées, mais aussi pour critiquer celles des autres.

1.2. La protection de la valeur des idées en PME par les droits de propriété intellectuelle

Une idée n'est pas protégeable en soi ; il est nécessaire de la formaliser[4] pour la protéger. La protection de l'innovation signifie ici de tout mettre en œuvre pour éviter la copie par les concurrents et, dans le cas où elle se

4. La formalisation peut être un croquis, un *rush*, un film, une photographie, etc. Il est nécessaire de les dater pour prouver la paternité et l'antériorité de l'idée en cas de conflits.

produirait, préserver son positionnement stratégique sur le marché (Teece, 1986 ; Cohen, Nelson et Walsh, 2000 ; Jacobides, Knudsen et Augier, 2006 ; Pisano et Teece, 2007 ; Somaya, Teece et Wakeman, 2011). L'objectif de la protection passe ainsi par la capture des profits issus de l'innovation (Duhamel, Reboud et Santi, 2014 ; Mazzarol et Reboud, 2009), dit autrement, par la capture de la valeur financière des idées traduites en offre commerciale (un produit ou un service)[5]. La question de la protection par les DPI a été fortement explorée dans la littérature en économie et en gestion (Corbel, 2009 ; Roquilly, 2009 ; Corbel et Le Bas, 2012). Plusieurs résultats majeurs ressortent, mais sans être nécessairement investigués dans le cas de la PME (Reboud, Santi et Mazzarol, 2014 ; Holgersson, 2013 ; Crevoisier, Amgwerd et Tissot, 2005), alors que les ressources limitées peuvent nous amener à revisiter cette question en particulier par l'entremise de DPI (Teece, 1986)[6].

1.2.1. Le rôle du brevet

Ce DPI est considéré comme central pour les entreprises, car il témoigne de la volonté d'exclure tout acteur pendant une période donnée et sur un périmètre précis autour de revendications formalisées et publiques (Somaya, Teece et Wakeman, 2011). Toutefois, dans les cas des PME, la question reste posée de la pertinence du brevet comme DPI central. En effet, toutes les inventions de nouveau produit ne font pas l'objet d'un dépôt de brevet en raison des limites majeures de ce DPI[7]. Corbel et Le Bas (2012) rappellent, dans ce sens, qu'il n'assure pas une protection de l'innovateur

5. Pour mémoire, le *Manuel d'Oslo* distingue 1) l'innovation produit, 2) l'innovation de procédé, 3) l'innovation de commercialisation et 4) l'innovation d'organisation.

6. Cette section se concentre sur les droits de propriété intellectuelle. Il est à savoir que la capture de la valeur d'une innovation peut également passer par des méthodes dites informelles : l'avance technologique, le secret et la complexité à la conception (voir Fréchet et Martin, 2011 ; Le Bas et Szostak, 2016).

7. Certaines entreprises refusent de déposer des brevets pour faciliter la diffusion des innovations. D'autres privilégient les concours d'innovation, qui rendent accessible à tous le résultat des recherches. Dans ce sens, J.E. Stiglitz, Prix Nobel d'économie en 2001, déclare « *Give me prizes and not patents* », ce qui signifie « Donnez-moi des prix et non des brevets ».

aussi efficace que ce que l'on pourrait espérer, car il est aisé de contourner des revendications. De plus, cela suppose, en cas de copie sur un territoire donné, qu'il y ait un écosystème organisé pour contrer le contrefacteur. D'autres entreprises n'optent pas non plus pour le brevet, mais par contrainte. Dans l'exemple de Roquilly (2009), l'importance des ressources juridiques des entreprises est mise en évidence pour capturer pleinement la valeur des innovations. Ces ressources sont le fruit de l'identification des éléments provenant de la sphère juridique (DPI et contrat). Au-delà de l'exemple développé par l'auteur, qui est celui de l'iPhone de l'entreprise Apple, il paraît clair qu'une PME ne semble pas avoir les moyens de développer de telles ressources. Ayerbe et Mitkova (2005) indiquent, dans ce sens, que le coût du brevet est un réel obstacle pour les PME (le coût du dépôt, de la préparation de l'argumentation auprès des organismes dédiés[8], de la défense potentielle en cas de conflit). Il est nécessaire d'avoir des ressources financières, mais également un savoir-faire particulier qu'un expert du management de la PI possède.

Pour autant les PME continuent de protéger leurs innovations, mais cela est davantage lié à la volonté du dirigeant qu'à la situation stratégique de l'entreprise (Reboud, Santi et Mazzarol, 2014). Leiponen et Byma (2009) montrent ainsi que les PME utilisent surtout le secret et le *lead-time*[9] en matière de protection ; seules les entreprises qui collaborent avec des laboratoires universitaires et dont l'activité est centrée sur la technologie et la recherche scientifique choisiraient davantage le brevet. Fréchet et Martin (2011) précisent en outre le cadre dans lequel le brevet peut être utilisé. Dans leur recherche sur les entreprises manufacturières de l'enquête communautaire sur l'innovation CIS 3, les auteurs montrent que plus l'entreprise est grande, plus le recours au brevet est important. Cela dit, si la taille

8. En France, les entreprises se tournent vers l'INPI (ou Institut national de la propriété industrielle) ou l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle), alors qu'au Canada, l'Office de la propriété intellectuelle est l'organisme en charge de l'administration et du traitement des demandes de propriété intellectuelle.

9. Le *lead-time* consiste à avoir systématiquement un temps d'avance sur la concurrence. Cela suppose d'innover en permanence.

de l'entreprise oriente le choix de protection, le brevet est quand même retenu par nombre de PME, mais il est associé à des méthodes de protection dites informelles.

1.2.2. Un portefeuille de DPI plus ou moins étoffé

Chaque DPI (brevet, marques, dessins et modèles et droits d'auteur) a des avantages et des limites (Pénin et Le Bas, 2014 ; Le Bas et Szostak, 2016), ce qui enjoint de nombreux chercheurs à les penser articulés (Granstrand, 1999 ; Reitzig, 2004 ; Corbel, 2009). Par exemple, à la différence des brevets ainsi que des dessins et modèles, la marque a pour mérite de proposer une protection illimitée, à condition de l'avoir renouvelée tous les 10 ans en France et d'en avoir démontré l'usage tous les 15 ans au Canada. Ainsi, en cas d'oubli de renouvellement du brevet ou du dessin et modèle, la marque permet à la PME de capturer la valeur de son innovation. Même si le brevet reste central, il semble donc astucieux pour une PME de maîtriser l'ensemble des DPI classiques, voire de les articuler les uns aux autres. C'est ce qui est proposé par Minvielle (2007) aux agences de création, qui, en France, sont de petite taille.

De plus, à la différence des grandes entreprises, la gestion stratégique de la PI en PME dépend plus des choix stratégiques des dirigeants que de la situation concurrentielle de l'entreprise (Reboud, Santi et Mazzarol, 2014). Dans cette étude, il est ainsi montré que c'est leur perception de la complexité organisationnelle qui les conduit à faire des choix stratégiques en la matière, même s'ils ne restent pas insensibles à la nature de l'environnement (degré d'incertitude et de risque). Quatre configurations sont alors proposées par les auteurs, qui expliquent comment les PME se protègent. Si la PME est dans une situation stratégique simple et certaine, l'intérêt pour la protection est faible. Si la situation devient incertaine, la PME prêtera attention à la marque, aux clauses de confidentialité et à la veille stratégique. À l'inverse, une situation certaine mais complexe conduira la PME à protéger ses idées et à déposer des brevets. Enfin, en cas de situation complexe et incertaine, la protection est accrue et s'appuie sur la valorisation des actifs intangibles, la veille stratégique et la PI au

sens large (brevet, marque, dessin et modèle, contrat de licence, droits d'auteur et logiciels). Dans ce dernier cas, la PME aurait potentiellement un portefeuille de DPI large, à la différence du premier cas, où ce portefeuille serait plus étroit.

Pour résumer, nous retenons que, pour capturer la valeur des idées formalisées, les PME ont des choix à faire en matière de DPI, choix qui ne sont pas les mêmes selon leur stratégie. Pour compléter l'étude de Reboud, Santi et Mazzarol (2014), nous nous demandons alors : quelle est la largeur du portefeuille de DPI des PME selon l'innovation d'exploration ou d'exploitation ? La deuxième section de ce chapitre y répond.

2. L'innovation d'exploration et d'exploitation : quels DPI sont adoptés par les PME ?

L'objet de cette section est d'approfondir une dimension à développer davantage dans la recherche actuelle en PME (Reboud, Santi et Mazzarol, 2014 ; Le Bas et Szostak, 2016) : comment les PME protègent-elles leurs innovations ? Nous nous appuyons sur les idées fortes recensées dans le bilan présenté dans la première section concernant les deux moments majeurs dans le processus d'innovation : l'idéation et la protection. La question instruite met donc en relation les choix des PME en matière d'innovation d'exploration ou d'exploitation, d'une part, et, d'autre part, leurs choix de DPI. Après avoir détaillé la méthodologie et le contexte de l'étude, nous en présentons les résultats empiriques, qui sont ensuite discutés.

2.1. La méthodologie et le contexte de l'étude empirique

Ce projet de recherche exploite le travail mené par les enseignants-chercheurs de l'équipe de recherche CoActiS dans le cadre d'un partenariat avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes (France). Ce travail s'inscrit dans un programme d'accompagnement des PME de la région, le Plan PME.

2.1.1. La collecte des données de l'échantillon

Depuis septembre 2012, un questionnaire (139 questions sur les pratiques managériales et de croissance des PME) est administré systématiquement et *de visu* aux PME de moins de 250 salariés bénéficiant de l'aide de la région. Au 9 septembre 2015, la base de données ainsi constituée comprenait les informations de 1448 PME. En raison de l'importance du brevet en matière de DPI, ont été retenues pour cet échantillon les 997 entreprises qui fabriquent des produits manufacturés uniquement, ou une combinaison de produits et de services, mais avec une dominante de produits manufacturés[10].

2.1.2. La mesure des variables

Les variables « innovation d'exploration » et « innovation d'exploitation » sont mesurées par l'échelle de Bierly et Daly (2007). Les dirigeants ont répondu selon une échelle de Likert (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord) aux sept items présentés dans le tableau 15.1, à la question « Au cours des trois dernières années, diriez-vous que dans votre entreprise… ».

Concernant les DPI, les dirigeants ont répondu à la question : « Actuellement, avez-vous recours aux protections juridiques suivantes ? » Quatre possibilités leur étaient proposées avec, pour chacune, une réponse dichotomique « oui/non » : *i*) brevet, *ii*) dessins et modèles, *iii*) droits d'auteur (*copyrights*), et *iv*) marques[11]. Nous avons retenu l'importance commune du brevet pour les organisations comme point central du portefeuille de DPI des PME. Nous avons distingué ensuite cinq configurations (voir le tableau 15.2). L'objectif de ce retraitement de la question est d'apprécier la largeur du portefeuille de DPI. Cette nouvelle variable permet de dépasser la nature strictement juridique de chaque DPI et d'apprécier plus globalement la gestion stratégique de la PI des PME.

10. Voir CoActis : <http://www.coactis.org> ; Région Auvergne-Rhône-Alpes : <http://www.auvergnerhonealpes.eu> ; Plan PME : <http://planpme.rhonealpes.fr>, ces sites ont été consultés le 20 juillet 2016.

11. À noter qu'il était impossible de savoir avec la base de données si les différents DPI retenus concernent un seul produit innovant.

Tableau 15.1
Items mesurés pour les variables « innovation d'exploration » et « innovation d'exploitation »

Innovation d'exploration
Vous avez expérimenté des idées radicalement nouvelles (*Expe_idee*).
Des employés ont eu des idées créatives (*Employe_crea*).
Le pourcentage de vos ventes réalisé avec des produits/services nouveaux a été supérieur à celui de vos concurrents principaux (*Ventes_sup*).
Vous avez été parmi les premiers de votre secteur à utiliser de nouvelles technologies avant-gardistes (*New_techno*).
Innovation d'exploitation
Un accent fort a été mis sur l'amélioration de l'efficacité (*Efficacite*).
Vous avez réussi à maîtriser et à améliorer les technologies existantes (*Techno_exist*).
Vous avez réajusté des procédures, règles ou politiques dans votre entreprise (*Reajuste*).

Tableau 15.2
Définition des cinq modalités de la variable « largeur du portefeuille de DPI »

Largeur du portefeuille de DPI	Définition
0 (Larg_0)	Aucun DPI (réponse « non » à chaque DPI proposé).
1 (Larg_1)	Brevet seulement (réponse « non » aux trois autres DPI proposés).
2 (Larg_2)	Brevet et un autre DPI (réponse « oui » à un autre DPI proposé et « non » aux deux autres).
3 (Larg_3)	Brevet et deux autres DPI (réponse « oui » à deux autres DPI proposés et « non » à l'autre).
4 (Larg_4)	Tous les DPI (réponse « oui » à chaque DPI proposé).

D'autres variables ont également été retenues pour définir l'échantillon étudié. Il s'agit en particulier de la taille, du chiffre d'affaires, des dépenses d'innovation, du rôle des investisseurs financiers sur le développement ou l'évaluation du potentiel de nouvelles idées et du recours à un organisme français (OSEO) dédié à l'innovation (voir le tableau 15.3).

Tableau 15.3
Présentation des indicateurs des variables descriptives de l'échantillon

Variables	Indicateurs
Taille (effectif)	Nombre de salariés
Chiffre d'affaires (CA)	En euros
Dépenses d'innovation (Dep_inno)	Pourcentage du chiffre d'affaires
Rôle des investisseurs financiers (Role_inv_fi)	Échelle de Likert, 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord
Recours à OSEO (Oseo)	Dichotomique (oui/non)

2.1.3. L'analyse des données

Pour déterminer la largeur du portefeuille de DPI des PME selon l'innovation d'exploration ou d'exploitation, nous avons croisé les cinq modalités de la largeur et les sept items caractéristiques de l'innovation conduite dans la PME. Ces tableaux croisés avec des tests d'indépendance permettent d'identifier les relations significatives.

2.2. Les principaux résultats

2.2.1. La description des PME de l'échantillon

En référence aux tableaux 15.4, 15.5 et 15.6, nous constatons que l'échantillon de l'étude (n = 997) est composé de PME manufacturières principalement de petite taille (m(effectif) = 28,1 employés). Elles allouent cependant 8,5 % de leur chiffre d'affaires aux dépenses en innovation et environ une sur deux s'ouvre à des partenaires extérieurs (comme des organismes de soutien à l'innovation, tels OSEO et les investisseurs financiers) pour les accompagner dans le développement de leur projet. Les PME de l'échantillon ont donc davantage un profil de PME engagées dans le domaine de l'innovation. Cela reste cohérent avec le fait que beaucoup

d'entre elles indiquent qu'elles développent des innovations d'exploration et d'exploitation (échelles 4 et 5 de Likert) : par exemple, 41,5 % d'entre elles disent expérimenter de nouvelles idées, 40 % disent qu'elles ont des employés ayant eu des idées, ou encore 57 % cherchent à maîtriser ou à améliorer les technologies existantes.

Tableau 15.4
Description des variables descriptives ($n = 997$)

Variables	Moyennes	Écarts-types
Effectif	28,1	37,5
CA²	4 822,1 €	8 931,5
Dep_inno	8,5 %	16,8
Role_inv_fi	2,6	1,3
Variable	**Oui**	**Non**
OSEO	52,7 %	47,3 %

Tableau 15.5
Description des indicateurs de l'innovation d'exploration et de l'innovation d'exploitation ($n = 997$)

Variables	1 Pas du tout d'accord	2	3	4	5 Tout à fait d'accord	Moyennes des réponses (1-5)
Expe_idee	18,7 %	19,5 %	20,3 %	20,8 %	20,7 %	3,05
Employe_crea	16,5 %	21,3 %	30,2 %	21,7 %	10,3 %	2,87
Ventes_sup	25,3 %	22,0 %	31,6 %	15,3 %	5,8 %	2,54
New_techno	29,4 %	17,3 %	19,0 %	18,7 %	15,6 %	2,73
Efficacite	6,1 %	13,7 %	29,0 %	34,7 %	16,5 %	3,42
Techno_exist	6,4 %	10,3 %	26,3 %	41,7 %	15,3 %	3,49
Reajuste	10,4 %	13,9 %	28,0 %	33,4 %	14,3 %	3,27

Tableau 15.6
Description de l'échantillon ($n = 997$)

Variable	Oui	Non
Brevet	31,6 %	68,4 %
Dessin et modèle	24,3 %	75,7 %
Droit d'auteurs	11,7 %	88,3 %
Marque	50,6 %	49,4 %
Largeur du portefeuille = 0	37,9 %	62,1 %
Largeur du portefeuille = 1	4,9 %	95,1 %
Largeur du portefeuille = 2	12,1 %	87,9 %
Largeur du portefeuille = 3	8,0 %	92,0 %
Largeur du portefeuille = 4	4,2 %	95,8 %

Pourtant, si la moitié d'entre elles déposent une marque, seulement moins d'un tiers déposent un brevet et moins d'un quart un dessin et modèle, alors qu'elles fabriquent des produits manufacturés. Cela nous permet d'affirmer que le portefeuille de DPI de ces PME est principalement étroit : près de 38 % voient leur portefeuille de DPI réduit à zéro, tandis que 29,2 % ont un portefeuille avec le brevet comme DPI central, d'une largeur de 1, 2, 3 ou 4.

L'absence de dépôt de DPI correspond aux résultats des travaux antérieurs : les PME, même *high tech*, choisissent peu les DPI pour se protéger. L'effet « taille » explique ce résultat en partie : plus la PME a un effectif réduit ou un faible CA, moins elle dépose de DPI[12]. En revanche, il n'y a pas de liens significatifs entre l'effectif et le CA, d'une part, et, d'autre part, un portefeuille large de quatre DPI (voir Annexe 15.1, tableau A2). Toutefois, le lien se situe plus sur le plan des dépenses d'innovation : plus les dépenses sont élevées, plus le portefeuille de DPI comprend le brevet et d'autres DPI

12. En annexe sont présentés les tests de liens de significativité entre les variables « innovation d'exploration », « innovation d'exploitation » et « largeur du portefeuille de DPI » d'une part, et, d'autre part, l'effectif, le CA et Dep_inno.

(marque, dessin et modèle, droit d'auteur). Ainsi, les PME ayant potentiellement de nombreuses idées grâce à leur R-D ont davantage les capacités de les transformer dans des projets innovants, qui sont ici mesurés par l'étendue du portefeuille de DPI (voir Annexe 15.1, tableau A1).

Cependant, elles n'adoptent pas toutes la même stratégie d'innovation : la plupart des PME de notre recherche adoptent l'innovation d'exploration *et* d'exploitation. Celles qui n'en font pas (réponse 1 ou 2 sur l'échelle de Likert) sont de plus petite taille, ont un CA plus faible et dépensent moins en innovation que la moyenne. Ces résultats convergent avec ceux susmentionnés : les PME de petite taille, avec un faible CA et peu de dépenses en innovation pratiquent moins d'exploration et d'exploitation et déposent peu de DPI, d'où un portefeuille de DPI étroit. L'idéation étant réduite, il n'est pas utile de chercher à capturer la valeur de ces rares idées. Reste à savoir à présent quels liens existent entre la largeur du portefeuille et les deux formes d'innovation.

2.2.2. La description des liens significatifs entre la largeur du portefeuille de DPI et l'innovation d'exploration et (ou) d'exploitation

Au regard du tableau 15.7, plusieurs résultats méritent notre attention : 1) le choix du portefeuille de DPI varie selon le type de stratégie d'innovation, 2) la stratégie d'innovation d'exploration est davantage significative pour analyser la largeur du portefeuille de DPI, 3) le brevet seul n'est pas un DPI central pour les PME – il est nécessairement articulé à d'autres DPI – même pour des PME plutôt *high tech*.

Exemple d'interprétation : plus les PME expérimentent de nouvelles idées, moins on a de chances de ne pas retrouver de DPI (largeur du portefeuille nulle). Elles ont plus un portefeuille de largeur 2, 3 ou 4.

Tableau 15.7
Tests d'indépendance entre la largeur du portefeuille de DPI et les deux formes d'innovation ($n = 997$)

Variables	Larg_0	Larg_1	Larg_2	Larg_3	Larg_4
Innovation d'exploration					
Expe_idee	(–)***		(+)**	(+)***	(+)***
Employe_crea	(–)***		(+)**	(+)***	(+)***
Ventes_sup	(–)***			(+)***	(+)***
New_techno	(–)***		(+)***	(–)***	(+)**
Innovation d'exploitation					
Efficacite	(–)***				(+)*
Techno_exist	(–)***				(+)*
Reajuste					

Seuil de significativité : *** (1 %), ** (5 %), * (10 %).

2.2.3. Un portefeuille de DPI différent selon le type de stratégie d'innovation

Les PME de l'échantillon montrent que le choix de déployer de nouveaux savoirs ou de mobiliser des savoirs existants ne se traduit pas de la même manière en matière de DPI, ce qui conforte la posture initiale d'apporter de la nuance dans la mesure de l'innovation. Si, dans les deux cas et sans réelle surprise, l'absence de ces deux stratégies conduit à une largeur nulle du portefeuille de DPI, l'analyse doit être plus fine dans les autres cas. En effet, l'innovation d'exploration aboutit à des largeurs variables de 2, 3 ou 4, alors que les PME pratiquant l'innovation d'exploitation ont un portefeuille de largeur maximale. Dans le premier cas, selon certains items, il y a une variété de DPI, alors que dans le second, et en particulier quand il y a la volonté d'améliorer l'efficacité (34,7 %), de maîtriser et d'améliorer les technologies existantes (15,3 %), les PME adoptent l'ensemble des DPI pris en compte dans l'étude, soit les brevets, la marque, les dessins et modèles, et les droits d'auteur.

2.2.4. *Une analyse du portefeuille de DPI à scruter davantage en fonction de la stratégie d'innovation d'exploration*

Les quatre items de l'innovation d'exploration permettent de préciser la largeur des DPI. Les PME (20,7 % pour les « tout à fait d'accord ») ayant expérimenté des idées radicalement nouvelles ont un portefeuille large (2, 3 ou 4 DPI), tout comme celles qui réalisent avec de nouveaux produits un pourcentage de leur chiffre d'affaires qui est supérieur à celui de leurs concurrents (21,1 %). Ainsi, les entreprises créatives et capables de transformer les innovations en chiffre d'affaires se protègent avec davantage de DPI. Concernant les PME (32 %) dont les employés sont engagés dans l'idéation, leur portefeuille est plus variable (2, 3 ou 4 DPI). Le dernier item indique qu'une PME (15,6 %) faisant partie des premières à utiliser de nouvelles technologies avant-gardistes dépose un brevet avec un seul autre DPI (la marque, les dessins et modèles ou les droits d'auteur) ou bien carrément les trois.

2.2.5. *Le brevet, oui, mais en synergie avec d'autres DPI pour les PME*

Si le brevet s'avère *a priori* un droit de propriété important dans les stratégies de protection des entreprises, cela semble être appréhendé différemment quand il s'agit de prendre en considération les deux grands types de stratégies d'innovation des PME étudiées. Le choix d'isoler le brevet dans les modalités retenues pour évaluer la largeur du portefeuille permet de conclure que le brevet en soi n'est pas le niveau minimum retenu par les PME. De plus, si dans l'étude elles sont 31,6 % à déposer des brevets, leur choix de pratiquer une stratégie d'innovation d'exploration ou d'exploitation ne montre pas de différences entre elles en matière de dépôt de brevets. Il importe alors de souligner que leur portefeuille de DPI ne se réduit pas au brevet, il est nécessairement articulé à un autre droit. Ce résultat milite pour une analyse des choix de protection non pas centrée sur le brevet, mais sur les synergies créées entre le brevet et chacun des DPI, et plus globalement sur un portefeuille de DPI. Cela s'avère d'autant plus significatif dans le cas des stratégies d'innovation par l'exploration. Enfin, compte tenu du fait que plus de la moitié des PME ont déposé une marque, une piste future consisterait à effectuer les mêmes analyses, mais en centrant le portefeuille sur ce DPI.

2.3. La discussion

Les trois résultats mentionnés ici nous permettent désormais de revenir sur des spécificités des PME en matière de choix de la protection intellectuelle selon la stratégie d'innovation choisie. Selon Reboud, Santi et Mazzarol (2014), les choix de protection dépendent pour les PME du degré d'incertitude et de risque. Notre étude indique que le type de stratégie d'innovation est également un facteur à prendre en considération, ce qui traduit bien le choix stratégique du dirigeant de la PME. En effet, depuis March (1991), il est reconnu que les mécanismes incitatifs au sein d'une entreprise ne font pas appel aux mêmes connaissances et, par suite, ne permettent pas le même type de protection. En particulier, dans le cas de l'innovation d'exploitation, les connaissances étant existantes, la PME aurait plutôt intérêt à se protéger largement pour limiter une appropriation par un tiers de son innovation et à chercher une synergie entre les différents DPI. Cela montre que certaines PME profitent des avantages de l'ensemble des DPI et que le brevet est associé, notamment à la marque, ce qui renforce l'avantage compétitif (Le Bas et Szostak, 2016).

En outre, si le brevet est particulièrement choisi quand la situation est complexe, tout en restant certaine, et qu'il est associé aux autres DPI en cas de montée de l'incertitude (Reboud, Santi et Mazzarol, 2014), nous notons que cette incertitude ne provient pas exclusivement de l'environnement et du marché. Il peut s'agir aussi d'une décision du dirigeant d'expérimenter, par exemple, de nouvelles idées ou de tester de nouvelles technologies. Ces pratiques peuvent provoquer des crises dynamisantes, selon Drazin, Glynn et Kazanjian (1999), et ainsi développer de nouvelles compétences et connaissances en vue de logiques de rupture (Chanal et Mothe, 2005). Dans ce cadre-là, les PME chercheraient davantage à mobiliser l'ensemble des DPI et ne seraient donc pas différentes sur ce point des grandes entreprises. De plus, cette incertitude peut être amenée par les idées des employés (sans que cela se concrétise nécessairement). En effet, nous notons que, dans les PME développant une telle pratique, les portefeuilles de DPI sont variables (de 2 à 4). Ainsi, si Carrier (1998) rappelle

que c'est une manière pour le dirigeant de faire participer ses collaborateurs, ce résultat souligne que ces PME ont manifestement des actifs intangibles à protéger. Les dispositifs sollicitant les idées de leurs collaborateurs sont ainsi à considérer comme un outil de management et un levier efficace pour développer de nouvelles connaissances en vue de les diffuser sur le marché. Ce résultat permet alors d'encourager les PME à poursuivre leurs efforts dans ce que l'on appelle l'*empowerment* (Spreitzer, 1995 ; Seibert, Silver et Randolph, 2004) ou la capacité d'agir des salariés en les légitimant dans l'idéation.

3. Des perspectives aux prises avec les tendances socioéconomiques

Ce chapitre avait pour intention de comprendre d'où viennent les idées créatives des PME et comment celles-ci s'approprient leur valeur par les DPI. Nous observons dans l'étude que, selon les pratiques d'innovation mises en œuvre dans ces structures (innovation d'exploration ou d'exploitation), leurs stratégies de DPI diffèrent. Ce résultat affine la compréhension du phénomène d'idéation en PME en montrant en détail les liens entre des pratiques précises d'innovation (expérimentation de nouvelles idées, sollicitation des employés, amélioration de l'efficacité, etc.) et le choix en matière de protection (Reboud, Santi et Mazzarol, 2014 ; Le Bas et Szostak, 2016). Sans réelle surprise, la question des DPI se pose avec plus d'acuité dans le cas de l'exploration, où chacune des pratiques conduit à développer un portefeuille large de DPI. L'exploitation n'est pas à négliger, toutefois, puisque les pratiques d'amélioration de l'efficacité et des technologies existantes amènent un portefeuille large. En outre, un des points majeurs est relatif à la protection par le brevet seul. L'absence totale de liens entre les deux modalités d'innovation retenues par les PME et une largeur de portefeuille réduite au brevet souligne que ce DPI est important, mais dans un ensemble de DPI plus étoffé.

Ces conclusions devraient pousser en particulier les acteurs socio-économiques à penser leurs dispositifs d'accompagnement de l'innovation des PME au regard de leurs pratiques réelles, en considérant le brevet comme devant être articulé à la marque, au dessin et modèle, puis aux droits d'auteur, entre autres. Cette compréhension plus fine permet ainsi de mieux prendre en compte la réalité des PME et de raisonner à partir de ce qu'elles font réellement pour les orienter vers des dispositifs de protection pertinents.

Il serait désormais intéressant d'aller plus avant pour comprendre comment chacune des pratiques des innovations d'exploration et d'exploitation est gérée au sein des PME. En effet, dans la lignée des travaux sur les microfondations (Foss, 2009, 2010 ; Foss, Husted et Michailova, 2010), nous nous demandons comment, par exemple, les employés sont sollicités concrètement pour proposer de nouvelles idées, quelles méthodes sont retenues (le remue-méninge, la pensée design, la méthode C-K, etc.) pour quel type de DPI *in fine*. Or certaines méthodes conduisent plus aisément à des innovations d'exploration. En effet, Verganti (2008, 2009) explique que les méthodes conduisant à développer une nouvelle vision des événements et de la société amènent davantage d'innovations de rupture. Prenons le cas d'une méthode fortement plébiscitée actuellement : la pensée design (Brown, 2010). Elle mobilise l'ensemble des acteurs de l'entreprise à dialoguer (Carlgren, Rauth et Elmquis, 2016), car chacun est considéré comme étant en position de « regarder le monde ». Elle s'inscrit dans les approches centrées sur l'utilisateur où l'empathie est une démarche clé pour comprendre au mieux ce que vit cet utilisateur. Pour cette raison, Verganti (2011) considère que cette méthode n'amènerait pas à des innovations de rupture, car trop focalisée sur le consommateur ou l'utilisateur qui, sauf exception, n'est pas capable de dépasser ce qu'il vit et ses propres analyses. Ainsi, les idées issues de cette méthode conduiraient davantage à des améliorations.

Même si les méthodes d'idéation retenues par les PME orientaient le type d'innovation, d'autres facteurs sont également à retenir, notamment les rôles joués par l'ensemble des membres de la PME. En effet, des travaux soulignent bien que l'intelligence émotionnelle des *leaders*, notamment,

influence positivement les phénomènes d'idéation et l'émergence d'idées nouvelles (Zhou et George, 2003). Le retour des autres collaborateurs sur les idées (Harrison et Rouse, 2015) et des relations basées à la fois sur le conseil, le partage de connaissances et l'amitié sont également favorables à la créativité des individus dans les organisations (Lee et Lee, 2015). Dans le cas de la PME, ces facteurs s'avéreraient d'autant plus importants que la structure est par définition de petite taille et que le dirigeant et les collaborateurs se côtoient régulièrement. Ainsi, les pratiques associées aux innovations d'exploration ou d'exploitation sont à considérer, en PME, sous l'influence de tels facteurs pour comprendre comment ces entreprises cherchent à capturer la valeur de leurs idées.

Pour conclure ce chapitre, nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur deux phénomènes majeurs en développement et qui nécessitent de nouvelles recherches. Il s'agit, tout d'abord, de la recherche en innovation sociale définie comme une réponse nouvelle et originale apportée à un besoin social (lutter contre l'exclusion et les discriminations liées au handicap, créer du lien social à l'échelle locale, faciliter l'accès à une alimentation responsable, etc.) (Battilana et Dorado, 2010). Ce type d'innovation est le cœur de l'économie sociale et solidaire (Borzaga et Defourny, 2001 ; Nyssens, 2006). Il s'agit essentiellement de prendre en compte la fragilité humaine ou le lien social entre les acteurs. L'entrepreneur social est alors conduit à intégrer dans son entreprise des valeurs telles que la solidarité, la démocratie et la coopération (Ostrom, 1990 ; Hess et Ostrom, 2007). Si l'origine des idées semble prioritairement provenir de la réalité sociale et économique, la question de la propriété intellectuelle ne peut pas laisser indifférent. En effet, la raison d'être des DPI est de s'approprier la valeur créée (Pisano et Teece, 2007) et, *de facto*, d'exclure les concurrents potentiels. Or, pour résoudre des difficultés locales, il est préférable de favoriser la diffusion de l'innovation sociale. Quelle est alors la place des DPI en innovation sociale ? Comment concilier des logiques *a priori* contradictoires de diffusion de l'innovation et de son appropriation dans ces PME ? Ces questionnements sont d'autant plus exacerbés que les organisations de l'ESS sont généralement de petites tailles (associations, coopératives) et

détiennent peu de ressources : leur effectif est souvent composé de bénévoles, les ressources financières proviennent, en sus du résultat de leur activité, de subventions ou de dons.

À ce premier point s'ajoute le développement de « l'ère numérique » dans l'économie. Ainsi, il est question, à présent, de plateformes numériques (Liotard, 2012) où les clients partagent leurs idées (cas du *crowdsourcing* ou idéation par la foule) (Howe, 2006 ; Busarovs, 2011), ce qui encourage la cocréation, mais aussi de nouveaux modes de financement (*crowdfunding* ou financement par la foule ou sociofinancement), d'où le développement du financement participatif, ou encore de nouveaux modes d'organisation (le télétravail grâce au *cloud-computing* ou l'informatique en nuage ou infonuagique). En outre, les innovations produits intègrent de plus en plus le numérique dans les objets, qui deviennent connectés. Cela permet d'ailleurs de résoudre, dans certains cas, un besoin social, comme la télémédecine (*e-medecin*), pour faciliter le diagnostic et le suivi des patients (Wooton, 2001). Ce changement majeur conduit les PME à revoir leur organisation (Le Bas et Szostak, 2016). Si les entreprises plutôt de type *high-tech* et les *start-ups* semblent capables de s'insérer dans cet ère numérique, comment les PME traditionnelles ou « ordinaires » s'en saisissent-elles ? Qu'en est-il également dans le cas précis des PME de l'économie sociale et solidaire ? N'y a-t-il pas un risque de marginaliser encore davantage certains acteurs de l'économie ? Quels sont les nouveaux défis auxquels ces PME sont confrontés ?

Toutes ces questions méritent à présent pleinement l'attention des chercheurs en PME et en entrepreneuriat et participent ainsi à leur propre processus d'idéation académique.

Annexe 15.1. Les tests d'indépendance

Tableau A1
Test d'indépendance entre les variables descriptives (effectif, CA, Dep_inno) et l'innovation d'exploration et l'innovation d'exploitation ($n = 997$)

Variables	Effectif	CA	Dep_inno
Innovation d'exploration			
Expe_idee	(+)***		(+)***
Employe_crea	(+)***		(+)***
Ventes_sup	(+)***		(+)***
New_techno	(+)***		(+)***
Innovation d'exploitation			
Efficacite	(+)***	(+)***	(+)***
Techno_exist	(+)***	(+)**	(+)***
Reajuste	(+)***	(+)***	(–)***

Seuil de significativité : *** (1 %), ** (5 %), * (10 %).

Tableau A2
Tests d'indépendance entre les cinq largeurs de portefeuille de DPI et les variables descriptives (effectif, CA, Dep_inno) ($n = 997$)

Variables	Effectif	CA	Dep_inno
Larg_0	(–)***	(–)***	
Larg_1			
Larg_2	(+)**	(+)***	(+)***
Larg_3	(+)***	(+)***	(+)***
Larg_4			(+)***

Seuil de significativité : *** (1 %), ** (5 %), * (10 %).

Bibliographie

Amabile, T. (1988). « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, nº 2, p. 123-167.

Anderson, N., K. Potocnik et **J. Zhou** (2014). « Innovation and creativity in organizations : A state-of-the-science review and prospective commentary », *Journal of Management*, vol. 40, nº 5, p. 1297-1333.

Andriopoulos, C. (2003). « Six paradoxes in managing creativity : An embracing act », *Long Range Planning*, vol. 36, nº 4, p. 375-388.

Audretsch, D. (2009). « Emergence of the entrepreneurial society », *Business Horizons*, vol. 52, p. 505-511.

Ayerbe, C. et **L. Mitkova** (2005). « Quelle organisation pour la valorisation des brevets d'invention ? Le cas d'Air Liquide », *Revue française de gestion*, vol. 155, nº 2, p. 191-212.

Barzi, R. (2011). « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations*, vol. 2, nº 35, p. 29-45.

Battilana, J. et **S. Dorado** (2010). « Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 53, nº 6, p. 1419-1440.

Bierly, P.E. et **P.S. Daly** (2007). « Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, nº 4, p. 493-516.

Borzaga, C. et **J. Defourny** (dir.) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, Londres, Routledge.

Boutillier, S. et **D. Uzunidis** (2015). « De la société salariale à la société entrepreneuriale, une analyse critique », Document de travail, Réseau de recherche sur l'innovation, vol. 45, p. 1-16.

Brion, S. (2008). « Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration ? », *Revue Management international*, vol. 12, nº 3, p. 29-44.

Brown, T. (2010). *L'esprit design*, Paris, Éditions Pearson.

Busarovs, A. (2011). « Crowdsourcing as user-driven innovation, new business philosophy's model », *Journal of Business Management*, vol. 4, p. 53-60.

Carlgren, L., I. Rauth et **M. Elmquis** (2016). « Framing design thinking : The concept in idea and enactment », *Creativity and Innovation Management*, vol. 25, nº 1, p. 38-57.

Carrier, C. (1998). « Employee creativity and suggestion programs : An empirical study », *Creativity and Innovation Management*, vol. 7, nº 2, p. 62-72.

Carrier, C. et **S. Gélinas** (2011). *Créativité et gestion, les idées au service de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Carrier, C. et **B. Szostak** (2014). « Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière », *Revue internationale PME*, vol. 27, nº 1, p. 14-34.

Cerne, M., C.G.L. Nerstad, A. Dysvik et **M. Škerlavaj** (2014). « What goes around comes around : Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 57, nº 1, p. 172-192.

Chanal, V. et **C. Mothe** (2005). « Concilier innovations d'exploitation et d'exploration », *Revue française de gestion*, vol. 31, nº 154, p. 173-191.

Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.

Cohen, W.M., R.R. Nelson et **J.P. Walsh** (2000). *Protecting their Intellectual Assets : Appropriability Conditions and why U.S. Manufacturing Firms Patent (or not)*, Cambridge, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, nº 7552, <http://www.krannert.purdue.edu/faculty/smartin/courses/590/NBER7552.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Cohendet, P., D. Grandadam et **L. Simon** (2011). « Rethinking urban creativity : Lessons from Barcelona and Montreal », *City, Culture and Society*, vol. 2, nº 3, p. 151-158.

Colombo, M.G., K. Laursen, M. Magnusson et **C. Rossi-Lamastra** (2012). « Introduction. Small business and networked innovation : Organizational and managerial challenges », *Journal of Small Business Management*, vol. 50, nº 2, p. 181-190.

Corbel, P. (2009). *Technologie, innovation, stratégie. De l'innovation technologique à l'innovation stratégique*, Paris, Gualino.

Corbel, P. et **C. Le Bas** (2012). *Les nouvelles fonctions du brevet. Approches économiques et managériales*, Paris, Economica.

Crevoisier, O., L. Amgwerd et **N. Tissot** (2005). « La propriété intellectuelle et les PME : quels enjeux et quelles pratiques ? », *Revue internationale PME*, vol. 18, nº 2, p. 9-41.

Dechamp, G. et **B. Szostak** (2016). « Organizational creativity and the creative territory : The nature of influence and strategic challenges for organizations », *M@n@gement*, vol. 19, nº 2, p. 61-88.

Drazin, R., M.A. Glynn et **R.K. Kazanjian** (1999). « Multilevel theorizing about creativity in organizations : A sensemaking perspective », *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, p. 286-307.

Dubois, L.-E. (2013). « La gestion de la performance de création : mieux comprendre les défis pour mieux les relever », *Revue Gestion*, vol. 38, nº 3, p. 16-24.

Duhamel, F., S. Reboud et **M. Santi** (2014). « Capturing value from innovations : The importance of rent configurations », *Management Decision*, vol. 52, nº 1, p. 122-143.

Ekvall, G. (1995). « Participation and creativity : New forms of suggestion schemes in Sweden », *Creativity and Innovation Management*, vol. 4, nº 3, p. 152-159.

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books.

Florida, R. (2005). *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, New York, Harper Collins.

Foss, N.J. (2009). « Alternative research strategies in the knowledge movement : From macro bias to micro-foundations and multilevel explanation », *European management review*, vol. 6, nº 1, p. 16-28.

Foss, N.J. (2010). « Micro-foundations for management research : What, why, and whither ? », *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 13, nº 42, p. 11-34.

Foss, N.J., K. Husted et **S. Michailova** (2010). « Governing knowledge sharing in organizations : Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions », *Journal of Management Studies*, vol. 47, nº 3, p. 455-482.

Fréchet, M. et **A. Martin** (2011). « La protection de l'innovation : utilisation alternative et combinée de méthodes par les entreprises françaises », *M@n@gement*, vol. 14, nº 3, p. 120-152.

Gandia, R., S. Brion et **C. Mothe** (2011). « Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle. Quelles stratégies dans le jeu vidéo ? », *Revue française de gestion*, vol. 1, nº 210, p. 117-131.

Gilsing, V. et **B. Nooteboom** (2006). « Exploration and exploitation in innovation systems : The case of pharmaceutical biotechnology », *Research Policy*, vol. 35, nº 1, p. 1-23.

Granstrand, O. (1999). *The Economics and Management of Intellectual Property : Towards Intellectual Capitalism*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Harrison, S.H. et **E.D. Rouse** (2015). « An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects », *Academy of Management Journal*, vol. 58, nº 2, p. 375-404.

Hausman, A. (2005). « Innovativeness among small businesses : Theory and propositions for future research », *Industrial Marketing Management*, vol. 34, nº 8, p. 773-782.

He, Z. et **P. Wong** (2004). « Exploration vs. exploitation : An empirical test of the ambidexterity hypothesis », *Organization Science*, vol. 15, nº 4, p. 481-494.

Hess, C. et **E. Ostrom** (2007). *Understanding Knowledge as a Commons*, Cambridge, The MIT Press.

Holgersson, M. (2013). « Patent management in entrepreneurial SMEs : A literature review and an empirical study of innovation appropriation, patent propensity, and motives », *R&D Management*, vol. 43, nº 1, p. 21-36.

Howe, J. (2006). « The rise of crowdsourcing », *Wired Magazine*, vol. 14, nº 6, p. 1-4.

Hutter, K., J. Hautz, J. Füller, J. Mueller et **K. Matzler** (2011). « Communitition : The tension between competition and collaboration in community-based design contests », *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, nº 1, p. 3-21.

Jacobides, M.G., T. Knudsen et **M. Augier** (2006). « Benefiting from innovation : Value creation, value appropriation and the role of industry architectures », *Research Policy*, vol. 35, nº 8, p. 1200-1221.

Jenssen, J.I. et **E. Nybakk** (2009). « Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge-intensive firms », *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, nº 3, p. 441-466.

Joo, B.-K., G.N. McLean et **B. Yang** (2013). « Creativity and human resource development : An integrative literature review and a conceptual framework for future research », *Human Resource Development Review*, vol. 12, nº 4, p. 390-421.

Julien, P.-A. (1990). « Vers une typologie multicritères des PME », *Revue internationale PME*, vol. 3, nºs 3-4, p. 411-425.

Kautonen, T., R. Zolinb, A. Kuckertzc et **A. Viljamaa** (2010). « Ties that blind ? How strong ties affect small business owner-managers' perceived trustworthiness of their advisors », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 22, nº 2, p. 189-209.

Koskinen, K.U. et **H. Vanharanta** (2002). « The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies », *International Journal of Production Economics*, vol. 80, p. 57-64.

Le Bas, C. et **B. Szostak** (2016). « Appropriation de l'innovation, multiprotection et actifs complémentaires : le cas d'une PME de télémédecine à l'ère numérique », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 254, p. 129-145.

Lee, S. et **C. Lee** (2015). « Creative interaction and multiplexity in intraorganizational networks », *Management Communication Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 56-83.

Leiponen, A. et **J. Byma** (2009). « If you cannot block, you better run : Small firms, cooperative innovation, and appropriation strategies », *Research Policy*, vol. 38, n° 9, p. 1478-1488.

Liotard, I. (2012). « Les plate-formes d'innovation sur Internet : arrangements contractuels, intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle », *Management international*, vol. 16, hors série, p. 129-144.

Lowik, S., D. Van Rossum, J. Kraaijenbrink et **A. Groen** (2012). « Strong ties as sources of new knowledge : How small firms innovate through bridging capabilities », *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n° 2, p. 239-256.

Madrid-Guijarro, A., D. Garcia et **H. Van Auken** (2009). « Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs », *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n° 4, p. 465-488.

March, J.G. (1991). « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.

Mazzarol, T. et **S. Reboud** (2009). *The Strategy of Small Firms, Strategic Management and Innovation in the Small Firm*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Minvielle, N. (2007). « Propriété industrielle, stratégie et agence de création », *Revue française de gestion,* vol. 33, n° 175, p. 51-60.

Nyssens, M. (2006). *Social Enterprises between Market, Public Policies and Civil Society*, Londres, Routledge.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.

Parmentier, G. (2014). *La gestion des capacités créatives des organisations*, *Habilitation à diriger des recherches*, Grenoble, Université Pierre-Mendes France, Grenoble 2, CERAG.

Parmentier, G. et **V. Mangematin** (2009). « Innovation et création dans le jeu vidéo. Comment concilier exploration et exploitation ? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 191, p. 77-87.

Parmentier, G. et **B. Szostak** (2015). « Contributions des capacités organisationnelles au champ de la créativité organisationnelle », VI[es] Rencontres du groupe thématique « Innovation » de l'AIMS, Strasbourg, 17 et 18 septembre.

Pénin, J. et **C. Le Bas** (2014). « Patents and innovation : Are the brakes broken, or how to restore patents' dynamic efficiency ? », *Working Paper of BETA*, 2014-02.

Pisano, G.P. et **D.J. Teece** (2007). « How to capture value from innovation : Shaping intellectual property and industry architecture », *California Management Review*, vol. 50, n° 1, p. 278-296.

Reboud, S. et **T. Mazzarol** (2011). « Innovation ordinaire en "PME ordinaire" », dans A. Hamdouch, S. Reboud et C. Tanguy (dir.), *PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation*, Bruxelles, Peter Lang, p. 351-380.

Reboud, S., M. Santi et **T. Mazzarol** (2014). « Pourquoi devrais-je protéger mon innovation ? Gestion stratégique de la PI dans les PME », dans G. Lecointre (dir.), *Le Grand Livre de l'économie PME*, 3e éd., Paris, Éditions Gualino, p. 335-359.

Reitzig, M. (2004). « Strategic management of intellectual property », *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, nº 3, p. 35-40.

Roquilly, C. (2009). « Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation », *Management*, vol. 12, nº 2, p. 142-175.

Sarooghi, H., D. Libaers et **A. Burkemper** (2015). « Examining the relationship between creativity and innovation : A meta-analysis of organizational, cultural and environmental factors », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, nº 5, p. 714-731.

Seibert, S.E., S.R. Silver et **W.A. Randolph** (2004). « Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction », *Academy of Management Journal*, vol. 47, nº 3, p. 332-349.

Shalley, C.E. et **J. Zhou** (2008). « Organizational creativity research : A historical overview », dans J. Zhou et C.E. Shalley (dir.), *Handbook of Organizational Creativity*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, p. 3-31.

Simon, L. (2009). « Underground, upperground et middleground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville », *Management international*, vol. 13, hors série, p. 37-51.

Somaya, D., D.J. Teece et **S. Wakeman** (2011). « Innovation in multi-invention contexts : Mapping solutions to technological and intellectual property complexity », *California Management Review,* vol. 53, nº 4, p. 47-49.

Spreitzer, G.M. (1995). « Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 18, nº 5, p. 1442-1465.

St-Pierre, J., M. Trépanier et **T. Razafindrazaka** (2013). *Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique*, Rapport de recherche, Trois-Rivières, Institut de recherche sur les PME.

Taylor, D. et **K. Pandza** (2003). « Networking capacity : The competitive advantage of small firms », dans O. Jones et F. Tilly (dir.), *Competitive Advantage in SMEs*, Chichester, Wiley, p. 156-173.

Teece, D.J. (1986). « Profiting from technological innovation », *Research Policy*, vol. 15, nº 6, p. 285-305.

Torrès, O. et **P.-A. Julien** (2005). « Specificity and denaturing of small business », *International Small Business Journal*, vol. 23, nº 4, p. 355-377.

Verganti, R. (2008). « Design, meanings, and radical innovation : A metamodel and a research agenda », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, nº 5, p. 436-456.

Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation : Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Boston, Harvard Business Press.

Verganti, R. (2011). « Radical design and technology epiphanies : A new focus for research on design management », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 28, nº 3, p. 384-388.

Weik, E. (2012). « Introducing "the creativity of action" into institutionalist theory », *M@n@gement*, vol. 5, nº 15, p. 564-581.

Wooton, R. (2001). « Recent advances in telemedicine », *British Medical Journal*, vol. 323, n° 7312, p. 557-560.

Zhang, M., A. Macpherson et **O. Jones** (2006). « Conceptualizing the learning process in SMEs : Improving innovation through external orientation », *International Small Business Journal*, vol. 24, n° 3, p. 299-323.

Zhou, J. et **J.M. George** (2003). « Awakening employee creativity : The role of leader emotional intelligence », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, n^{os} 4-5, p. 545-568.

Chapitre 16

La santé psychologique des propriétaires-dirigeants de PME

Proposition d'un modèle intégrant les facteurs de stress de l'environnement et leurs ressources motivationnelles

Claude Fernet
et Stéphanie Austin

Les dirigeants de PME se distinguent de ceux qui œuvrent dans la grande entreprise par un accès moins diversifié au capital physique, financier et intellectuel, mais aussi par l'importance de leur engagement personnel dans un seul actif, soit leur entreprise (Ang, 1991). Bien que cette situation ne caractérise pas en propre ces travailleurs, elle se démarque en raison des conséquences découlant des décisions qu'ils prennent au quotidien, tout en se voyant confrontés à une diversité d'enjeux financiers et commerciaux. Cette responsabilité accrue, souvent conjuguée avec un style de gestion centralisé, caractérise la situation des dirigeants de PME ; en les exposant à un état de solitude professionnelle, elle est susceptible de fragiliser leur santé psychologique.

Malgré l'intérêt croissant des chercheurs et des praticiens pour le fonctionnement psychologique optimal au travail, peu d'efforts ont été consacrés à l'étude de la santé psychologique des propriétaires-dirigeants (ci-après PDir) de petites et moyennes entreprises (PME). Ce constat est d'autant plus étonnant que des données d'enquêtes révèlent qu'ils sont vulnérables au stress professionnel et qu'ils peuvent rencontrer de sérieuses difficultés d'adaptation face à l'évolution actuelle du monde des affaires (Fernet, Torrès, Austin et St-Pierre, 2016 ; Torrès, 2012). Qu'en est-il précisément des sources de stress susceptibles de fragiliser leur état de santé ? Afin de mieux cerner cet enjeu, ce chapitre vise à délimiter le concept de santé psychologique, tout en proposant un modèle conceptuel qui tient compte de la singularité du travail des PDir. Ancré dans les écrits scientifiques les plus pertinents en matière de santé au travail, le modèle permettra de dégager les principaux facteurs de risque et de protection associés à la santé psychologique des PDir, ainsi que leurs rôles possibles dans sa caractérisation. Des pistes de recherche visant à établir la santé psychologique des PDir comme objet d'étude indispensable à la compréhension des facteurs de succès (et d'échec) des PME seront proposées.

1. La santé psychologique des propriétaires-dirigeants

Concept multidimensionnel englobant tant l'absence de manifestations négatives que la présence de manifestations positives (Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008 ; Organisation mondiale de la Santé – OMS, 1946), la santé psychologique se présente comme un aspect négligé de la recherche sur les PDir de PME. En effet, depuis une trentaine d'années, la recherche a essentiellement décrit des manifestations pathogènes de leur expérience au travail, c'est-à-dire des indicateurs de mal-être psychologique tels que la solitude (Akande, 1992 ; Gumpert et Boyd, 1984), la détresse (Cocker, Martin, Scott, Venn et Sanderson, 2012) ou l'épuisement professionnel (Ben Tahar, 2014 ; Fernet *et al.*, 2016 ; Shepherd, Marchisio, Morrish, Deacon et Miles, 2010 ; Wincent et Ortqvist, 2009). Une telle analyse, dont on perçoit des limites face à la compréhension de l'état psychologique des propriétaires-dirigeants, nécessite d'élargir la perspective pour inclure des indicateurs du bien-être,

ainsi que des indicateurs à la jonction de différentes sphères de vie. Si la santé du PDir constitue le « premier actif immatériel de la PME » (Torrès, 2012), encore faut-il circonscrire le concept afin d'en apprécier la pleine portée.

2. La notion de stress

La majorité des modèles théoriques sur la santé psychologique au travail repose sur la notion de stress, envisagée dans une perspective de type pathogénique (Ganster et Perrewé, 2011 ; Kahn et Byosiere, 1992). S'appuyant sur l'hypothèse que la perception des gens à l'égard de l'environnement détermine l'expérience psychologique, l'on considère habituellement que le stress est le résultat d'un déséquilibre entre les exigences d'une situation et la capacité d'un individu à s'y adapter en fonction de ses ressources personnelles. Dans le cas qui nous intéresse, le stress renvoie à un état d'activation résultant de l'exposition à différentes situations de l'environnement social, c'est-à-dire autant les facteurs de stress de la vie professionnelle que ceux de la vie personnelle. Il s'avère ainsi nécessaire de distinguer le processus du stress proprement dit (mécanismes en cause lors de l'état d'activation), des stresseurs (exigences de la situation dans différentes sphères de vie) et des manifestations de stress sur la santé psychologique (bien-être ou mal-être). Alors que l'exposition à des exigences qui conviennent à la capacité d'adaptation d'un individu devrait favoriser son bien-être, l'exposition à des contraintes qui la dépassent devrait conduire à l'expression d'un mal-être.

Qu'elles soient positives ou négatives, les manifestations de l'état de santé psychologique sont de différents ordres. Tel que l'illustre le tableau 16.1, elles s'expriment dans l'attitude (p. ex. satisfaction, désengagement), l'affect (p. ex. vitalité, anxiété), la cognition (p. ex. capacités ou incapacités mentales-analytiques, mnémoniques et de concentration) et dans le comportement des gens (p. ex. performance, absentéisme). Évoluant dans le temps et au gré des situations, ces manifestations présentent différentes ramifications qui se dévoilent tant dans l'individualité (p. ex. énergie, apathie), que dans le rapport avec l'autre (p. ex. amabilité, hostilité) et

s'observent dans les diverses sphères de la vie telles que la famille, le cercle social ou le milieu professionnel. À titre d'exemple, une situation conflictuelle avec un partenaire d'affaires ou un client, bien qu'elle puisse occasionner son lot de tensions psychologiques, peut se restreindre à l'intimité professionnelle. En revanche, l'intensification d'une telle situation peut occasionner un coût psychologique plus sévère et s'étendre à la vie hors travail.

Tableau 16.1
Manifestations de bien-être et de mal-être psychologiques

Ordres/ manifestations	Bien-être	Mal-être
Attitudinal	• Satisfaction • Engagement • Enthousiasme • Contentement	• Insatisfaction • Désengagement • Cynisme • Idéation suicidaire
Affectif	• Calme/épanouissement • Vitalité psychologique • Affect positif • Espoir	• Anxiété/dépression • Épuisement émotionnel • Affect négatif • Découragement
Cognitif	• Concentration/*flow* • Prise de décisions facile • Résolution de problèmes facile • Facilité dans l'analyse complexe	• Problème mnémonique/ distraction • Prise de décisions laborieuse • Résolution de problèmes laborieuse • Difficulté dans l'analyse complexe
Comportemental	• Performance accrue • Pratiques positives de *leadership* • Saines habitudes de vie • Engagement social	• Absentéisme, présentéisme • Pratiques négatives de *leadership* • Piètres habitudes de vie • Isolement/retrait social

2.1. Les facteurs de l'environnement comme sources potentielles de stress

La compréhension actuelle du stress au travail repose largement sur l'étude des facteurs de l'environnement interne à l'entreprise. Dès lors, le défi des chercheurs consistera à identifier des facteurs responsables du stress perçu

ou vécu, et ce, afin d'en déterminer les effets sur la santé psychologique. Bien qu'elles ne constituent pas les seules sources de stress dans l'environnement de travail, celles qui sont le plus fréquemment étudiées sont les *contraintes* et les *ressources* liées au travail (Crawford, LePine et Rich, 2010 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Frese et Zapf, 1994 ; Lee et Ashforth, 1996). Alors que la nature, de même que l'expression des contraintes et des ressources varient d'un emploi (ou d'une entreprise) à un autre, elles demeurent identifiables dans toute situation.

2.1.1. Les contraintes au travail

Les contraintes se caractérisent par l'ampleur et la lourdeur du travail – qu'il soit cognitif, émotionnel ou physique (Demerouti *et al*., 2001). Celles auxquelles sont confrontés les PDir de PME sont multiples et peuvent engendrer diverses difficultés. L'ampleur de leurs responsabilités et la singularité de leur fonction les amènent d'ailleurs à s'investir énormément dans leur travail. Il y a une trentaine d'années, les travaux menés par Boyd et Gumpert (1983) aux États-Unis suggéraient que 60 % des PDir de PME travaillaient plus de 50 heures par semaine, dont plus de 60 heures pour 25 % d'entre eux. Des proportions similaires ont été plus récemment rapportées auprès de PDir de PME françaises (Torrès, 2012). Bien que le temps et l'énergie investis dans le travail ne soient pas une particularité propre aux PDir de PME – et que l'ampleur et la lourdeur des tâches varient selon le secteur d'activité et le stade de développement de l'entreprise – une constante demeure, en matière de santé au travail : un investissement psychologique soutenu sans possibilité de récupération tend à fragiliser l'état de santé (Alarcon, 2011 ; Sonnentag, Binnewies et Mojza, 2010).

Les contraintes comme obstacles

Les contraintes représentent donc des sources de stress potentielles ; elles seront qualifiées d'obstacles dans la mesure où elles nuiront à l'atteinte de l'objectif poursuivi, et plus particulièrement lorsqu'elles occasionneront un coût cognitif, physique ou émotionnel pour les travailleurs (Cavanaugh, Boswell, Roehling et Boudreau, 2000 ; LePine, LePine et Jackson, 2004). Des

exemples d'obstacles auxquels font face tant les employés que les PDir de PME sont les problèmes liés aux rôles (p. ex. surcharge, ambiguïté ou conflits de rôle [Ben Tahar, 2014 ; Wincent et Örtqvist, 2009]). Plus particulièrement liés à la fonction des PDir de PME, on retrouve les problèmes rattachés à la gestion commerciale (perte d'un marché ou de contrats), financière (perte de revenus, problème de crédit) et administrative (problèmes posés par des actionnaires ou les copropriétaires), de même que la gestion du personnel (licenciement, conflit avec des employés) et de l'approvisionnement (transactions difficiles avec un fournisseur) (Fernet *et al.*, 2016 ; Grant et Ferris, 2012 ; Torrès et Lechat, 2012). Les résultats d'une enquête menée auprès de 126 PDir de PME québécoises (Fernet, St-Pierre et Austin, 2015) dévoilent d'ailleurs que le stress émanant de certains de ces problèmes est intimement associé à l'épuisement professionnel, c'est-à-dire à un état de fatigue mentale au travail. Plus les PDir sont épuisés, plus ils rapportent (dans d'importantes proportions) avoir été confrontés, au cours de l'année, à des problèmes relatifs à la satisfaction de la clientèle (71 % comparativement à 49 % pour les moins épuisés), aux relations de travail (43 % comparativement à 25 % pour les moins épuisés), de même qu'à des problèmes d'ordre financier (43 % comparativement à 22 % pour les moins épuisés) et de santé (36 % comparativement à 8 % pour les moins épuisés).

Outre la présence de ces problèmes, diverses préoccupations peuvent constituer des obstacles pour les PDir, dans la mesure où elles réduisent l'énergie mentale disponible à la gestion de l'entreprise et fragilisent leur état de santé. Récemment, St-Pierre, Fernet et Austin (2015) ont identifié six sous-groupes de préoccupations positivement associées à l'état d'épuisement des PDir de PME québécoises. Liées à la vie professionnelle, elles se rattachent aux parts de marché (actions des concurrents, développement de nouveaux marchés), à la satisfaction de la clientèle (qualité des produits, perte de clients), à la gestion des ressources humaines (embauche, conflits avec employés), à la trésorerie (accès au financement, respect des obligations financières), de même qu'aux préoccupations à la jonction des sphères professionnelle et personnelle, telle la conciliation travail-vie personnelle (difficulté à consacrer le temps souhaité au travail ou à la famille)

et les événements imprévisibles de la vie (maladie ou décès d'un proche). En dépit d'une fréquence plus marquée des préoccupations liées à la vie professionnelle, la santé psychologique des PDir se trouverait particulièrement fragilisée par les préoccupations à la jonction des sphères professionnelle et personnelle (St-Pierre, Fernet et Austin, 2015).

Les contraintes comme défis

Par ailleurs, certaines des contraintes au travail, lorsqu'elles sont appréhendées en tant que situations stimulantes plutôt que menaçantes, peuvent représenter des défis et déclencher de l'eustress, c'est-à-dire une expérience d'adaptation positive (LePine, Podsakoff et Lepine, 2005 ; Crawford, LePine et Rich, 2010). Une situation similaire peut se présenter lorsque ces obstacles sont vécus comme des événements favorisant la croissance et le développement. Par exemple, bien que le départ d'un employé clé de l'entreprise puisse en menacer la stabilité, cette situation peut aussi être appréhendée par le PDir comme un défi à relever qui le conduira potentiellement à remettre en question certains objectifs corporatifs. Outre les traits personnels des PDir (que nous allons aborder subséquemment), le point de bascule entre la confiance de pouvoir relever un défi et l'appréhension face à une éventuelle menace dépend surtout du sentiment de contrôle de l'individu par rapport à l'obstacle envisagé. La nature du travail du PDir le conduit inévitablement à faire face à une multitude de tâches complexes reposant sur des échéanciers stricts et une responsabilité accrue à l'égard des résultats. Lorsque des situations sont perçues comme gouvernables, c'est-à-dire que le PDir estime posséder les compétences ou les ressources nécessaires, il en résulte généralement une expérience psychologique adaptative. Il n'en demeure pas moins que l'exposition répétée à des obstacles, et ce, peu importe la perception qu'en aura un individu, peut fragiliser son état de santé, compte tenu du fait qu'ils mobilisent l'énergie disponible et la réduisent (Hobfoll, 2001). C'est du moins le constat qui se dégage de la méta-analyse que Crawford, LePine et Rich (2010) ont réalisée auprès d'employés : toutes les contraintes – tant celles qui sont envisagées comme des défis que celles qui sont vécues comme des menaces – contribuent à l'épuisement professionnel, un indicateur de mal-être. En revanche,

seules les contraintes vues comme des défis favorisent la vitalité psychologique, un indicateur de bien-être, celles qui sont qualifiées de menaces brimant cet état psychologique.

2.1.2. Les ressources au travail

Au même titre que les contraintes décrites plus haut, les *ressources au travail* ont été identifiées comme des facteurs influençant la santé psychologique des travailleurs. De nature tout autant cognitive qu'émotionnelle ou physique, elles permettent de réduire les contraintes inhérentes au travail tout en contribuant au bien-être des travailleurs (Schaufeli et Bakker, 2004). En outre, les PDir de PME qui reçoivent du soutien de la part de leurs employés – notamment des cadres lorsque la taille de l'entreprise le permet – et autres parties prenantes, de même que de l'entourage familial et professionnel, vivent moins d'insatisfaction et de stress professionnels (Tetrick, Slack, Sinclair et Da Silva, 2000).

2.2. Les traits de personnalité comme différences individuelles

Parallèlement à l'étude des facteurs psychosociaux de l'environnement de l'entreprise, la recherche laisse entrevoir que chaque individu ressent, pense et se comporte de manière relativement unique, ce qui sous-tend que la perception des contraintes et des ressources de l'environnement, de même que leurs résultantes, sont tout aussi distinctes (Parkes, 1994 ; Spector, 2002). À cet égard, des études se sont attachées à évaluer les différences individuelles, c'est-à-dire les caractéristiques qui expliquent les seuils de vulnérabilité et de résistance de l'individu face aux sources de stress potentielles de son environnement. En général, les traits de personnalité définissent l'individualité, c'est-à-dire les manières habituelles de se comporter et de réagir face à différentes situations (Caprara et Cervone, 2000). Ils peuvent se classer en deux catégories : les traits généraux et les traits particuliers (John, Naumann et Soto, 2008).

2.2.1. Les traits de personnalité généraux

De nature dispositionnelle, les traits généraux expliquent de manière constante les comportements des gens au gré des situations. Le modèle proposé par McCrae et Costa (2003) caractérise les profils individuels, à la fois dans leurs dimensions affectives et comportementales, en fonction cinq facteurs : l'extraversion, le névrotisme, l'agréabilité, la consciencieusité et l'ouverture aux expériences. Selon la méta-analyse de Swider et Zimmerman (2010), le névrotisme et l'extraversion constituent les traits de personnalité les plus étroitement corrélés aux symptômes d'épuisement professionnel. Bien que peu d'études portent sur les traits associés aux manifestations de bien-être, les résultats de recherche (Inceoglu et Warr, 2011) indiquent que les travailleurs consciencieux (appliqués, organisés, fiables et disciplinés) et ceux qui sont extravertis (communicatifs, sociables et affirmatifs) rapportent ressentir davantage de vitalité psychologique.

2.2.2. Les traits de personnalité particuliers

Quant aux traits particuliers, ils désignent également des caractéristiques de l'individu relativement stables, mais qui s'appliquent à des situations ou des contextes précis (Barrick et Mount, 1991). Par exemple, le sentiment d'efficacité personnelle, qui désigne la confiance que porte l'individu dans sa capacité à organiser et à exécuter une suite d'actions en vue d'obtenir les résultats attendus (Bandura, 1977) se situe tant sur les plans dispositionnel que contextuel ou situationnel. Un propriétaire-dirigeant d'entreprise peut croire fortement en sa capacité d'atteindre ses objectifs personnels et néanmoins se sentir incapable de s'adapter à certaines situations de la vie professionnelle, telle sa capacité à gérer des employés difficiles ou en difficulté. Compte tenu du fait que les traits particuliers teintent la réalité des gens dans des situations ou des contextes précis, ils devraient s'avérer particulièrement utiles pour expliquer leur adaptation à ces mêmes contextes ou situations. Cette proposition est soutenue par la méta-analyse de Rauch et Frese (2007), qui révèle que les traits particuliers du PDir sont en général plus étroitement associés au comportement entrepreneurial

(création et succès de l'entreprise) que les traits généraux. Outre le sentiment d'efficacité personnelle, cette étude fait ressortir les besoins d'accomplissement et d'autonomie, de même que l'innovation et la proactivité comme facteurs clés du comportement entrepreneurial.

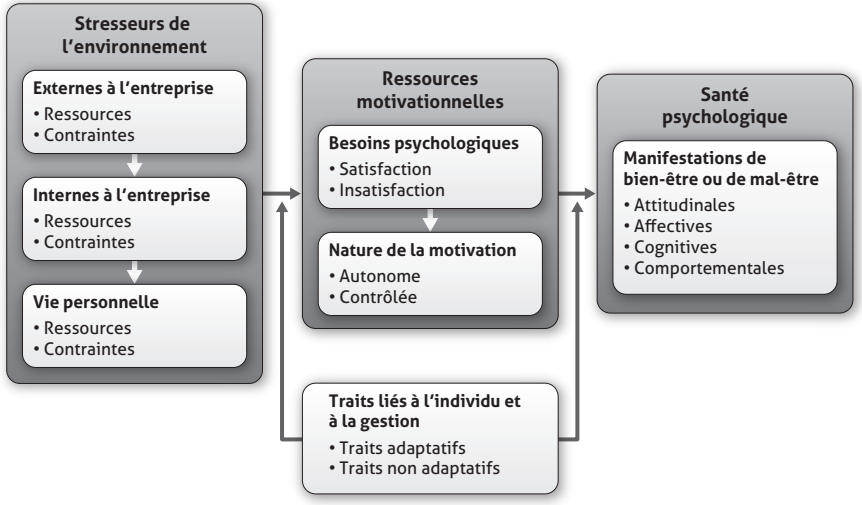
Qu'ils soient particuliers ou généraux, l'apport des traits de personnalité dans l'évaluation de la santé des PDir de PME nous paraît incontournable. Le stress n'étant pas un événement en soi, mais bien le résultat de l'interaction entre l'individu et son environnement (Lazarus, 1966), les traits parviennent à teinter la représentation des facteurs liés à l'environnement, voire même à moduler leurs effets sur la santé. À titre d'exemple, pour un PDir proactif, l'arrivée d'un compétiteur dans un marché peut s'avérer l'occasion de privilégier des actions audacieuses afin de parvenir aux objectifs corporatifs. En revanche, elle devrait constituer une préoccupation majeure pour un PDir plus passif, voire conventionnel dans la gestion de son entreprise. En plus d'agir directement sur l'appréhension des sources potentielles de stress, les traits peuvent atténuer ou intensifier leur effet sur la santé. En effet, les travailleurs qui possèdent des traits particuliers ou des caractéristiques individuelles adaptatives, qui se révèlent entre autres par des sentiments d'efficacité personnelle ou d'autodétermination, sont moins sensibles et réagissent moins fortement aux éléments de leur environnement, ce qui favorise leur adaptation et, par le fait même, leur santé psychologique (Fernet, Gagné et Austin, 2010 ; Trépanier, Fernet et Austin, 2013a).

3. Un modèle motivationnel de la santé psychologique des propriétaires-dirigeants de PME

Bien que les modèles actuels en santé au travail permettent d'identifier et de synthétiser les corrélats du stress professionnel, ils demeurent limitatifs pour rendre compte des mécanismes psychologiques responsables de l'adaptation des gens à leur environnement et expliquer les manifestations de bien-être ou de mal-être qui en découlent. Une avenue pertinente pour

approfondir notre compréhension de ces dernières – et qui n'a pas encore été pleinement étudiée – est celle des ressources motivationnelles au travail. Dans cette section, nous présentons les prémisses sur lesquelles se fonde l'élaboration d'un modèle motivationnel de la santé psychologique des PDir de PME (voir figure 16.1). S'appuyant sur la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), il intègre les postulats sur lesquels reposent les principaux modèles en santé au travail, notamment sur le plan des corrélats et des modes d'action par lesquels les variables produisent des effets, à savoir des manifestations positives ou négatives de la santé psychologique. Ce modèle exprime tout particulièrement sa pertinence par sa capacité à prendre en considération les sources psychologiques sous-jacentes à la régulation des comportements (Vallerand et Thill, 1993), de même que la nature des mécanismes motivationnels responsables de l'adaptation et des réactions au stress. Il vise à approfondir la compréhension de la séquence selon laquelle les éléments de l'environnement agissent sur la santé psychologique des PDir.

Figure 16.1
Modèle motivationnel de la santé psychologique des dirigeants de PME



3.1. L'apport des ressources motivationnelles dans la compréhension de la santé psychologique

Se focalisant sur les conditions sociocontextuelles qui influencent la régulation des comportements et le fonctionnement humain, la théorie de l'autodétermination – TAD (Deci et Ryan, 2000) offre un cadre pertinent à la compréhension de la santé psychologique des PDir. Elle se fonde sur la prémisse voulant que chaque individu ait des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. La satisfaction de ces besoins constitue un nutriment psychologique offrant l'énergie nécessaire à la régulation des comportements. La théorie précise que les gens sont naturellement enclins à s'investir dans des activités qui procurent un défi optimal et qui ont le potentiel de nourrir leurs besoins psychologiques fondamentaux. Des conditions favorisant la satisfaction des besoins psychologiques conduisent à une motivation optimale chez l'individu tout en favorisant son bien-être psychologique. À l'opposé, des conditions qui entravent la satisfaction des besoins appauvrissent la qualité de la motivation et contribuent au mal-être psychologique. Afin d'apprécier l'utilité de la TAD et d'appuyer quatre postulats se rattachant au modèle motivationnel auquel pourrait s'adosser l'étude de la santé des PDir de PME, les lignes qui suivent présenteront un préambule de nature théorique. Elles décrivent succinctement la *nature de la motivation*, la *satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux* ainsi que le *rôle clé de l'environnement social* et des *différences individuelles*.

3.1.1. La nature de la motivation au travail

Offrant un cadre d'analyse dont la pertinence réside dans sa multidimensionnalité, la TAD s'attache aux aspects quantitatifs autant que qualitatifs de la motivation humaine. Elle distingue ainsi la motivation *autonome*, qui se caractérise par des comportements émanant de choix et d'intérêts personnels, et la motivation *contrôlée*, qui donne lieu à des comportements obéissant à des pressions internes ou externes. En contexte de PME, un PDir affichant une motivation autonome s'engage dans ses tâches en vue d'en tirer du plaisir ou de la satisfaction, ou encore en vue d'atteindre

certains objectifs personnels ou professionnels qu'il valorise et juge importants. En revanche, un PDir faisant preuve d'une motivation contrôlée s'engage dans ses tâches pour éviter de succomber à des pressions internes (sentiments d'anxiété, de honte, de culpabilité) ou pour préserver son estime de soi (sentiment de valorisation qui dépend de l'accomplissement). Il peut également le faire dans le but principal d'en retirer un bénéfice (accroître les profits de son entreprise) ou pour éviter une conséquence négative (mettre l'entreprise en péril).

Des études empiriques menées auprès d'employés montrent que la motivation autonome est positivement associée au bien-être psychologique (Baard, Deci et Ryan, 2004), à la satisfaction au travail (Lam et Gurland, 2008), à l'engagement envers l'organisation (Gagné, Chemolli, Forest et Koestner, 2008) et la profession (Fernet, 2011), ainsi qu'à la performance individuelle et organisationnelle (Fernet, Trépanier, Austin, Gagné et Forest, 2015). Inversement, la motivation contrôlée s'associe à différentes conséquences négatives pour l'employé, tels le *workaholism* (Van den Broeck, Schreurs, De Witte, Vansteenkiste, Germeys et Schaufeli, 2011), la détresse psychologique (Fernet *et al*., 2015) et l'épuisement professionnel (Fernet, Gagné et Austin, 2010). En ce qui a trait aux PME, les résultats de l'enquête auprès des PDir québécois (Fernet, St-Pierre et Austin, 2015 ; St-Pierre, Fernet et Austin, 2015) attestent la pertinence et la validité de ces construits motivationnels pour ces derniers. Les résultats révèlent en outre que, à la différence de la motivation contrôlée, la motivation autonome est négativement associée à l'épuisement professionnel. Bien que fragmentaire en ce qui concerne les PDir de PME, ces résultats amène à formuler le postulat suivant :

Postulat 1. Contrairement à la motivation contrôlée, la motivation autonome des PDir contribue aux manifestations de bien-être psychologique, tout en prévenant les manifestations de mal-être psychologique.

3.1.2. La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

La présence d'une motivation de qualité, c'est-à-dire tendant vers l'autodétermination, est possible dans la mesure où l'individu satisfait trois besoins psychologiques fondamentaux (Deci et Ryan 1985). Il s'agit respectivement des besoins d'autonomie (être à l'origine de l'initiation et de la régulation de ses comportements [deCharms, 1968 ; Deci, 1975]), de compétence (agir de manière efficace pour atteindre ses objectifs [White, 1959]) et d'affiliation sociale (sentir que l'on entretient des relations mutuellement satisfaisantes [Baumeister et Leary, 1995]). Lorsqu'il est satisfait, un besoin psychologique mène à la croissance, au développement et au bien-être psychologique. Un besoin n'est ni un désir, ni une ambition, ni une aspiration, ni une préférence ; sa satisfaction agit comme un nutriment essentiel à la saine régulation des comportements et au fonctionnement optimal de l'individu (Deci et Ryan, 2000).

Un nombre appréciable d'études réalisées auprès des travailleurs appuient cette proposition et révèlent que la *satisfaction* des besoins est positivement associée à la motivation autonome (Trépanier, Forest, Fernet et Austin, 2015 ; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Whitte, Soenens et Lens, 2010) et à différentes manifestations du bien-être psychologique, tels l'affect positif (Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault et Colombat, 2012), la vitalité (Trépanier, Fernet et Austin, 2013b, 2015 ; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Whitte et Lens, 2008), l'engagement organisationnel (Gillet, Forest, Benabou et Bentein, 2015) et la satisfaction professionnelle (Huyghebaert, Gillet, Fernet, Lahiani, Chevalier et Fouquereau, 2016). D'autres études indiquent que l'*insatisfaction*, voire la *frustration*, de ces besoins est liée à des manifestations du mal-être psychologique dans la sphère professionnelle, tel l'épuisement professionnel (Fernet, Austin, Trépanier et Dussault, 2013), dans la vie en général, telle la détresse psychologique (Trépanier *et al.*, 2015), et plus largement le sentiment d'insatisfaction face à sa propre vie (Trépanier, Fernet et Austin, 2016). En ce qui a trait aux PDir de PME, les résultats d'une étude menée auprès de 377 PDir français (Fernet *et al.*, 2016) révèlent que la solitude professionnelle, qui résulte en une insatisfaction du besoin d'affiliation non pas en

raison du manque d'interactions, mais de l'absence d'un liant social avec les membres de l'entreprise, contribue à leur épuisement professionnel. Dans la foulée de la recherche sur le sujet qui atteste que la satisfaction des besoins agit directement sur des manifestations de santé psychologique (Fernet *et al.*, 2013 ; Gillet *et al.*, 2012 ; Van den Broeck *et al.*, 2008) ou indirectement par le biais de la motivation au travail (Trépanier *et al.*, 2015), nous émettons le postulat suivant :

Postulat 2. La satisfaction des besoins fondamentaux des PDir contribue, directement ou indirectement, aux manifestations de bien-être psychologique, tout en prévenant les manifestations de mal-être psychologique.

3.2. L'environnement social

La TAD s'appuie sur l'hypothèse voulant que les ressources motivationnelles des gens varient en grande partie en fonction des contextes sociaux dans lesquels ils évoluent. Outre les facteurs de l'environnement de travail identifiés, soit les contraintes et l'absence de ressources au travail, différents éléments de la vie personnelle jouent un rôle prépondérant dans la compréhension de la santé psychologique des PDir. La qualité des relations interpersonnelles avec les proches, que l'on pourrait qualifier de ressources sociales, influence considérablement le vécu psychologique des gens et leur santé (Deci et Ryan, 2008). En effet, des relations fondées sur la confiance, l'honnêteté et le respect offrent les moyens nécessaires à un soutien de qualité. Un conjoint, un membre de la famille ou un ami s'avère soutenant lorsqu'il considère la perspective de l'autre (qu'il reconnaît) et lorsqu'il tient compte de son point de vue, prend acte de ses sentiments, s'informe à propos des émotions ressenties et les considère légitimes même si elles lui sont défavorables (voire hostiles), et lui donne la possibilité de faire ses choix (Deci, Eghrari, Patrick et Leone, 1994). En revanche, un individu peut se sentir isolé, ou encore percevoir son environnement comme « toxique » ou lui offrant un soutien de piètre qualité lorsque l'autre

l'incite à penser autrement, à se sentir et à être d'une manière qui ne lui convient pas, et ce, sans considération pour ses besoins véritables. De telles contraintes sociales se manifestent également par des comportements coercitifs, par exemple lorsqu'un proche de la personne cherche continuellement à lui faire ressentir de la culpabilité (« tu choisis toujours le travail au détriment de ta famille ») ou a recours à des menaces (« je ne serai pas toujours là à t'attendre »). Compte tenu du fait qu'un soutien de qualité nourrit la satisfaction des besoins psychologiques, cette ressource sociale a été associée à une pléiade de retombées adaptatives pour la personne, telle une plus grande vitalité (Weinstein, Legate, Kumashiro et Ryan, 2016). En revanche, la présence de contraintes sociales, qui s'extériorisent entre autres par des conflits interpersonnels, déclenche des manifestations de mal-être psychologique, notamment de l'isolement et des symptômes dépressifs (Weinstein *et al.*, 2016).

Outre les facteurs de l'environnement interne à l'entreprise et de la vie personnelle, l'une des particularités propres à la réalité des PDir de PME se situe dans le rapport de nécessité qu'ils entretiennent avec l'environnement externe à l'entreprise. Nombre d'études sur l'entrepreneuriat et les PME confirment l'influence non négligeable de l'environnement socioéconomique sur le développement de l'entreprise (Audretsch, Dohse et Niebhur, 2010 ; Julien et St-Pierre, 2015). En effet, cette dernière dépend des occasions d'acquérir et de transformer des ressources, d'une part, et, d'autre part, d'explorer et d'exploiter des occasions d'affaires (Mason et Brown, 2014). Or cet environnement est de plus en plus complexe et turbulent. Aussi, de nombreux PDir de PME parviennent mal à y exercer leur activité et à assurer à leur entreprise une performance concurrentielle (Torrès, 2012). Alors que certains éléments de l'environnement externe facilitent son adaptation, d'autres constituent des sources de stress pour le PDir, dans la mesure où ils font pression sur lui et limitent ses moyens d'agir. Déjà documentés en tant que facteurs exerçant une influence sur l'entreprise (Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013), la munificence de l'environnement (disponibilité des ressources et présence d'occasions d'affaires), l'hostilité (degré de compétitivité à l'égard des ressources et des

occasions disponibles), le dynamisme (degré de changement et développement imprévisible) devraient tout autant influencer l'état psychologique des PDir de PME. Bien que préliminaires, nos résultats auprès des PDir québécois (St-Pierre, Fernet et Austin, 2015) indiquent que diverses préoccupations rattachées à l'environnement externe (développement de marchés, activités des concurrents) sont positivement associées à leur motivation contrôlée. En d'autres termes, ces préoccupations font pression sur le dirigeant, contribuant à l'expression d'un sentiment de *devoir* plutôt que de *vouloir*.

En somme, un environnement social qui présente des sources de stress risque d'affecter les ressources motivationnelles des PDir et de nuire à leur santé psychologique. Malgré la plausibilité d'un effet récursif entre différentes sources de stress émanant de l'environnement social du dirigeant, un effet descendant est attendu, c'est-à-dire que les sources de stress externe devraient se transposer dans l'environnement interne, de même que dans la vie personnelle du dirigeant. À titre d'exemple, l'arrivée d'un important compétiteur dans le marché devrait ajouter à la lourdeur et à l'ampleur des tâches du PDir et le conduire à investir davantage d'énergie dans sa vie professionnelle au détriment de sa vie familiale et sociale. Il n'en demeure pas moins que, indépendamment de leur source (externe et interne à l'entreprise ou à la vie personnelle) ou de leur nature (physique, cognitive ou émotionnelle), les stresseurs ont en commun l'effet délétère de fragiliser la santé psychologique, dans la mesure où ils exercent une pression sur l'individu (Demerouti *et al.*, 2001 ; Selye, 1982). Un nombre croissant d'études empiriques, bien qu'ancrées dans l'environnement interne de l'entreprise, attestent le fait que la présence de contraintes affecte la santé psychologique des travailleurs en affaiblissant leurs ressources motivationnelles, soit la possibilité de voir leurs besoins psychologiques satisfaits, ou la qualité de leur motivation (voir Fernet et Austin, 2014 et Van den Broeck *et al.*, 2016, pour des revues récentes). Toutefois, en ce qui a trait aux PDir de PME, seule l'étude de Fernet *et al.* (2016) appuie cette proposition. Leurs résultats révèlent en effet que les stresseurs relevant de la gestion de l'entreprise (problèmes liés à la gestion commerciale,

financière et administrative, de même qu'à la gestion du personnel et de l'approvisionnement) contribuent à l'épuisement professionnel en raison de la solitude professionnelle qui s'y associe. Bien que de nouvelles études devront intégrer, outre les stresseurs de l'environnement externe et ceux de la vie personnelle, d'autres ressources motivationnelles, nous émettons le postulat suivant :

Postulat 3. Les sources de stress (présence de contraintes et absence de ressources) de l'environnement social (externe et interne à l'entreprise, de même que celles qui relèvent de la vie personnelle) contribuent aux manifestations de mal-être psychologique des PDir, tout en limitant les manifestations de bien-être, et ce, par l'entremise de leurs ressources motivationnelles.

3.3. Les différences individuelles

La recherche sur la TAD met l'accent sur les variables de l'environnement pouvant agir sur les ressources motivationnelles et le bien-être psychologique des individus. Néanmoins, certaines différences individuelles peuvent s'affirmer dans l'orientation motivationnelle générale des gens, ce qui influence leurs perceptions de l'environnement, leurs attitudes et leurs comportements. Selon Deci et Ryan (1985), les individus qui présentent une orientation autonome ont tendance à rechercher des éléments du contexte qui concordent avec leurs valeurs et leurs intérêts, et à interpréter les événements comme informationnels plutôt que contraignants, ce qui renforce leur sentiment d'autodétermination. Par ailleurs, les gens qui manifestent une orientation contrôlée ont tendance à se sentir contraints par les contingences externes ou internes et à interpréter les événements comme des sources de pression, ce qui ne fait que renforcer leur dépendance vis-à-vis de telles contingences. En guise d'illustration, prenons l'exemple d'un PDir de PME en grande partie animé par une quête

de reconnaissance sociale ; plus susceptible de travailler de manière compulsive, il éprouvera des difficultés à se détacher psychologiquement de son travail et se permettra peu de vacances.

En tant que trait particulier, l'orientation à la causalité permet de rendre compte des différences individuelles en dégageant la façon dont les gens appréhendent, perçoivent, interprètent ou réagissent à leur environnement (Deci et Ryan, 1985). La recherche indique qu'une orientation autonome donnera lieu à des conséquences adaptatives (p. ex. sentiment d'actualisation de soi et bien-être), alors qu'une orientation contrôlée est liée à des conséquences négatives, dont des comportements défensifs ou compensatoires, de même que des symptômes dépressifs (Gagné et Deci, 2005). En outre, il a été démontré que les travailleurs qui affichent une orientation autonome s'adaptent plus favorablement aux contraintes et tirent mieux parti des ressources de leur environnement de travail que ceux qui agissent sous l'impulsion d'une orientation contrôlée. Par exemple, l'étude de Fernet *et al.* (2010) révèle qu'à la différence des travailleurs manifestant une orientation contrôlée au travail, ceux qui affichent une orientation autonome sont moins affectés par la qualité des relations entretenues avec leurs pairs et, par conséquent, moins vulnérables à l'épuisement professionnel. Des résultats similaires ont été observés par Trépanier *et al.* (2013a) dans leurs travaux portant sur l'adaptation aux contraintes de travail (surcharge, conflit et ambiguïté des rôles).

Tout en reconnaissant l'importance de l'*orientation motivationnelle*, un autre trait rattaché à la gestion de l'entreprise, l'orientation entrepreneuriale, permet d'éclairer la manière dont les PDir de PME s'adaptent à leur environnement social, de même que leur état de santé psychologique. Ce trait caractérise la posture stratégique de l'entreprise en termes d'innovation, de proactivité et de prise de risques (Miller, 1983). L'*innovation* concerne la créativité des actions et le développement de nouveaux produits, services et processus, en misant notamment sur la recherche et le développement. La *proactivité* fait appel à l'importance accordée à la recherche d'occasions d'affaires, de même qu'à l'attitude prospective et à

l'anticipation des besoins latents et futurs du marché. Quant à la *prise de risques*, elle s'attache aux actions audacieuses, à l'expérimentation de solutions dont la viabilité n'est pas encore établie, de même qu'à l'exploration et à l'investissement dans des marchés émergents ou dans des environnements incertains (Covin et Miller, 2014 ; Miller, 1983).

Très souvent incarnée par le PDir (Covin et Slevin, 1988), cette posture stratégique contribue à la compétitivité, à l'adaptation et à la performance de l'entreprise (Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009). En nous appuyant sur le principe de plasticité comportementale (Brokner, 1988), nous estimons que les propriétés adaptatives inhérentes à l'orientation entrepreneuriale (innovation, proactivité et prise de risques) influencent non seulement l'adaptation et la croissance de l'entreprise, mais aussi l'état de santé de son dirigeant principal. Ce principe renvoie au constat suivant : les gens qui présentent une capacité d'adaptation moindre, comme le laissent entrevoir certains traits particuliers (faible sentiment d'efficacité ou d'autodétermination), seraient plus sensibles et vulnérables aux éléments de leur environnement (Fernet *et al.*, 2010). Davantage affectés par les événements externes, ils voient leur état de santé particulièrement fragilisé par les sources de stress de l'environnement (Ganster et Schaubroeck, 1991).

Compte tenu du fait que le PDir de PME, notamment des petites et toutes petites entreprises, est en grande partie responsable de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités et des opérations de son entreprise, ses traits individuels et ses comportements sont susceptibles d'exercer une influence sur l'orientation entrepreneuriale, c'est-à-dire d'imprégner les caractéristiques de l'entreprise même (Joardar et Wu, 2011). À l'instar de ces traits, ceux qui relèvent de la gestion de l'entreprise permettent potentiellement de préciser les conditions atténuant ou intensifiant l'influence des facteurs de l'environnement social et des ressources motivationnelles des PDir sur leur santé psychologique. Cette proposition est partiellement soutenue par les résultats d'une étude récente (Fernet *et al.*, 2016), qui révèlent que l'effet indirect des stresseurs sur l'épuisement des PDir de PME varie selon l'orientation entrepreneuriale.

Concernant les PDir de PME faisant preuve d'une orientation entrepreneuriale plus affirmée, ceux qui œuvrent au sein d'entreprises moins enclines à la proactivité, à l'innovation ou à la prise de risques réagissaient davantage à la solitude et se montraient plus enclins à l'épuisement. Ces résultats, bien que parcellaires en ce qui a trait aux PDir de PME, nous incitent à formuler le postulat suivant :

Postulat 4. Les traits individuels et ceux qui se rapportent à la gestion de l'entreprise modèrent la relation entre les stresseurs et les ressources motivationnelles, de même que la relation entre les ressources motivationnelles et les manifestations de bien-être et de mal-être psychologiques. Plus précisément, les traits généraux et particuliers adaptatifs atténuent tant l'effet des stresseurs sur les ressources motivationnelles que l'effet des ressources motivationnelles sur les manifestations de bien-être et de mal-être psychologiques.

4. Les pistes de recherche

Dans ce chapitre, nous avons proposé l'idée que les ressources motivationnelles des PDir de PME constituent un ancrage utile permettant de rendre compte des processus psychologiques responsables de leur adaptation aux sources de stress de l'environnement et d'expliquer les manifestations de santé psychologique qui en découlent. Bien que le modèle proposé repose sur une série de postulats qui ont bénéficié d'un certain appui empirique, des recherches complémentaires seront nécessaires afin d'établir sa pleine validité auprès des PDir de PME. À cet effet, trois pistes de recherche se dégagent de nos travaux.

Premièrement, les manifestations du stress professionnel résultant d'une inadéquation entre les ressources personnelles d'un individu et les exigences et contraintes propres à son travail, il sera important de porter

une attention particulière à la *dimension temporelle* de la recherche. Bien que le modèle propose l'idée que les facteurs de l'environnement agissent sur les ressources motivationnelles des PDir – ressources qui, en retour, contribuent à diverses manifestations de bien-être ou de mal-être psychologiques –, la séquence temporelle pourrait s'avérer plus complexe ; aussi est-ce la raison pour laquelle des recherches longitudinales comportant plusieurs temps de mesure s'avéreront utiles. Comme le suggèrent Zapf, Dormann et Frese (1996 ; voir aussi Dormann et Griffin, 2015), de tels devis permettent de mieux dégager le rôle (médiateur ou modérateur), le temps ou le délai nécessaire à la manifestation des effets (court, moyen ou long terme), de même que la séquence selon laquelle les variables produisent leurs effets (on tentera alors de distinguer relations causales inversées et réciproques). Bien que la majorité des études dans le domaine de la motivation tendent à appuyer la séquence *environnement → ressources motivationnelles → santé*, il apparaît tout aussi plausible que certaines des variables en jeu s'influencent mutuellement. Subissant l'effet des stresseurs de l'environnement, les ressources motivationnelles des PDir ou leur état de santé psychologique pourraient également teinter les représentations qu'ils entretiennent à l'égard des facteurs de l'environnement. De futures recherches comportant des collectes de données multiples et différents intervalles s'avèrent donc nécessaires pour cerner la dimension temporelle rattachée au développement et à l'évolution de la santé psychologique des PDir de PME.

Deuxièmement, il devrait être envisagé d'élargir la recherche à des PDir de différents statuts afin de distinguer le créateur de l'entreprise, du successeur et du repreneur. Cette avenue permettrait par exemple de vérifier l'apport relatif des facteurs associés à différents environnements dans l'expression de la santé psychologique de ces personnes. Il nous apparaît en outre tout aussi pertinent d'examiner le processus d'intériorisation rattaché à la nature de leur motivation, c'est-à-dire la manière dont ils parviennent à assimiler les valeurs et les comportements à mobiliser pour assumer pleinement et efficacement leurs fonctions. Alors que la recherche qui s'intéressent plus largement à la motivation au travail témoigne du rôle charnière du supérieur immédiat dans ce processus, il convient de

s'interroger sur les manières dont les proches, les membres de la communauté ou d'un regroupement d'affaires peuvent contribuer au déploiement des ressources motivationnelles chez les PDir de PME.

Troisièmement, le modèle proposé ici s'intéresse au premier chef aux facteurs de risque et de protection associés à la santé psychologique des PDir de PME. Cependant, il nous semble impératif d'étendre sa portée afin qu'il contribue à une meilleure compréhension de la performance de l'entreprise. Étant donné la nature même de leur fonction et l'étendue des responsabilités qu'elle sous-tend, il nous apparaît indéniable que leur santé psychologique va influer sur le fonctionnement et la performance de l'entreprise. À cet effet, les résultats de St-Pierre, Fernet et Austin (2015) révèlent que l'épuisement professionnel des PDir affecte la performance des ressources humaines – notamment en ce qui a trait à la rétention du personnel –, de même que la performance financière de l'entreprise : productivité, croissance moyenne et rentabilité par rapport à des entreprises comparables. Dans la mesure où l'état psychologique exerce un effet négatif sur la capacité de gestion, il serait pertinent de mieux saisir la manière dont les manifestations positives et négatives de la santé agissent sur les pratiques managériales mises de l'avant.

Conclusion

En proposant un modèle conceptuel qui rend compte des particularités propres au travail des PDir de PME, nous avons voulu dans ce chapitre poser les premiers jalons d'une compréhension approfondie de leur adaptation psychologique, en particulier de la complexité des voies par lesquelles les facteurs de l'environnement et les caractéristiques des PDir interagissent et expliquent leur santé psychologique. Dans ce cadre, nous croyons que l'étude des ressources motivationnelles des PDir au moyen de ce modèle contribuera à une connaissance plus complète des déterminants de leur santé psychologique, de même que des facteurs de succès et d'échec des PME.

Bibliographie

Akande, A. (1992). « Coping with entrepreneurial stress : A Nigerian case study », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 13, n° 2, p. 27-32.

Alarcon, G.M. (2011). « A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, n° 2, p. 549-562.

Ang, J.S. (1991). « Small business uniqueness and the theory of financial management », *The Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 1, n° 1, p. 1-13.

Audretsch, D., D. Dohse et **A. Niebuhr** (2010). « Cultural diversity and entrepreneurship : A regional analysis for Germany », *The Annals of Regional Science*, vol. 45, n° 1, p. 55-85.

Baard, P.P., E.L. Deci et **R.M. Ryan** (2004). « Intrinsic need satisfaction : A motivational basis of performance and well-being in two work settings », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, n° 1, p. 2045-2068.

Bakker, A.B., W.B. Schaufeli, M.P. Leiter et **T.W. Taris** (2008). « Work engagement : An emerging concept in occupational health psychology », *Work & Stress*, vol. 22, n° 3, p. 187-200.

Bandura, A. (1977). « Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological Review*, vol. 84, n° 2, p. 191-205.

Barrick, M.R. et **M.K. Mount** (1991). « The big five personality dimensions and job performance : A meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44, n° 1, p. 1-26.

Baumeister, R.F. et **M.R. Leary** (1995). « The need to belong : Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation », *Psychological Bulletin*, vol. 117, n° 3, p. 497-529.

Ben Tahar, Y. (2014). « Analyse du burnout en entrepreneuriat : étude empirique sur les dirigeants de PME », Thèse de doctorat, Montpellier, Université de Montpellier 1.

Boyd, D.P. et **D.E. Gumpert** (1983). « Coping with entrepreneurial stress », *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 2, p. 58-63.

Caprara, G.V. et **D. Cervone** (2000). *Personality : Determinants, Dynamics, and Potentials*, New York, Cambridge University Press.

Cavanaugh, M.A., W.R. Boswell, M.V. Roehling et **J.W. Boudreau** (2000). « An empirical examination of self-reported work stress among US managers », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 1, p. 65-74.

Cocker, F., A. Martin, J. Scott, A. Venn et **K. Sanderson** (2012). « Psychological distress and related work attendance among small-to-medium enterprise owner/managers : Literature review and research agenda », *International Journal of Mental Health Promotion*, vol. 14, n° 4, p. 219-236.

Covin, J.G. et **D. Miller** (2014). « International entrepreneurial orientation : Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n° 1, p. 11-44.

Covin, J.G. et **D.P. Slevin** (1988). « The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 3, p. 217-234.

Crawford, E.R., J.A. LePine et **B.L. Rich** (2010). « Linking job demands and resources to employee engagement and burnout : A theoretical extension and meta-analytic test », *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, nº 5, p. 834-848.

deCharms, R. (1968). *Personal Causation*, New York, Academic Press.

Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press.

Deci, E.L., H. Eghrari, B.C. Patrick et **D.R. Leone** (1994). « Facilitating internalization : The self-determination theory perspective », *Journal of Personality*, vol. 62, nº 1, p. 119-142.

Deci, E.L. et **R.M. Ryan** (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York, Platinum Press.

Deci, E.L. et **R.M. Ryan** (2000). « The "What" and "Why" of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, nº 4, p. 227-268.

Deci, E.L. et **R.M. Ryan** (2008). « Self-determination theory : A macrotheory of human motivation, development, and health », *Canadian Psychology*, vol. 49, nº 3, p. 182-185.

Demerouti, E., A.B. Bakker, F. Nachreiner et **W.B. Schaufeli** (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, nº 3, p. 499-512.

Dormann, C. et **M.A. Griffin** (2015). « Optimal time lags in panel studies », *Psychological methods*, vol. 20, nº 4, p. 489-505.

Fernet, C. (2011). « Development and validation of the work role motivation scale for school principals (WRMS-SP) », *Educational Administration Quarterly*, vol. 47, nº 2, p. 307-331.

Fernet, C. et **S. Austin** (2014). « Self-determination and job stress », dans M. Gagné (dir.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, New York, Oxford University Press, p. 231-244.

Fernet, C., S. Austin, S.-G. Trépanier et **M. Dussault** (2013). « How do job characteristics contribute to burnout ? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 22, nº 2, p. 123-137.

Fernet, C., M. Gagné et **S. Austin** (2010). « When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time ? The moderating role of work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, nº 8, p. 1163-1180.

Fernet, C., J. St-Pierre et **S. Austin** (2015). « Qu'est-ce qui préoccupe nos propriétaires-dirigeants de PME ? », *InfoPME*, vol. 15, nº 1, p. 1-8.

Fernet, C., O. Torrès, S. Austin et **J. St-Pierre** (2016). « The psychological costs of owning and managing an SME : Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout », *Burnout Research*, vol. 3, nº 2, p. 45-53.

Fernet, C., S.-G. Trépanier, S. Austin, M. Gagné et **J. Forest** (2015). « Transformational leadership and optimal functioning at work : On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation », *Work & Stress*, vol. 29, nº 1, p. 11-31.

Frese, M. et **D. Zapf** (1994). « Methodological issues in the study of work stress and the question of longitudinal studies », dans L.C. Cooper et R. Payne (dir.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, Hoboken, John Wiley & Sons, p. 375-411.

Gagné, M., E. Chemolli, J. Forest et **R. Koestner** (2008). « A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation », *Psychologica Belgica*, vol. 48, nº 23, p. 219-241.

Gagné, M. et **E.L. Deci** (2005). « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, nº 4, p. 331-362.

Ganster, D.C. et **J. Schaubroeck** (1991). « Work stress and employee health », *Journal of Management*, vol. 17, nº 2, p. 235-271.

Ganster, D.C. et **P.L. Perrewé** (2011). « Theories of occupational stress », dans J.C. Quick et L.E. Tetrick (dir.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 37-53.

Grant, S. et **K. Ferris** (2012). « Identifying sources of occupational stress in entrepreneurs for measurement », *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 4, p. 351-373.

Gillet, N., E. Fouquereau, J. Forest, P. Brunault et **P. Colombat** (2012). « The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being », *Journal of Business and Psychology*, vol. 27, nº 4, p. 437-450.

Gillet, N., J. Forest, C. Benabou et **K. Bentein** (2015). « The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions », *Le travail humain*, vol. 78, nº 2, p. 119-140.

Gumpert, D.E. et **D.P. Boyd** (1984). « The loneliness of the small business owner », *Harvard Business Review*, vol. 62, nº 6, p. 18-24.

Hobfoll, S.E. (2001). « The influence of culture, community and the nested self in the stress process : Advancing conservation of resources theory », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 50, nº 3, p. 337-370.

Huyghebaert, T., N. Gillet, C. Fernet, F.J. Lahiani, S. Chevalier et **E. Fouquereau** (2016). *Investigating the Longitudinal Effects of Surface Acting on Well-Being through Psychological Needs*. Soumis pour publication.

Inceoglu, I. et **P. Warr** (2011). « Personality and job engagement », *Journal of Personnel Psychology*, vol. 10, p. 177-181.

Joardar, A. et **S. Wu** (2011). « Examining the dual forces of individual entrepreneurial orientation and liability of foreignness on international entrepreneurs », *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 28, nº 3, p. 328-340.

John, O.P., L.P. Naumann et **C.J. Soto** (2008). « Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy : History, measurement, and conceptual issues », dans O.P. John, R.W. Robins, L.A. Pervin (dir.), *Handbook of Personality : Theory and Research*, 3e éd., New York, Guilford Press, p. 114-158.

Julien, P.-A. et **J. St-Pierre** (2015). *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat. Mesures et clés pour agir*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Kahn, R.L. et **P. Byosiere** (1992). « Stress in organizations », dans M.D. Dunnette et L.M. Hough (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3e éd., Palo Alto, Consulting Psychologists Press, p. 571-650.

Lam, C.F. et **S.T. Gurland** (2008). « Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation ? », *Journal of Research in Personality*, vol. 42, p. 1109-1115.

Lazarus, R. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*, New York, McGraw-Hill.

Lee, R.T. et **B.E. Ashforth** (1996). « A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout », *Journal of Applied Psycholgy*, vol. 81, nº 2, p. 123-133.

LePine, J.A., M.A. LePine et **C.L. Jackson** (2004). « Challenge and hindrance stress : Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, nº 5, p. 883-891.

LePine, J.A., N.P. Podsakoff et **M.A. LePine** (2005). « A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework : An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance », *Academy of Management Journal*, vol. 48, nº 5, p. 764-775.

Mason, C. et **R. Brown** (2014). *Entrepreneurial Ecosystems And Growth-Oriented Entrepreneurship*, Summary Report of an International Workshop Organised by the OECD and the Netherlands Ministry of Economic Affairs, Rapport final, La Haye, Gouvernement néerlandais.

McCrae, R.R. et **P.T. Costa** (2003). *Personality in Adulthood : A Five-Factor Theory Perspective*, New York, Guilford Press.

Miller, D. (1983). « The correlates of entrepreneurship in three types of firms », *Management Science*, vol. 29, nº 7, p. 770-791.

Organisation mondiale de la Santé – OMS (1946). « Préambule à la Constitution », New York, Conférence internationale sur la santé.

Parkes, K.R. (1994). « Personality and coping as moderators of work stress processes : Models, methods and measures », *Work & Stress*, vol. 8, nº 2, p. 110-129.

Rauch, A. et **M. Frese** (2007). « Let's put the person back into entrepreneurship research : A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, nº 4, p. 353-385.

Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin et **M. Frese** (2009). « Entrepreneurial orientation and business performance : An assessment of past research and suggestions for the future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, nº 3, p. 761-787.

Rosenbusch, N., A. Rauch et **A. Bausch** (2013). « The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship : A meta-analysis », *Journal of Management*, vol. 39, nº 3, p. 633-659.

Schaufeli, W.B. et **A.B. Bakker** (2004). « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, nº 3, p. 293-315.

Selye, H. (1982). « History and present status of stress concept », dans L. Goldberger et S. Breznitz (dir.), *Handbook of Stress*, New York, The Free Press, p. 7-17.

Shepherd, C.D., G. Marchisio, S.C. Morrish, J.H. Deacon et **M.P. Miles** (2010). « Entrepreneurial burnout : Exploring antecedents, dimensions and outcomes », *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 12, nº 1, p. 71-79.

Sonnentag, S., C. Binnewies et **E.J. Mojza** (2010). « Staying well and engaged when demands are high : The role of psychological detachment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, nº 5, p. 965.

Spector, R.E. (2002). « Cultural diversity in health and illness », *Journal of Transcultural Nursing*, vol. 13, nº 3, p. 197-199.

St-Pierre, J., C. Fernet et **S. Austin** (2015). « La santé des dirigeants de PME : et si on devait se préoccuper de leurs préoccupations ? », Trois-Rivières, Séminaire Joseph-Chicha, INRPME.

Swider, B.W. et **R.D. Zimmerman** (2010). « Born to burnout : A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 76, nº 3, p. 487-506.

Tetrick, L.E., K.J. Slack, R.R. Sinclair et **N. Da Silva** (2000). « A comparison of the stress-strain process for business owners and nonowners : Differences in job demands, emotional exhaustion, satisfaction, and social support », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, nº 1, p. 464-476.

Torrès, O. (2012). *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entreprenariat salutaire*, Bruxelles, De Boeck.

Torrès, O. et **T. Lechat** (2012). « L'échelle des événements de vie et de l'activité entrepreneuriale », dans O. Torrès (dir.), *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepeneuriat salutaire*, Bruxelles, De Boeck, p. 191-209.

Trépanier, S.-G., C. Fernet et **S. Austin** (2013a). « The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation : A two sample study », *Motivation and Emotion*, vol. 37, nº 1, p. 93-105.

Trépanier, S.-G., C. Fernet et **S. Austin** (2013b). « Workplace bullying and psychological health at work : The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness », *Work & Stress*, vol. 27, nº 2, p. 123-140.

Trépanier, S.-G., C. Fernet et **S. Austin** (2016). « Longitudinal relationships between workplace bullying, basic psychological needs, and employee functioning : A simultaneous investigation of psychological need satisfaction and frustration », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 25, nº 5, p. 690-706.

Trépanier, S.-G., J. Forest, C. Fernet et **S. Austin** (2015). « On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning : Insights from self-determination theory », *Work & Stress*, vol. 29, nº 3, p. 286-305.

Vallerand, R.J. et **E.E. Thill** (1993). « Introduction au concept de motivation », dans R.J. Vallerand et E.E. Thill (dir.), *Introduction à psychologie de la motivation*, Laval, Éditions Études vivantes, p. 533-581.

Van den Broeck, A., B. Schreurs, H. DeWitte, M. Vansteenkiste, F. Germeys et **W.B. Schaufeli** (2011). « Understanding workaholics' motivations : A self-determination perspective », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 60, nº 4, p. 600-621.

Van den Broeck, A., D. Ferris, C.-H. Chang et **C. Rosen** (2016). « A review of research on self-determination theory's basic psychological needs at work », *Journal of Management*, vol. 20, nº 10, p. 1-35.

Van den Broeck, A., M. Vansteenkiste, H. DeWitte et **W. Lens** (2008). « Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement : The role of basic psychological need satisfaction », *Work & Stress*, vol. 22, nº 3, p. 277-294.

Van den Broeck, A., M. Vansteenkiste, H. DeWitte, B. Soenens et **W. Lens** (2010). « Capturing autonomy, competence, and relatedness at work : Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale », *Journal of Occupational and Organizational Psyhcology*, vol. 83, nº 4, p. 981-1002.

Weinstein, N., N. Legate, M. Kumashiro et **R.M. Ryan** (2016). « Autonomy support and diastolic blood pressure : Long term effects and conflict navigation in romantic relationships », *Motivation and Emotion*, vol. 40, n° 2, p. 212-225.

White, R.W. (1959). « Motivation reconsidered : The concept of competence », *Psychological Review*, vol. 66, n° 5, p. 297-333.

Wincent, J. et **D. Örtqvist** (2009). « A comprehensive model of entrepreneur role stress antecedents and consequences », *Journal of Business and Psychology*, vol. 24, n° 2, p. 225-243.

Zapf, D., C. Dormann et **M. Frese** (1996). « Longitudinal studies in organizational stress research : A review of the literature with reference to methodological issues », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, n° 2, p. 145-169.

Chapitre 17

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en contexte de PME

État des lieux et présentation d'un modèle intégré[1]

François Labelle

L'absence fréquente d'actionnaires externes et de pression à la réalisation d'un profit rapide permet aux PME de s'engager sur la voie d'une RSE moins instrumentale, soit sans espoir de retour économique immédiat et davantage fondée sur les valeurs écologiques et sociales du propriétaire-dirigeant. Ainsi, les retombées positives souvent évoquées pour convaincre les grandes entreprises de s'engager dans la RSE, le business case*, ne s'appliqueraient pas de la même façon en contexte de PME. Notons également que les PME seraient plus fortement influencées que les GE par les parties prenantes rapprochées (p. ex. les communautés locales, les employés) qui souhaitent qu'elles agissent de façon responsable.*

1. L'auteur tient à remercier les collaborateurs avec qui il a développé les différentes thématiques présentées dans ce chapitre : Kadia Georges Aka, Jean-Marie Courrent, Martine Spence, Josée St-Pierre et Étienne St-Jean.

Le dernier rapport du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC, 2014) est on ne peut plus clair : si l'on ne parvient pas à renverser la tendance climatique actuelle, nous courrons droit vers des bouleversements sans précédent en termes écologiques, mais aussi en termes sociaux et économiques. Pour éviter ces bouleversements, il faudra limiter la hausse moyenne des températures mondiales à 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle, d'ici 2100. Cela suppose une réduction radicale des émissions de gaz à effets de serre de l'ordre de 40 à 70 % d'ici 2050. Cela nécessite également des changements catégoriques dans les comportements des entreprises, dont les répercussions sur l'environnement et la société sont en grande partie associées aux phénomènes climatiques.

À la Conférence des parties (COP21) tenue à Paris en décembre 2015, ce constat a été partagé par les 195 États présents, qui se sont engagés à « renforcer la riposte mondiale à la menace des changements climatiques dans le contexte du développement durable et de la lutte contre la pauvreté » (Nations Unies, 2015, art. 2) et qui ont convenu de fixer des cibles permettant l'atteinte de ces objectifs. Pour arriver à les respecter, les États devront mobiliser les entreprises, de façon volontaire ou contraignante, pour qu'elles s'engagent également sur cette voie.

Dans ce contexte, les PME seront visées par les politiques publiques mises en place par les États pour diminuer leurs répercussions négatives sur l'environnement et la société, mais seront également ciblées pour participer à l'amélioration de la situation en contribuant au développement de nouveaux modèles d'affaires basés sur des innovations de développement durable.

Il faut noter que les répercussions économiques, sociales et environnementales des PME sont majeures (Berger-Douce, 2007). Elles représentent plus de 99 % des entreprises au Canada, sont responsables de près de 80 % des nouveaux emplois dans le secteur privé et participent pour environ 40 % du PIB canadien (Industrie Canada, 2013). Elles contribuent aussi à hauteur de 70 à 80 % aux répercussions négatives sur

l'environnement (Williamson, Lynch-Wood et Ramsay, 2006) et on leur attribue 60 % des déchets commerciaux (Hitchens *et al.*, 2005). Sans une réduction de leurs externalités négatives, les cibles à respecter ne pourront être atteintes.

D'autre part, les entrepreneurs et les PME peuvent de nouveau jouer le rôle de vecteurs de changements positifs qu'ils ont su remplir à quelques reprises dans l'histoire (York et Venkatamaran, 2010) et provoquer un phénomène de destruction créatrice tel que l'a décrit Schumpeter (Messeghem et Torrès, 2015). Celui-ci est engendré par les innovations des entrepreneurs qui réalisent de nouvelles combinaisons des facteurs de production qui leur confèrent alors des avantages concurrentiels et qui rendent caduques les produits et technologies des organisations qui desservaient jusque-là les consommateurs.

Le phénomène semble s'enclencher. Des entrepreneurs ont mis en œuvre des innovations pour répondre aux défis qui leurs sont adressés et pour développer de nouveaux marchés. Par exemple, plusieurs produits « verts » créés par des entrepreneurs et des PME ont trouvé une niche auprès des consommateurs[2]. Celles-ci ont également mis en place des technologies innovatrices pour réduire les répercussions environnementales des activités industrielles[3].

S'inscrivant dans leur sillage, de nombreux chercheurs se sont intéressés à l'intégration du développement durable (DD) par les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) au sein des PME au cours des 15 dernières années. C'est à leurs travaux qu'est dévolu ce chapitre. Nous souhaitons identifier les facteurs facilitant et contraignant la mise en place des pratiques de RSE par les PME et les retombées qu'elles procurent, ainsi

2. Par exemple, Biospectra au Québec, <http://www.labonneattitude.com>, consulté le 20 juillet 2016.

3. Par exemple, Biothermica au Québec, <http://www.biothermica.com/fr>, consulté le 20 juillet 2016.

que les liens qui les unissent. Puis, nous présentons un modèle intégrateur que nous avons testé auprès de 337 PME québécoises pour vérifier l'existence de ces liens.

Mais avant, nous débutons en définissant et en distinguant certains concepts relatifs à la RSE, puis nous présentons les arguments des chercheurs qui ont insisté sur l'importance de différencier les particularités des PME et des grandes entreprises lorsqu'il s'agit d'étudier le sujet. S'ensuit l'identification des facteurs d'influence qui pèsent sur les PME pour qu'elles intègrent cet aspect à leur gestion, l'identification des pratiques de RSE répertoriées dans les PME, puis la reconnaissance de leurs retombées.

1. Des définitions

Depuis 2010, et notamment avec les travaux sur la définition de la norme internationale ISO 26000[4], la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est définie comme ceci :

> La responsabilité d'une **organisation** vis-à-vis des **impacts** de ses décisions et activités sur la société et sur l'**environnement,** se traduisant par un **comportement éthique** et transparent qui : contribue au **développement durable**, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des **parties prenantes** ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les **normes internationales de comportement** ; est intégré dans l'ensemble de l'**organisation** et mis en œuvre dans ses relations. (ISO 26000, 2010, art. 2.18)

Cette définition s'inscrit directement à la suite des travaux classiques sur le sujet (Carroll, 1999 ; Wood, 1991 ; Wood et Jones, 1995) qui ont marqué le champ de recherche « entreprise et société ». Ainsi, la RSE est maintenant

4. La norme ISO 26000 vise à fournir des lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociale, les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociale, ainsi que sur les moyens d'intégrer un comportement socialement responsable dans les stratégies, systèmes, pratiques et processus adoptés par les entreprises (ISO 26000, 2010).

directement associée au concept de développement durable, ce dernier étant défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement – CMED, 1989). Il est aussi reconnu que, pour être durable, ce développement doit concilier les pôles économique, social et environnemental. La RSE contribue au développement durable, c'est-à-dire à l'intégration des aspects économiques, sociaux et environnementaux aux modèles de gestion pour assurer la pérennité des entreprises, mais aussi pour agir positivement sur la société et l'écosystème (Jenkins, 2009). Cette définition est aussi utilisée dans la littérature concernant les PME. C'est ce qui est ressorti de la revue des écrits scientifiques réalisée par Courrent en 2012. Ce dernier arrive à la conclusion que la responsabilité sociale concerne toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, et que c'est dans l'application de cette RSE que les nuances s'imposent (voir encadré au début du chapitre).

Par ailleurs, d'autres concepts véhiculent des idées semblables à la RSE et sont souvent utilisés de manière quasi équivalente (Johnson et Schaltegger, 2015). Par exemple, la RSE, le développement durable et la durabilité de l'entreprise en contexte d'entreprise peuvent être considérés comme équivalents, bien que le volet environnemental ait été davantage mis en exergue par la littérature sur la durabilité de l'entreprise (Horisch, Freeman et Schaltegger, 2014). La citoyenneté d'entreprise fait référence aux mêmes principes que la RSE, en mettant davantage l'accent sur les relations avec la communauté (Davenport, 2000). La performance sociale organisationnelle (Wood, 1991), la performance sociétale et la performance globale (CDP) sont illustrées par le triple bilan – économique, social, environnemental (Eklington, 1998) –, qui permet d'opérationnaliser la RSE en termes de « résultats ».

Il faut également souligner les liens étroits entre la RSE en PME et les entrepreneurs durables. Ces derniers sont considérés comme des entrepreneurs qui créent les PME et développent les innovations qui favorisent une création de valeur selon les trois axes de la RSE – économique, social et environnemental (Schaltegger et Wagner, 2011). En toile de fond

de tous ces concepts, les questions éthiques sont toujours présentes. L'engagement sur la voie de la RSE serait stimulé par des principes moraux de type déontologique (règle absolue préétablie) ou conséquentialiste (p. ex. pour le profit), ou construit par contrat social (Spence, 2014). Ainsi, la conception éthique des acteurs n'est jamais bien loin de l'idée de RSE.

Pour terminer cette identification des concepts gravitant autour de celui de RSE, signalons les liens théoriques étroits entre celle-ci et le modèle des parties prenantes, qui sont tous deux au cœur de ce paradigme. La théorie des parties prenantes suggère que l'entreprise doit considérer davantage que les seules attentes des actionnaires pour arrêter ses choix stratégiques. Elle doit aussi intégrer celles de tous les groupes qui sont affectés par l'entreprise ou qui l'affectent (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995). Ces parties prenantes doivent être traitées comme des fins en soi et non comme des moyens pour atteindre d'autres objectifs, par exemple le profit. Il s'agit d'un modèle de gouvernance qui s'est imposé comme une alternative au modèle du *stockholder*, qui place la maximisation de la richesse des actionnaires des entreprises comme finalité absolue du rôle des entreprises (Friedman, 1970). Wood et Jones (1995) sont parmi les premiers à tisser un lien étroit entre l'idée de la RSE et celle des parties prenantes. Dans leur modèle de RSE, les parties prenantes jouent les trois rôles suivants : 1) tout d'abord, comme « source d'attentes », ils définissent les enjeux à considérer et les normes à respecter par les entreprises. En quelque sorte, ils établissent les principes de responsabilité sociale et les « pratiques » espérées ; 2) puisqu'elles sont aussi affectées par les agissements de la firme, elles évaluent les actions de cette dernière ; 3) cette évaluation, dans une forme de processus circulaire, vient influencer la définition ultérieure de la RSE, qui évoluera au rythme des relations entre les parties prenantes (Wood et Jones, 1995, p. 231).

2. L'état des lieux de la recherche sur la RSE en PME

Au tournant du XXIe siècle[5], certains auteurs ont insisté sur l'importance de développer un savoir distinctif à propos de la RSE en contexte de PME :

- Tilley, en 1999, insiste sur l'idée que « les petites entreprises ne sont pas des "bébés" entreprises. Elles ont besoin de réponses adaptées à leurs particularités en lien avec les problèmes environnementaux auxquels elles font face » (p. 240).
- Spence et Rutherford (2001) affirment que « les chercheurs reconnaissent maintenant l'importance de s'intéresser à la RSE en contexte de PME et plus seulement qu'en contexte de grande entreprise comme c'était le cas jusque-là » (p. 126).
- Jenkins (2004) questionne les approches gouvernementales qui visent à favoriser l'engagement des PME sur la voie de la RSE en utilisant des arguments concernant d'abord la grande entreprise, comme le lien entre la RSE et le profit.
- Murillo et Lozano (2006) montrent la nécessité de développer une terminologie de la RSE basée sur le langage et les pratiques de la PME. Trop souvent, les PME implantent des pratiques de RSE sans savoir qu'il en est ainsi, rappelant du coup le « bourgeois gentilhomme » de Molière (Lapointe et Gendron, 2005).
- Spence (2007) pose un regard sur les études réalisées à ce jour sur le sujet, puis suggère un agenda de recherche qu'elle intitule « les 5C de la recherche sur la RSE dans les PME » et qui vise à assurer une **C**rédibilité des recherches sur le sujet qui devraient s'appuyer sur des méthodologies rigoureuses, à assurer une **C**omparaison entre les pratiques des PME et des grandes entreprises (tableau 17.1) qui permettrait de développer un savoir adapté et respectueux des

5. Thompson et Smith (1991) avaient déjà signalé la pauvreté des travaux à propos de la RSE en contexte de PME, mais leur appel n'avait pas suscité de réactions d'autres chercheurs, à cette époque.

différences fondamentales entre ces groupes, à inclure l'étude des **C**hangements organisationnels (évolution, croissance) que nécessite l'adoption de la RSE en PME, à considérer la prise en compte des **C**ontextes dans lesquels se produisent ces changements et les **C**aractéristiques des organisations et des individus en cause dans de telles transformations.

Tableau 17.1
Différences entre grande entreprise et PME sous l'angle de la RSE

La RSE	Grande entreprise	PME
Pour qui ?	• Responsabilité envers un ensemble élargi de parties prenantes. • Responsabilité perçue envers la société. • Responsabilité envers les actionnaires.	• Responsabilité perçue envers moins de parties prenantes. • Responsabilité perçue envers la communauté rapprochée (locale).
Pourquoi ?	• Pour protéger son image et sa réputation. • Pour répondre à la pression des consommateurs et des actionnaires.	• Pour répondre à la pression exercée par les entreprises clientes dans la chaîne d'approvisionnement.
Comment ?	• En se basant sur les valeurs de l'entreprise. • En adoptant des plans stratégiques formels, des standards et des indicateurs. • En embauchant des ressources humaines spécialistes de la RSE.	• En se basant sur les valeurs du propriétaire-dirigeant. • Sans plan stratégique formel. • En s'appuyant sur l'intuition et les processus émergents. • Sans personnel dédié à la RSE.

Sources : Fisher *et al.* (2009), Jenkins (2004), Chassée (2013), Malovics (2009), traduction libre.

Ces nombreux appels ont été entendus. Les recherches sur la responsabilité sociale au sein des PME se multiplient depuis 10 ans (Spence, 2014). Elles ont permis de clarifier les principaux concepts et de partager un ensemble de constats. Les premiers travaux empiriques, souvent réalisés à l'aide d'études de cas et des analyses qualitatives qui dominent toujours le champ de recherche (Vasquez-Carrasco et Lopez-Pérez, 2013 ; Spence,

2014), ont permis d'observer que les valeurs des dirigeants sont le moteur de l'engagement de leur PME sur cette voie (Paradas, 2007 ; Spence, 2007), alors que le manque de temps, de connaissances et de ressources humaines et financières en sont les principaux freins (Berger-Douce, 2007 ; Lawrence *et al.*, 2006).

Ces recherches ont également mobilisé, de manière plus récurrente, les quelques cadres théoriques suivants, qui soutiennent toujours l'argumentaire pour un engagement des PME sur la voie de la RSE et les choix des variables.

- La théorie néo-institutionnaliste, pour considérer les influences externes et les pressions qui s'exercent sur les PME pour qu'elles intègrent la RSE, par exemple, les lois, les normes, les secteurs d'activités (Camison, 2010).
- La théorie des parties prenantes, pour indiquer que les attentes de plusieurs acteurs sont importantes, autant pour définir les enjeux devant être reconnus par les PME que pour évaluer leur performance multicritère (Fisher *et al.*, 2009).
- La théorie du capital social, qui réfère aux coopérations bénéfiques entre les membres de réseaux de diverses natures (Perrini, Pogutz et Tencati, 2006 ; Russo et Tencati, 2009).
- La théorie entrepreneuriale, pour considérer les valeurs et le profil des dirigeants et leur influence sur l'adoption de pratiques de RSE (Spence et Rutherford, 2001).
- La théorie stratégique, pour souligner les liens entre les pratiques de RSE et les avantages concurrentiels qui en découlent (le *business case* présenté plus loin) (Revell et Blackburn, 2007).
- La théorie des ressources (*resource based view*), en lien avec la théorie stratégique, pour prendre en considération certaines particularités organisationnelles et leur influence sur la RSE dans les PME (Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2013).

Nous n'avons pas l'espace suffisant dans ce chapitre pour couvrir toutes les théories qui ont été mobilisées sur le sujet et en expliciter les liens avec la RSE en PME. Néanmoins, nous souhaitions signaler les plus importantes pour indiquer qu'elles ont servi d'assises à plusieurs reprises pour identifier les variables utilisées dans les enquêtes menées. Avec ces dernières, qui ont permis de rejoindre un plus grand nombre de PME, les chercheurs ont identifié d'autres facteurs contraignant et facilitant l'implantation de pratiques de RSE en contexte de PME. Des comparaisons entre des PME situées dans différents pays ont également été réalisées pour vérifier l'influence des cultures et des structures nationales sur elles et s'il y a convergence ou divergence des pratiques de RSE entre elles (Albareda, Lozano et Ysa, 2007). Nous présentons au tableau 17.2 une liste de ces facteurs d'influence ayant été reconnus par les auteurs des écrits sur le sujet. La liste n'est pas exhaustive, mais elle reprend les facteurs les plus souvent signalés dans la littérature. Pour les présenter, nous adoptons le classement suggéré par Labelle et St-Pierre (2015), qui distinguent les facteurs d'influence individuels, organisationnels et contextuels.

En contexte de PME, ces facteurs d'influence tangibles et observables sont filtrés par les valeurs, les préférences, les croyances et les attitudes des propriétaires-dirigeants, dont l'influence est déterminante sur la stratégie et les actions de leur entreprise. Cette variable est largement reconnue dans l'ensemble des recherches sur les PME, nonobstant le sujet étudié (Miller et Toulouse, 1986).

2.1. Les valeurs, les préférences, les croyances et les attitudes du propriétaire-dirigeant quant à la RSE

L'influence des préférences et des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques en matière de RSE est au cœur de la littérature sur le sujet. Par exemple, dans son modèle qui allait faire école, Wood (1991) soutient l'idée d'une discrétion managériale importante pour choisir les réponses sociales (*social responsiveness*) ainsi que les politiques et les programmes de RSE qui seront adoptés par les entreprises. À ce sujet, Marais nous rappelle

Tableau 17.2
Facteurs d'influence de l'intégration de la RSE dans les PME

Facteurs individuels		
Genre	Les femmes seraient plus sensibles que les hommes aux enjeux de RSE et accorderaient plus d'importance aux responsabilités environnementales et sociétales des entreprises.	Schaper, 2002 ; Peterson et Minjoon, 2009.
Âge	Les jeunes entrepreneurs seraient plus sensibles aux enjeux environnementaux qui, rappelons-le, occupent l'espace public et médiatique depuis seulement une vingtaine d'années. Sur le plan éthique, ces enjeux pourraient mieux correspondre à leurs valeurs et intérêts pour cette question. Cependant, les plus âgés souhaitent peut-être davantage léguer une « planète » saine à leur descendance et seraient alors plus sensibles aux enjeux de durabilité.	Kuckertz et Wagner, 2010 ; Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009 ; Aguinis et Glavas, 2012.
Formation (niveau)	Un niveau d'éducation plus élevé serait associé à un engagement supérieur envers la RSE. Il s'agit de sujets qui sont davantage traités aux cycles supérieurs.	Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009 ; Schaper, 2002 ; Vives, 2006 ; Peterson et Minjoon, 2009.
Formation (spécialisation)	Les étudiants de disciplines autres que relatives à la gestion, étant moins sensibilisés à l'objectif de la maximisation de la richesse des actionnaires, accorderaient plus d'importance aux enjeux collectifs que ceux qui ont étudié en administration des affaires, et seraient donc plus sensibles à la RSE.	Kuckertz et Wagner, 2010.
Expérience	Les dirigeants plus expérimentés seraient plus aptes à apprécier les économies réalisables grâce aux innovations environnementales et sociales potentiellement rentables.	Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009 ; Vives, 2006 ; Schaper, 2002.
Facteurs organisationnels		
Taille	Il y a une association positive entre la taille d'une PME et l'adoption d'une attitude proactive envers la RSE. Les PME de plus grande taille percevraient mieux que les plus petites entreprises les avantages qu'elles peuvent obtenir des pratiques de RSE. Il s'agit également d'une question de ressources disponibles pour s'intéresser au sujet.	Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012 ; Brammer, Hoejmose et Millington, 2011 ; Koos, 2012.
Structure de propriété	Les PME familiales posséderaient une plus forte inclinaison à adopter des pratiques de management environnementales et sociales pour des raisons d'interrelations locales et pour le maintien de la réputation de la famille.	Uhlaner *et al.*, 2012 ; Harms, Wagner et Glauner, 2010.

Tableau 17.2 (*suite*)
Facteurs d'influence de l'intégration de la RSE dans les PME

Facteurs organisationnels (*suite*)		
Performance économique et ressources discrétionnaires	Le manque de ressources financières adéquates serait l'un des principaux freins à l'adoption de pratiques de RSE par les PME. La présence de ressources discrétionnaires (*slack resources*) pour financer ces pratiques serait une condition à leur engagement.	Brammer, Hoejmose et Millington, 2011 ; Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009.
Âge	Les entreprises jeunes devraient être plus réceptives à la RSE que les plus âgées, puisque les enjeux environnementaux, en particulier, sont éminemment contemporains. D'autre part, une PME âgée pourrait bénéficier de plus de ressources pour implanter de telles pratiques.	Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012 ; Cabagnols et Le Bas, 2008.
Le degré d'internationalisation	Étant exposées à des différences culturelles, des réglementations diverses, des conditions de travail particulières et aussi à une certaine variabilité dans le respect des droits humains, les PME actives sur la scène internationale pourraient exprimer un degré accru d'engagement dans les pratiques de DD.	Blombäck et Wigren, 2009 ; Gjølberg, 2009.
Facteurs contextuels		
Localisation	Certaines régions, en raison de leur culture particulière, de leur structure industrielle, de leurs *leaders*, peuvent inciter les PME à s'engager sur la voie de la RSE. Ces variations peuvent s'observer d'une région à l'autre au sein d'un même territoire.	Vives, 2006 ; Albareda, Lozano et Ysa, 2007 ; Tang et Tang, 2012.
Le secteur d'activité et la tangibilité des activités	Plus une activité est polluante, plus elle est tangible. Les secteurs dont les activités sont les plus tangibles subissent les pressions les plus sérieuses et se consacrent davantage aux mesures environnementales et de RSE, tout en communiquant de manière plus transparente que les secteurs moins tangibles.	Battisti et Perry (2011) ; Perez-Batres *et al.*, 2012 ; Uhlaner *et al.*, 2012.
Position dans la chaîne de valeur et proximité des utilisateurs finaux	La proximité des utilisateurs finaux suppose une plus grande visibilité auprès du public et incite davantage à l'engagement envers la RSE.	Koos, 2012 ; Brammer, Hoejmose et Millington, 2011.
Intégration à un réseau	L'intégration à un réseau permet d'acquérir les ressources nécessaires et est source de motivation et de soutien pour faciliter l'engagement des PME sur la voie du DD.	Del Baldo, 2010 ; Jämsä *et al.*, 2011.

qu'« une approche volontariste de l'engagement des dirigeants dans la RSE reconnaît ainsi le rôle prégnant des dirigeants dans le processus de décision stratégique, en fonction des intérêts perçus pour l'entreprise, mais aussi en fonction de leurs préférences personnelles » (Marais, 2014, p. 239).

Cette importance du rôle déterminant du propriétaire-dirigeant, bien qu'elle soit encore peu étudiée empiriquement (Aguinis et Glavas, 2012), est particulièrement signalée dans les écrits à propos des PME (Jenkins, 2009). Comme l'indiquent Battisti et Perry (2011), « cela reflète l'argument général qu'étant donné que les fonctions de propriété et de gestion dans la PME sont occupées par une seule personne (le propriétaire-dirigeant), les comportements de la PME sont influencés de façon disproportionnelle par les valeurs, les motivations et les caractéristiques psychologiques de cette seule personne » (Battisti et Perry, 2011, p. 174). D'ailleurs, certains chercheurs identifient les différences des valeurs et préférences individuelles pour expliquer que les PME n'intègrent pas la RSE de manière uniforme (Johnson et Schaltegger, 2015 ; Parker, Redmond et Simpson, 2009).

À cet égard, Spence et Rutherfoord (2001) ont présenté l'une des premières typologies de profils de propriétaires-dirigeants en lien avec leur conception de la RSE. Ils distinguent quatre types de dirigeants de PME : 1) ceux qui sont strictement préoccupés par les profits, qui souhaitent éviter les coûts présumés par l'engagement sur la voie de la RSE ; 2) ceux qui souhaitent utiliser la RSE comme moyen pour atteindre leurs objectifs économiques ; 3) ceux qui ont moins d'ambition sur le plan financier et qui vont se soumettre aux règles et aux lois en matière de RSE pour assurer leur survie ; 4) ceux qui souhaitent prioriser les aspects sociaux par rapport aux aspects économiques et qui désirent s'engager pleinement envers la RSE.

Malgré des facteurs d'influence similaires, ces différents types de propriétaires-dirigeants ont des valeurs et des conceptions de ce qu'est la RSE différentes et celles-ci guideront leurs choix. Pour reprendre un classique, leur réactivité sociale (*social responsiveness*) souhaitée sera davantage « réactive-défensive-accommodante ou proactive » (Carroll, 1999), selon les conceptions de RSE des dirigeants.

Cela dit, signalons ici l'une des questions qui demeure en suspens à ce sujet, à savoir s'il y a un lien direct et immédiat entre les conceptions et les intentions des propriétaires-dirigeants de PME en matière de RSE et les gestes posés en ce sens. Tilley (1999) a le premier signalé cet « *intention-action gap* » ou ce « *value-action gap* », qui a été confirmé à quelques reprises dans des études portant précisément sur le sujet, comme dans celle de Cassells et Lewis en 2011. Cette mise en garde à propos d'un possible décalage entre les intentions des propriétaires-dirigeants et les pratiques adoptées, que nous vérifierons au fil de notre enquête, nous mène à discuter maintenant de ces pratiques en contexte de PME.

2.2. Les pratiques de RSE en contexte de PME et la performance globale

Dans cette section, nous classons des pratiques de RSE mises en place par les PME telles qu'elles sont signalées dans plus de 50 articles parus sur le sujet[6]. Mentionnons que notre revue de ces pratiques nous a permis d'en identifier plus de 300. Pour présenter une liste représentative, nous les avons distinguées selon leur influence sur les parties prenantes qui sont en situation d'interaction avec les PME et qui, rappelons-le, déterminent les attentes en matière de RSE et évaluent les actions menées en ce sens (Wood et Jones, 1995).

Cette liste, présentée au tableau 17.3, illustre, à titre d'exemples multiples, les thématiques qui reviennent fréquemment et la teneur des pratiques qui peuvent être adoptées par les PME en matière de RSE.

Ces pratiques sont intégrées à divers degrés selon les PME, et c'est leur degré d'implantation qui illustre la performance globale atteinte sur les trois volets constitutifs de la RSE. En contexte de PME, celles qui

6. Pour des détails sur la liste de ces textes, voir Doucet, M. (2012). *Développement durable dans les petites et moyennes entreprises au Québec : Outil de diagnostic des facteurs et des pratiques de mises en œuvre*. Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 147 p.

Tableau 17.3
Parties prenantes et pratiques de RSE en contexte de PME

Parties prenantes	Thématiques	Exemples de pratiques
Les employés	• Conditions de travail • Participation et relations des employés • Développement des compétences • Équité	Les programmes de santé et sécurité au travail ; l'équité sociale et financière (salaire, traitement, etc.) ; la formation ; les bénéfices marginaux ; la consultation et la participation aux décisions (gestion participative) ; l'environnement immédiat (p. ex. salle d'exercice) ; l'intérêt et la qualité du travail.
Les fournisseurs	• Pratiques d'achat et d'approvisionnement	La politique et les systèmes de sélection, de soutien et de contrôle des fournisseurs ; le dialogue et la collaboration ; les achats responsables ; le développement de partenariats.
Les consommateurs	• Responsabilité sur les produits et services • Informations sur les activités de l'entreprise	La qualité et la durabilité des produits et services ; les dispositions de protection du consommateur ; la transparence des informations relatives au produit ; les caractéristiques de sécurité des produits et services ; la protection des renseignements privés ; l'efficacité et la transparence du service à la clientèle.
La communauté locale et les voisins	• Impact sur le développement local • Participation directe	Les contributions et le soutien à la communauté (philanthropie) ; les activités économiques régénératrices ; le transfert de savoir auprès de la communauté ; le recrutement et l'achat local ; la participation à des réseaux qui valorisent le développement durable ; la préservation de l'environnement immédiat ; les pratiques respectueuses de la santé et de l'environnement local, la consultation et l'information à propos des projets.

Tableau 17.3 (*suite*)
Parties prenantes et pratiques de RSE en contexte de PME

Parties prenantes	Thématiques	Exemples de pratiques
Les représentants des mouvements environnementaux et écologistes	• Gestion de l'eau • Gestion de l'énergie • Gestion des émissions de gaz à effet de serre • Gestion des matières premières et résiduelles • Gestion d'autres types de pollution • Gestion de l'incidence sur l'environnement local	Recyclage/valorisation des déchets ; réduction des consommations d'énergie ; réduction des pollutions ; écoconception ; utilisation raisonnée de l'eau ; achat de véhicules propres ; recours à des énergies renouvelables ; mise en place d'un système de management environnemental ; gestion des externalités ; consommation et pollution de l'eau, de l'air ; utilisation de l'énergie ; bruits et odeurs ; utilisation de la matière première ; émissions de polluants dans l'air ; gestion des déchets ; transport ; incidence environnementale des produits.
Les autorités publiques	• Respect des lois et des règles établies • Information et reddition de comptes	Le respect des lois ; le respect des droits de l'Homme ; la diffusion des informations aux divers publics.

Source : Doucet, 2012 ; Borga *et al.*, 2009 ; Berger-Douce, 2007 ; Longo, Mura et Bonoli, 2005.

intègrent davantage de pratiques de RSE et qui le font avec une plus grande affirmation atteignent un degré de « performance globale » plus élevé. En continuité avec la logique adoptée à la section précédente, la performance dans un contexte de RSE doit s'arrimer aux attentes des parties prenantes et considérer simultanément les aspects sociaux, environnementaux et économiques (Wood et Jones, 1995). C'est à partir de cette compréhension du concept que le Centre des jeunes dirigeants en France a bien exprimé l'idée de performance globale au début des années 2000 :

> Le concept de performance globale nous apparaît comme la meilleure traduction, pour l'entreprise, des notions de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale. […] Aujourd'hui, la performance de l'entreprise n'a de sens que si elle se développe selon trois dimensions complémentaires :
>
> – la performance économique : elle honore la confiance des actionnaires et des clients et se mesure par des indicateurs que sont le bilan et le compte de résultats ;
>
> – la performance sociale : elle repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs ;
>
> – la performance sociétale : elle s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son environnement (CJD, 2004, p. 10-11).

Comme le suggère Elkington (1998), cette performance globale, ou sociale, peut être évaluée à partir d'outils de gestion comme le triple bilan, qui considère ces trois volets, ou encore à l'aide de tableaux de bord qui présentent un portrait global des multiples dimensions de la performance, dont les aspects sociaux et environnementaux (voir le chapitre 9 du présent ouvrage). Signalons aussi que cette définition de la performance s'inscrit en continuité avec les travaux au sujet de la performance sociale organisationnelle, qui ont foisonné entre les années 1970 et 2000 (Labelle, 2005).

Par ailleurs, cette performance élargie coïncide avec ce qui est soutenu à propos de la conception de la performance des dirigeants de PME (Raymond *et al.*, 2013). En effet, l'amélioration de la performance financière pour les actionnaires, ou le profit, ne serait pas une prémisse

soutenable en contexte de PME. Comme le dit Spence (2007), « essayer d'engager la PME envers la RSE pour lui permettre d'améliorer ses profits est une erreur d'interprétation des valeurs qu'elle poursuit » (p. 541 ; traduction libre). Plusieurs propriétaires-dirigeants de PME ne sont pas mus par cette recherche impérative de profit. L'idée d'un entrepreneur économiquement rationnel qui vise à maximiser ses profits est une vue de l'esprit qui ne correspond pas à la réalité observée et vécue dans les PME (Jenkins, 2006 ; Spence, 2007 ; Spence et Rutherfoord, 2001).

2.3. Les retombées multiples

Plusieurs retombées positives sont souvent invoquées pour tenter de convaincre les entreprises à s'engager envers la RSE. Ces arguments sont mieux connus sous le nom du *business case*. C'est le « *Doing well by doing good* » (Kurucz, Colbert et Wheeler, 2008) pour justifier l'adoption de pratiques de RSE. Pour présenter le concept, empruntons la formulation de Carroll, l'une des figures marquantes de la recherche au sujet de la RSE depuis plus de 30 ans : « En général, le *business case* réfère aux résultats finaux qui justifient l'engagement des entreprises, par leurs stratégies et leurs pratiques, sur la voie de la RSE. C'est la justification et la rationalisation de la RSE d'une perspective d'affaires traditionnelle » (Carroll et Shabana, 2010, p. 95).

Deux approches méthodologiques présentent cette relation sous différents angles, l'approche étroite et l'approche élargie (Carroll et Shabana, 2010 ; Kurucz, Colbert et Wheeler, 2008). Avec l'approche étroite (première approche), c'est le lien direct entre la RSE et des mesures de performance strictement économiques qui est étudié (RSE → profits). Face à des résultats mitigés, une seconde approche suggère une finalité poursuivie différente. Il s'agit d'une perspective de création de valeur plus holistique, qui tient compte des retombées globales comme moteur de l'action de l'entreprise (Kurucz, Colbert et Wheeler, 2008). Cette approche est mieux adaptée à la situation des PME.

Parmi ces retombées multiples invoquées d'un engagement concret sur la voie de la RSE, les suivantes sont les plus souvent reconnues (Jenkins, 2006, 2009 ; Perrini, Pogutz et Tencati, 2006) :

- amélioration de la réputation, de l'image, de la légitimité auprès des parties prenantes ;
- amélioration du positionnement de marché et développement d'un avantage compétitif ;
- accroissement du volume d'affaires ;
- réduction des coûts et des risques ;
- augmentation de l'attraction et de la motivation des employés ;
- accroissement du profit.

Cela dit, et comme pour l'ensemble des autres facteurs discutés jusque-ici dans le chapitre, les résultats de recherche selon cette perspective demeurent fragmentaires, et ces liens sont aussi remis en cause par certains chercheurs, par exemple : « L'idée d'un *business case* est douteuse, particulièrement en contexte de PME » (Castka *et al.*, 2004, p. 142) et « Cette idée d'un *business case* a été développée presque exclusivement à partir de recherches réalisées en contexte de grandes entreprises. Il demeure plusieurs questions à savoir comment cela peut s'appliquer en contexte de PME » (Jenkins, 2004, p. 43).

2.4. La nécessité d'autres analyses

Malgré des avancées notoires au sujet de la RSE en contexte de PME, le « corpus » de connaissances demeure épars, et les liens entre les multiples variables restent à établir. Comme le signale Spence, « les recherches précédentes se sont réalisées en silos disciplinaires » (2014, p. 374). Fassin et ses collaborateurs (2014), ainsi que Singh, Jain et Sharma (2014) constatent également que les analyses multiniveaux demeurent trop peu nombreuses

lorsqu'il est question de RSE. En fait, le constat que posent Aguinis et Glavas (2012) sur l'ensemble de la littérature à propos de la RSE s'applique aussi à la littérature au sujet de la RSE en contexte de PME :

> La littérature sur la RSE demeure hautement fragmentée [...] Une raison qui explique cela est que les chercheurs étudient la RSE selon leur angle disciplinaire et conceptuel [...] De plus, la littérature sur la RSE est également fragmentée selon le niveau d'analyse. Elle est habituellement étudiée selon un seul niveau d'analyse, le plus souvent au niveau macro (institutionnel et organisationnel) et rarement au niveau micro (inviduel). En ce sens, il y a un grand besoin pour des recherches multidisciplinaires et multiniveaux qui permettront d'intégrer la vaste littérature à l'intérieur d'un cadre d'analyse intégré et synthétisé d'une manière cohérente et complète (Aguinis et Glavas, 2012, p. 934).

C'est pour répondre à ce besoin que nous développons et vérifions dans la suite de ce chapitre un modèle qui lie les variables discutées dans la première section. Nous tentons ainsi d'établir les liens entre plusieurs déterminants de natures individuelle, organisationnelle et contextuelle avec les pratiques de RSE adoptées par les PME, la performance atteinte par ces dernières et les retombées positives qui en découlent. Nous considérons également la conception de la RSE du propriétaire-dirigeant comme variable médiatrice entre les univers contextuels dans lesquels sont plongées les PME et les pratiques de RSE qu'elles adoptent, vérifiant du coup l'existence du *value-action gap*.

3. Le cadre conceptuel et la méthodologie

La figure 17.1 présente les liens que nous souhaitons établir.

3.1. Les hypothèses

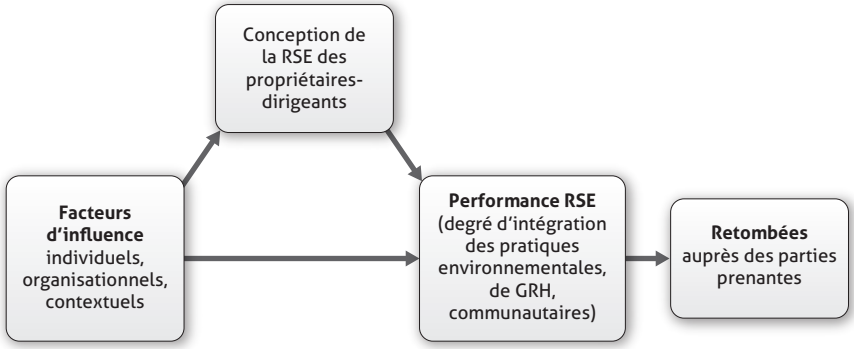
1. Les facteurs d'influence ont un effet direct sur le degré de pratique de la RSE (performance globale) des PME.
2. Les facteurs d'influence ont un effet direct sur la conception que se fait le propriétaire-dirigeant de la RSE.

3. La conception de la RSE des propriétaires-dirigeants a un effet direct et positif sur le degré de pratique de la RSE (performance globale) des PME.

4. La conception de la RSE des propriétaires-dirigeants a un effet médiateur sur la relation entre les facteurs d'influence et le degré de pratique de la RSE (performance globale) des PME.

5. Le degré de pratique de la RSE (performance globale) des PME a un effet positif sur les retombées auprès des parties prenantes (*business case*).

Figure 17.1
Liens entre plusieurs déterminants de natures individuelle, organisationnelle et contextuelle



Pour vérifier l'existence de liens entre l'ensemble de ces facteurs, un questionnaire a été envoyé par courriel à près de 20 000 propriétaires-dirigeants de PME (après retour des mauvaises adresses) du répertoire Scott des entreprises du Québec de toutes les régions, de tous les secteurs d'activités, de toutes les tailles (entre 0 et 500 employés). Près de 1 000 répondants ont rempli en tout ou en partie le questionnaire (5 %). Nous avons retiré les OBNL, les filiales de grandes entreprises et les travailleurs autonomes de cette liste pour ne garder que les PME privées à but lucratif. L'objectif était d'obtenir une certaine homogénéité de la population

étudiée. Trois cent trente-sept répondants ont rempli l'ensemble du questionnaire. Décrivons maintenant les facteurs et présentons les construits retenus dans cette enquête, pria indiquons leur degré de cohérence interne pour nous assurer de leur fiabilité.

3.2. L'opérationnalisation des variables du modèle[7]

Les facteurs individuels, organisationnels et contextuels ont été opérationnalisés à l'aide de questions comportant des choix de réponse limités, souvent binaires (p. ex. localisation « urbain-rural » ; secteur « primaire + biens » ou secteur « commerce + services » ; utilisateurs finaux-non finaux ; intégré-non intégré à un réseau qui valorise le DD, etc.). De la liste initiale présentée au tableau 17.1, nous avons retenu 12 facteurs, soit 4 facteurs individuels, organisationnels et contextuels[8].

Pour distinguer les dirigeants selon leur conception de la RSE, un reflet de leurs valeurs en lien avec la RSE, nous avons utilisé six questions (voir l'annexe 17.1) qui permettent de reconnaître les propriétaires-dirigeants qui la considèrent de manière positive, comme une opportunité d'affaires à saisir, plutôt que comme une contrainte que l'on préférerait éviter. Nous distinguons ainsi les positions plus proactives des positions plus réactives, voire défensives, qui peuvent impulser certains types de réponse en termes de pratiques de RSE. La cohérence interne du construit ainsi constitué a été vérifiée et présente un coefficient alpha de Cronbach de 0,752, ce qui constitue un résultat satisfaisant.

Pour rendre compte des pratiques de RSE à partir de la grille présentée au tableau 17.2 et mesurer le taux de performance, nous avons développé notre propre construit en respectant les étapes suggérées par Turker (2009). Cela génère un construit à 18 items, dont neuf pour traiter du volet

7. Le questionnaire utilisé pour réaliser cette enquête a été développé conjointement par Jean-Marie Courrent, Martine Spence et l'auteur du présent chapitre.

8. La liste des facteurs d'influence retenus est présentée à l'annexe 17.1.

environnemental et neuf pour les aspects sociaux. Pour ce dernier volet, nous avons retenu l'idée de Fraj-Andrés, Martinez-Salinas et Matute-Vallejo (2009), puis de Bos-Brouwers (2010), qui scindent les aspects sociaux en deux dimensions, soit les aspects liés à la gestion des ressources humaines (interne – cinq items) et ceux qui sont associés aux relations avec la communauté (externe – quatre questions)[9]. Nous avons utilisé une échelle ordinale pour indiquer le degré d'intégration des pratiques de RSE atteint par les PME. L'alpha de Cronbach de ce construit a obtenu un score hautement satisfaisant, soit 0,894. Par ailleurs, notons que nous n'avons pas considéré le volet économique dans le construit lié à la performance, mais plutôt dans celui des retombées positives. Il s'agit d'un choix qui s'inscrit dans la logique du *business case* présenté à la section sur les retombées positives.

Pour vérifier l'existence de ces retombées positives des pratiques de RSE, nous avons élaboré un construit à cinq items articulé à l'idée du *business case*[10]. Ce construit vise à vérifier les liens, tels que perçus par les propriétaires-dirigeants, entre le taux de performance de la RSE (gradation des pratiques) et l'effet sur la croissance des marchés des PME, sur l'augmentation des profits (augmentation des revenus et diminution des coûts), sur le rehaussement de la satisfaction des clients, sur l'amélioration de l'image de la PME et sur le renforcement de la motivation des employés. L'alpha de Cronbach de ce construit atteint également un *score* très satisfaisant, soit 0,804.

4. Les résultats

Nous avons utilisé la méthode de régression avec variable médiatrice pour vérifier la première partie du modèle global. La vérification de l'effet de médiation exige quatre étapes, soit les quatre premiers résultats présentés. À ceux-ci s'ajoute un dernier test, celui qui vérifie les liens entre la performance de la RSE et les retombées positives.

9. Le questionnaire final est présenté à l'annexe 17.1.
10. Les questions pour mesurer ce construit sont présentées à l'annexe 17.1.

1. Nous avons d'abord vérifié l'existence de liens entre les facteurs d'influence et la performance environnementale et sociale.

	Modèle 1 Std.β	**Sig.**
Sexe (homme = 0 ; femme = 1)	0,145*	0,019
Âge	0,018	0,792
Niveau de formation	0,093	0,113
Expérience gestion ($^{-}$10 ans / $^{+}$10 ans)	0,113	0,106
Chiffre d'affaires	0,130^{0}	0,081
Nombre d'employés	0,119	0,112
Âge de l'entreprise	$^{-}$0,213**	0,001
Capital familial (pourcentage)	0,004	0,946
Secteur (primaire = 1 ; services = 2)	0,032	0,589
Localisation (urbain = 1 ; rural = 2)	0,096	0,104
Clientèle (individus = 1 ; entr. = 2)	$^{-}$0,024	0,685
Membre d'un réseau (oui = 1 ; non = 0)	0,387***	0,000
Sig. variation *F*	0,000	
R^2	0,280	
Adj. R^2	0,241	

Variable dépendante : la performance environnementale et sociale.
*** = $p \leq 0{,}001$; ** = $p \leq 0{,}01$; * = $p \leq 0{,}05$.

Le modèle dans son ensemble est significatif et permet d'expliquer une part importante de la variance (24,1 %) de la performance de RSE des PME. Cela dit, ce sont essentiellement trois facteurs d'influence, dont l'appartenance à un réseau qui promeut les pratiques de RSE, qui permettent d'expliquer cette variance dans les pratiques de RSE. Notons également que les PME dirigées par des femmes s'engagent davantage dans des pratiques de RSE que celles qui sont dirigées par des hommes. Les entreprises plus jeunes ont une performance de RSE supérieure aux plus âgées. Ces deux résultats coïncident avec la littérature sur le sujet.

2. Dans un second temps, nous avons testé le lien entre les facteurs d'influence et la conception de la RSE des propriétaires-dirigeants.

	Modèle 1 **Std.β**	**Sig.**
Sexe (homme = 0 ; femme = 1)	0,028	0,657
Âge	⁻0,098	0,165
Niveau de formation	⁻0,007	0,900
Expérience gestion (⁻10 ans / ⁺10 ans)	0,034	0,628
Chiffre d'affaires	0,042	0,575
Nombre d'employés	0,241**	0,002
Âge de l'entreprise	⁻0,245***	0,000
Capital familial (pourcentage)	⁻0,056	0,351
Secteur (primaire = 1 ; services = 2)	⁻0,051	0,401
Localisation (urbain = 1 ; rural = 2)	0,123*	0,041
Clientèle (individus = 1 ; entr. = 2)	⁻0,073	0,225
Membre d'un réseau (oui = 1 ; non = 0)	0,300***	0,000
Sig. variation *F*	0,000	
R^2	0,254	
Adj. R^2	0,215	

Variable dépendante : la conception de la RSE des propriétaires-dirigeants.
*** = $p \leq 0{,}001$; ** = $p \leq 0{,}01$; * = $p \leq 0{,}05$.

Le modèle dans son ensemble est significatif et permet d'expliquer une part substantielle de la variance (21,5 %) de la conception de la RSE des propriétaires-dirigeants. Cependant, et comme dans le modèle précédent, la significativité du modèle est déterminée essentiellement par trois facteurs d'influence, dont l'appartenance à un réseau qui promeut les pratiques de RSE. Signalons également que l'âge de la PME constitue un facteur d'influence négatif sur la conception de la RSE et que le nombre d'employés agit positivement sur cette même conception. Ainsi, les PME plus jeunes qui ont un plus grand nombre d'employés sont des milieux propices pour les propriétaires-dirigeants qui ont une conception positive de la RSE.

3. Dans un troisième temps, nous vérifions si la conception de la RSE des propriétaires-dirigeants est liée à la performance environnementale et sociale des PME.

	Modèle 1 **Std.β**	**Sig.**
Conception de la RSE des propriétaires-dirigeants	0,604***	0,000
Sig. variation *F*	0,000	
R^2	0,364	
Adj. R^2	0,362	

Variable dépendante : la performance environnementale et sociale.
*** = $p \leq 0{,}001$; ** = $p \leq 0{,}01$; * = $p \leq 0{,}05$.

La conception de la RSE des propriétaires-dirigeants explique 36,2 % de la variance de la performance environnementale et sociale des PME. Il s'agit d'un facteur plus décisif que l'ensemble des variables associées aux divers contextes.

4. Dans un quatrième temps, nous vérifions si les facteurs d'influence demeurent significatifs lorsque l'on ajoute la variable médiatrice « la conception de la RSE des propriétaires-dirigeants » à l'équation.

   Nous observons alors que la variance expliquée passe à 44,7 % lorsque sont combinés les facteurs d'influence et la variable médiatrice. Toutefois, cette dernière occulte l'influence de l'âge de l'entreprise (voir modèle 1). Seuls le genre et l'appartenance à un réseau sont maintenus comme facteurs contextuels significatifs. Cela illustre un phénomène de « médiation partielle » lorsqu'est intégrée la conception de la RSE des propriétaires-dirigeants à l'équation de base.

	Modèle 1 Std.β	Sig.
Sexe (homme = 0; femme = 1)	0,131*	0,013
Âge	0,069	0,247
Niveau de formation	0,097⁰	0,054
Expérience gestion (⁻10 ans / ⁺10 ans)	0,096	0,110
Chiffre d'affaires	0,108⁰	0,089
Nombre d'employés	⁻0,005	0,933
Âge de l'entreprise	⁻0,087	0,107
Capital familial (pourcentage)	0,033	0,515
Secteur (primaire = 1; services = 2)	0,058	0,252
Localisation (urbain = 1; rural = 2)	0,032	0,521
Clientèle (individus = 1; entr. = 2)	0,014	0,788
Membre d'un réseau (oui = 1; non = 0)	0,233***	0,000
Conception de la RSE des propriétaires-dirigeants	0,515***	0,000
Sig. variation *F*	0,000	
R^2	0,477	
Adj. R^2	0,447	

Variable dépendante : la performance environnementale et sociale.

*** = $p \leq 0{,}001$; ** = $p \leq 0{,}01$; * = $p \leq 0{,}05$.

5. Un dernier lien a été vérifié pour compléter l'analyse du modèle théorique, soit le lien entre la performance environnementale et sociale et les retombées auprès des parties prenantes telles que les perçoit le propriétaire-dirigeant.

	Modèle 1 Std.β	Sig.
Performance environnementale et sociale	0,285***	0,000
Sig. variation *F*	0,000	
R^2	0,083	
Adj. R^2	0,079	

Variable dépendante : les retombées auprès des parties prenantes.

*** = $p \leq 0{,}001$; ** = $p \leq 0{,}01$; * = $p \leq 0{,}05$.

Bien que significatif, le lien entre la performance environnementale et sociale et les retombées associées au *business case* est plus ténu que les autres liens illustrés dans le modèle théorique initial.

La variance expliquée des retombées positives est de 8 %, ce qui est peu lorsqu'elle est comparée aux autres liens établis entre les facteurs du modèle.

5. La discussion

Les relations significatives entre toutes les variables mesurées par notre enquête confirment les résultats des travaux qui ont été réalisés depuis une dizaine d'années au sujet de la RSE en contexte de PME. Certains facteurs individuels, organisationnels et contextuels influencent la conception de RSE des propriétaires-dirigeants, qui exercent leur discrétion managériale pour engager la PME ou non dans des pratiques de RSE. La performance réalisée est également liée à un ensemble de retombées positives auprès de plusieurs parties prenantes. Ce savoir se construit rapidement et permet de mieux comprendre sur quel levier agir pour favoriser l'engagement des PME sur la voie de la RSE.

Les résultats attirent notre attention sur deux facteurs particulièrement influents dans le modèle, soit 1) l'effet du réseau sur la conception de la RSE des propriétaires-dirigeants et sur la performance globale des PME, puis 2) la conception de la RSE elle-même du propriétaire-dirigeant, qui opère comme un accélérant dans la relation entre les facteurs d'influence et la performance des PME. Considérant la puissance statistique de ce dernier résultat, nous pouvons conclure au rejet de l'idée d'un *value-action gap* qui revient fréquemment dans la littérature sur le sujet. Au contraire, la conception de la RSE des propriétaires-dirigeants est fortement liée aux pratiques mises en place dans les PME. Toutefois, il est plus difficile de stimuler directement cette conception de la RSE, qui est un reflet de la position éthique des individus.

Il en est autrement de l'effet réseau, qui agit à la fois sur la conception de la RSE des propriétaires-dirigeants et sur la performance globale des PME. Il s'agit d'une piste à considérer par les décideurs publics pour accélérer le processus d'intégration des pratiques de RSE dans les PME. Que ce soit par contrainte, comme l'exigence de l'obtention d'une certification

délivrée par des organismes qui travaillent en réseau, ou par des programmes ciblés et soutenus financièrement (formation), comme l'initiative « Enviroclub » qui regroupait des PME pour favoriser le partage de compétences et l'enthousiasme envers des projets de RSE, ces expériences ont démontré leur pertinence et leur efficacité (Lanoie et Rochon-Fabien, 2012).

Dans le contexte d'urgence auquel sont confrontés les décideurs publics, qui doivent arrêter des choix en matière d'intervention pour atteindre les cibles qu'ils se seront fixées en fonction des accords mondiaux sur le climat (Nations Unies, 2015), mais également sur les enjeux sociaux, ces résultats sont éclairants. Ils remettent également en question tout un pan de la stratégie communicationnelle qui a été favorisée à ce jour. En effet, la relation plus faible entre la performance de RSE et les retombées positives pour les différentes parties prenantes, telles que les considère le propriétaire-dirigeant, est un résultat qui questionne cette stratégie. Les arguments liés au *business case*, à savoir que l'engagement sur la voie de la RSE procure plusieurs retombées positives, souvent invoquées pour convaincre les propriétaires-dirigeants par les responsables politiques et par les conseillers qui gravitent autour des PME, ne seraient pas aussi efficaces que ce que présument ceux qui les utilisent. Selon nos résultats, ce ne sont pas les retombées positives envisagées par les propriétaires-dirigeants qui seraient déterminantes à propos de leur engagement sur la voie de la RSE, mais plutôt leur conception de la RSE, qui est davantage adossée à leur position éthique et façonnée par les relations tissées dans les réseaux. Tout comme le signalait Fassin (2008), il semble y avoir une incompréhension au sujet de l'importance du *business case* en contexte de PME.

6. Des avenues de recherche : les 5M de la recherche en RSE dans les PME

Pour suggérer des avenues de recherche, nous nous sommes inspirés de l'agenda de recherche sur les PME proposé par Spence en 2007 et intitulé les 5C. Nous reprenons ce format et présentons un nouvel agenda qui considère les derniers développements sur le sujet et que nous nommons les 5M de la recherche en RSE dans les PME.

6.1. Les recherches multiniveaux et multifactorielles

Des modèles intégrateurs tels que celui que nous avons présenté dans ce chapitre sont à multiplier et à enrichir. Ils répondent à plusieurs appels récents de chercheurs qui ont également porté un regard global sur l'état de la recherche à ce jour (Aguinis et Glavas, 2012 ; Spence, 2014 ; Athanasopoulou et Selsky, 2015).

Parmi les variables importantes à intégrer dans ces modèles, l'influence des différents types de politiques publiques et de leurs effets sur l'engagement des PME envers la RSE est à considérer avec attention (Parker, Redmond et Simpson, 2009). Les décideurs publics auront de grands besoins de connaissances à ce sujet dans les années à venir. Au-delà des cibles à fixer pour respecter leur engagement envers leurs partenaires mondiaux, les États doivent mieux adapter leurs interventions auprès des PME pour les stimuler davantage à s'engager envers la résolution des défis mondiaux en assumant leur RSE et en mettant à profit leurs compétences particulières, dont leur capacité d'innovation. Avec les résultats de notre enquête, nous savons que les réseaux peuvent jouer un rôle déterminant.

Étant donné leur influence directe sur les choix stratégiques et opérationnels des PME, une attention particulière aux caractéristiques individuelles des propriétaires-dirigeants, selon une perspective davantage centrée sur leur cadre cognitif, leur modèle mental, leurs croyances et leurs attitudes, est également un axe de recherche important à développer. Très peu de recherches ont étudié ce phénomène à ce jour, et pourtant, comme le démontrent nos résultats, cette variable semble avoir un effet décisif sur l'implantation ou non de pratiques de RSE (Fassin *et al.*, 2015).

En termes méthodologiques, les approches quantitatives, dont l'utilisation des « équations structurelles », paraissent désignées pour soutenir ces recherches multifactorielles et multiniveaux. Quelques chercheurs les utilisent déjà, comme Torugsa, O'Donohue et Hecker (2013), Lopez-Gamero et Molina-Azorin (2016), mais ces derniers demeurent trop peu nombreux si l'on considère tout le potentiel qu'offrent ces méthodes maintenant rendues plus accessibles aux chercheurs.

6.2. Les études de terrain à la Mintzberg

Si le « quoi » et le « pourquoi » à propos de la RSE en PME peuvent être identifiés par des études du type de celles que nous avons présentées dans ce chapitre et qui s'inscrivent dans la tradition des études réalisées au cours des 10 dernières années, les questions à propos du « comment » deviennent incontournables. Les études de terrain, bien documentées, qui cherchent à mieux comprendre l'implantation des outils de gestion pour soutenir la mise place de pratiques avancées de RSE dans les PME sont grandement requises (Johnson et Schaltegger, 2015). Ces outils de gestion existent déjà, mais leur intégration demeure faible.

Par ailleurs, pour accompagner les propriétaires-dirigeants et les aider à acquérir les compétences requises pour assumer leur RSE et développer des innovations durables, il faut davantage comprendre comment se dénouent les paradoxes qui sont soutenus par la présence de logiques d'action parfois divergentes (économique, sociale, environnementale) et qui semblent d'abord incompatibles (Hahn *et al.*, 2015). Cela exige également des études qualitatives qui tablent sur des observations prolongées (Aka, 2015).

6.3. Les études multidisciplinaires

Jusqu'à présent, les recherches multidisciplinaires ont rapproché des chercheurs de domaines plutôt connexes. Par exemple, les jumelages entre des experts du management et de la stratégie, du marketing, de la finance, de l'entrepreneuriat, de l'économie et du volet éthique ont été réalisés (Herrera Madueno *et al.*, 2015). Cela dit, l'objet d'étude, soit la RSE qui vise à favoriser le développement durable, en est un qui outrepasse les frontières des disciplines traditionnelles de recherche. Il faut aller plus loin sur la voie de la multidisciplinarité. Pour comprendre comment résoudre les paradoxes inhérents entre les volets économiques et environnementaux, il faut d'abord développer des compréhensions conjointes de ces deux « mondes sociaux » et de leur paradigme respectif. Pour y arriver, des recherches engageant la participation d'experts de ces multiples univers sont à initier

et à favoriser par les institutions qui les soutiennent. À ce sujet, les travaux qui s'effectuent présentement dans le domaine de l'écologie industrielle, de l'écologie circulaire ou de la symbiose industrielle sont particulièrement inspirants. Ils exigent à la fois des expertises en sciences naturelles, en génie industriel (chaîne de valeur verte), en sociologie et dans les différentes disciplines de gestion pour comprendre et soutenir les initiatives qui émergent actuellement en quelques endroits dans le monde (Boons et Howard-Grenville, 2009)[11].

6.4. Les comparaisons mondiales

En terminant, nous devons insister sur l'importance des comparaisons internationales. Elles sont nécessaires pour que les bonnes pratiques, autant dans les PME que pour des interventions de soutien envers elles, que ce soient les politiques publiques ciblées ou les mesures d'accompagnement établies par les organismes paragouvernementaux, puissent être partagées. Certains pays, particulièrement les pays nordiques, semblent avoir une longueur d'avance dans l'implantation de pratiques de RSE dans les entreprises (Midttun *et al.*, 2012) et peuvent éclairer les PME québécoises. Par ailleurs, de nouveaux programmes sont adoptés par des responsables politiques en divers endroits et peuvent être sources d'apprentissages à mobiliser dans l'action. Par exemple, le marché du carbone qu'implantent présentement certains États américains et provinces canadiennes, dont le Québec, a été mis en place il y a plus de 10 ans en Europe. Cette expérience européenne est à étudier pour en identifier les facteurs de succès et d'échecs, et l'effet sur les PME. Sans ce partage de savoir, de compétences et éventuellement de ressources, particulièrement entre les pays du Nord et ceux du Sud, la RSE dans les PME aura un effet limité sur l'objectif supérieur d'un changement de modèle de développement de nos sociétés, pour en assurer la durabilité.

11. Par exemple, voir BioAmber (2015). « How we make it », © *BioAmber Inc.*, <http://www.bio-amber.com/>, consulté le 20 juillet 2016.

Annexe 17.1. Les variables retenues et les questions posées

Les facteurs d'influence retenus
Facteurs individuels
Genre
Âge du dirigeant
Niveau de formation
Expérience de gestion
Facteurs organisationnels
Chiffre d'affaires
Nombre d'employés
Âge de la PME
Structure de propriété (familiale ou non)
Facteurs contextuels
Localisation (rural ou urbain)
Secteurs (primaire et production de biens – commerce et services)
Proximité des utilisateurs finaux (individus, entreprises, secteur public)
La participation à un réseau qui traite de RSE

La conception de la RSE des propriétaires-dirigeants de PME
La RSE représente :

1. des enjeux qui vous concernent peu (codage inversé) ;
2. des sources de coûts importants que vous préférez éviter (codage inversé) ;
3. une opportunité de développement économique à saisir ;
4. une façon de vous démarquer de vos concurrents ;
5. une façon de développer de nouveaux marchés ;
6. une source de retombées économiques à court et moyen termes.

Les pratiques de RSE et la performance atteinte
Dans votre entreprise, vous

Jamais 1 2 3 4 5 Systématiquement / Non applicable pour notre activité (NA)

A. L'entreprise et l'environnement

1. triez vos résidus et vos déchets (récupération des matières : papier, plastique, verre et métal).
2. sensibilisez ou formez vos employés à l'économie d'énergie ou d'eau.
3. privilégiez les équipements consommant moins d'énergie ou d'eau.
4. encouragez vos employés à utiliser des alternatives à la voiture solo pour leurs déplacements (p. ex. covoiturage, transport en commun, bicyclette, etc.).
5. contribuez à des activités d'organismes engagés dans la protection de l'environnement.
6. consultez vos parties prenantes (p. ex. employés, fournisseurs, clients, créanciers, etc.) pour vos décisions relatives à l'environnement.
7. avez établi des indicateurs que vous mesurez (p. ex. mesure des risques, de la pollution, de la consommation d'énergie, des déchets, etc.).
8. communiquez vos actions aux parties prenantes externes (p. ex. site Internet, rapport, etc.).
9. intégrez les pratiques mises en place dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action et des procédures.

B. L'entreprise et la gestion des ressources humaines

10. cherchez à obtenir une grande diversité parmi vos salariés (jeunes, âgés, immigrants, handicapés, en réinsertion, hommes, femmes, etc.).
11. organisez des formations sur les questions de santé et de sécurité au travail.
12. faites participer les salariés à la prise de décisions.
13. communiquez vos actions aux parties prenantes externes (p. ex. site Internet, rapport, etc.).
14. intégrez les pratiques mises en place dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action et des procédures.

C. L'entreprise et sa participation au sein de la communauté

15. consultez vos parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, créanciers, associations, ONG, etc.) pour vos décisions relatives au développement local.
16. favorisez la création d'emplois dans votre région.
17. communiquez vos actions aux parties prenantes.
18. intégrez les pratiques mises en place dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action et des procédures.

Les retombées (le *business case* élargi)
Au cours des dernières années, par rapport aux critères suivants, les résultats de l'entreprise ont été :

En forte dégradation 1 2 3 4 5 En forte amélioration

1. Chiffre d'affaires (ventes)
2. Rentabilité (pourcentage)
3. Satisfaction des clients
4. Image de l'entreprise
5. Motivation des salariés

Bibliographie

Aguinis, H. et **A. Glavas** (2012). « What we know and don't know about corporate social responsibility : A review and research agendas », *Journal of Management*, vol. 38, n° 4, p. 932-968.

Aka, K.G. (2015). *Que font les dirigeants de PME pour développer des innovations durables (écoinnovations) ?*, Thèse de doctorat, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 350 p.

Albareda, L., J.M. Lozano et **T. Ysa** (2007). « Public policies on corporate social responsibility : The role of governments in Europe », *Journal of Business Ethics*, vol. 74, p. 391-407.

Athanasopoulou, A. et **J.W. Selsky** (2015). « The social context of corporate social responsibility : Enriching research with multiple perspectives and multiple levels », *Business & Society*, vol. 54, n° 3, p. 322-364.

Battisti, M. et **M. Perry** (2011). « Walking the talk ? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners », *Corporate Social Responsibility and the Environmental Management*, vol. 18, n° 3, p. 172-185.

Berger-Douce, S. (2007). « Le management environnemental des PME rentables : une étude exploratoire en France », *Revue internationale PME*, vol. 20, n^os^ 3-4, p. 165-190.

Blombäck, A. et **C. Wigren** (2009). « Challenging the importance of size as determinant of CSR activities », *Management of Environmental Quality : An International Journal*, vol. 20, n° 3, p. 255-270.

Boons, F. et **J.A. Howard-Grenville** (2009). *The Social Embeddedness of Industrial Ecology*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Borga, F., A. Citterio, G. Noci et **E. Pizzurno** (2009). « Sustainability report in small enterprises : Case studies in Italian furniture companies », *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, p. 162-176.

Bos-Brouwers, H.E.J. (2010). « Corporate sustainability and innovation in SMEs : Evidence of themes and activities in practice », *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, n° 7, p. 417-435.

Brammer, S., S. Hoejmose et **A. Millington** (2011*). Managing Sustainable Global Supply Chains. A Systematic Review of the Body of Knowledge*, Londres, Network for Business Sustainability, <http://nbs.net/wp-content/uploads/nbs-systematic-review-supply-chains.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Cabagnols, A. et **C. Le Bas** (2008). « Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », *Économies et Société*, vol. 10, nº 1, p. 175-202.

Camison, C. (2010). « Effects of coercive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance : Empirical evidence in Spain », *European Management Journal*, vol. 28, p. 346-361.

Carroll, A.B. (1999). « Corporate social responsibility », *Business and Society*, vol. 38, nº 3, p. 268-295.

Carroll, A.B. et **K.M. Shabana** (2010). « The business case for corporate social responsibility : A review of concepts, research and practice », *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, nº 1, p. 85-105.

Cassells, S. et **K. Lewis** (2011). « SMEs and environmental responsability : Do actions reflect attitudes ? », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, p. 186-199.

Castka, P., M.A. Balzarova, C.J. Bamber et **J.M. Sharp** (2004). « How can SMEs effectively implement the CSR agenda ? A UK case study perspective », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, nº 3, p. 140-149.

Centre des jeunes dirigeants en France – CJD (2004). *Le guide de la performance globale : 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action*, Paris, Éditions d'Organisations, 215 p.

Chassé, S. (2013). *La prise en compte du développement durable dans les entreprises québécoises et les PME manufacturières*, Thèse de doctorat, Québec, Université Laval, 259 p.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement – CMED (1989). *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve, 432 p.

Courrent, J.M. (dir.) (2012). *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*, Bruxelles, De Boeck, 159 p.

Davenport, K. (2000). « Corporate citizenship : A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it », *Business and Society*, juin, p. 210-219.

Del Baldo, M. (2010). « Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs : The experience of some "spirited business" », *Journal of Management and Governance*, vol. 16, nº 1, p. 1-36.

Donaldson, T. et **L.E. Preston** (1995). « The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, p. 65-91.

Doucet, M. (2012). *Développement durable dans les petites et moyennes entreprises au Québec : outils de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques mises en œuvre*, Essai de maîtrise, Sherbrooke, Centre universitaire de formation en environnement, Université de Sherbrooke, 139 p.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island, New Society Publishers, 407 p.

Fassin, Y. (2008). « SMEs and the fallacy of formalising CSR », *Business Ethics*, vol. 17, nº 4, p. 364-378.

Fassin, Y., A. Werner, A. Van Rossem, S. Signori, E. Garriga, H. Von Weltzien Hoivik et **H.-J. Schlierer** (2014). « CSR and related terms in SME Owner-Managers' mental model in six european countries : National context matters », *Journal of Business Ethics*, vol. 128, nº 2, p. 433-456.

Fisher, K. *et al.* (2009). « Applying asset-based community development as a strategy for CSR : A Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SME's », *Business Ethics : A European Review*, vol. 18, nº 1, p. 66-82.

Fraj-Andrés, E., E. Martinez-Salinas et **J. Matute-Vallejo** (2009). « Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms », *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, nº 8, p. 500-514.

Freeman, R.E. (1984). « Stakeholder management : Framework and philosophy », dans R.E. Freeman (dir.), *Strategic management : A stakeholder approach*, Boston, Pitman, p. 52-82.

Friedman, M. (1970). « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, 13 septembre, p. 173-179.

Gadenne, D.L., J. Kennedy et **C. McKeiver** (2009). « An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, nº 1, p. 45-63.

Gjølberg, M. (2009). « The origin of corporate social responsibility : Global forces or national legacies ? », *Socio-Economic Review*, vol. 7, nº 4, p. 605-637.

Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat – GIEC-IPCC (2014). « Summary for policymakers », dans *Climate Change 2014 : Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A : Global and Sectoral Aspets, Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-32.

Hahn, T., J. Pinkse, L. Preuss et **F. Figge** (2015). « Tensions in corporate sustainability : Towards an integrative framework », *Journal of Business Ethics*, vol. 127, nº 2, p. 297-316.

Harms, R., M. Wagner et **W. Glauner** (2010). « Relating personal, firm-based and environmental factors to the monetary and temporal engagement in corporate social responsibility in German gazelles », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 23, nº 2, p. 195-210.

Herrera Madueno, J., M.L. Jorge, M.P. Lechuga Sancho et **D. Martinez-Martinez** (2015). « Evolucion de la literatura sobre la responsabilidad social en pymes como disciplina cientifica », *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, vol. 24, p. 117-128.

Hitchens, D. *et al.* (2005). « Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe », *Tidschrift voor economische en sociale geografie*, vol. 96, nº 5, p. 541-557.

Horisch, J., R.E. Freeman et **S. Schaltegger** (2014). « Applying stakeholder theory in sustainability management : Links, similarities, dissimilarities, and conceptual framework », *Organization & Environment*, vol. 27, nº 4, p. 328-346.

Industrie Canada (2013). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Ottawa, Direction générale de la petite entreprise, Industrie Canada, 29 p.

ISO26000 (2010). « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale », <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:42546:fr>, consulté le 20 juillet 2016.

Jämsä, P., J. Tähtinen, A. Ryan et **M. Pallari** (2011). « Sustainable SMEs network utilization : The case of food enterprises », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, nº 1, p. 141-156.

Jenkins, H. (2004). « A critique of conventional CSR theory : An SME perspective », *Journal of General Management*, vol. 29, nº 4, p. 37-57.

Jenkins, H. (2006). « Small business champions for corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, nº 3, p. 241-266.

Jenkins, H. (2009). « A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises », *Business Ethics : A European Review*, vol. 18, nº 1, p. 21-36.

Johnson, M.P. et **S. Schaltegger** (2015). « Two decades of sustainability management tools for SMEs : How far have we come ? », *Journal of Small Business Management*, vol. 54, nº 2, p. 481-505.

Koos, S. (2012). « The institutional embeddedness of social responsibility : A multilevel analysis of smaller firms' civic engagement in Western Europe », *Socio-Economic Review*, vol. 10, nº 1, p. 135-162.

Kuckertz, A. et **M. Wagner** (2010). « The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions – investigating the role of business experience », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, nº 5, p. 524-539.

Kurucz, E., B. Colbert et **D. Wheeler** (2008). « The business case for corporate social responsibility », dans A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. Siegel (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, p. 83-112.

Labelle, F. (2005). *La performance sociétale organisationnelle comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : la cas d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean*, Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 400 p.

Labelle, F. et **J. St-Pierre** (2015). « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminants de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », *Revue internationale PME*, vol. 28, nº 1, p. 157-189.

Lanoie, P. et **A. Rochon-Fabien** (2012). « Promoting pollution prevention in small business : Costs and benefits of the "Enviroclub" initiative », *Canadian Public Policy*, vol. 38, nº 2, p. 217-232.

Lapointe, A. et **C. Gendron** (2005). « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME ; option marginale ou enjeu vital ? », Montréal, ESG-UQAM, *Les cahiers de la Chaire – collection recherche*, nº 6, <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfCahiersRecherche/06-2005.pdf>, consulté le 20 juillet 2016.

Lawrence, S.R., E. Collins, K. Pavlovich et **M. Arunachalam** (2006). « Sustainability practices of SMEs : The case of NZ », *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, nº 4, p. 242-257.

Longo, M., M. Mura et **A. Bonoli** (2005). « Corporate social responsibility and corporate performance : The case of Italian SMEs », *Corporate Governance*, vol. 5, nº 4, p. 28-42.

Lopez-Gamero, M.D. et **J.F. Molina-Azorin** (2016). « Environmental management and firm competitiveness : The joint analysis of external and internal elements », *Long Range Planning*, vol. 49, nº 6, p. 746-763, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.002>, consulté le 6 décembre 2016.

Malovics, G. (2009). « The social role and responsibility of small and medium-sized enterprises – Results of an empirical investigation applying the social capital approach », dans Z. Bajmócy et I. Lengyel (dir.), *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*, Szeged, University of Szeged, p. 222-238, <http://www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40349>, consulté le 20 juillet 2016.

Marais, M. (2014). « Quelle marge de manœuvre pour l'engagement socialement responsable des dirigeants ? Enjeux et perspectives du gouvernement d'entreprise », *M@n@gement*, vol. 17, nº 4, p. 237-262.

Messeghem, K. et **O. Torrès** (dir.) (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS – Management & Société, coll. « Grands auteurs ».

Midttun, A., M. Gjølberg, A. Kourula, S. Sweet et **S. Vallentin** (2012). « Public policies for corporate social responsibility in four Nordic countries : Harmony of goals and conflict of means », *Business & Society*, vol. 54, nº 4, p. 1-37.

Miller, D. et **J.-M. Toulouse** (1986). « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », *Management Science*, vol. 32, nº 11, p. 1389-1409.

Murillo, D. et **J.M. Lozano** (2006). « SME and CSR : An approach to CSR according to their own words », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, nº 3, p. 227-240.

Nations Unies (2015). *Convention-cadre sur les changements climatiques : Accord de Paris*, Washington, D.C., Nations Unies, <http://unfccc.int/portal_francophone/items/3072.php>, consulté le 20 juillet 2016.

Paradas, A. (2007). « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une carte cognitive », *Revue internationale PME*, vol. 20, nºs 3-4, p. 43-67.

Parker, C.M., J. Redmond et **M. Simpson** (2009). « A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements », *Environmental and Planning : Government and Policy*, vol. 27, nº 2, p. 279-301.

Perez-Batres, L.-A., V.V. Miller, M.J. Pisani, I. Henriques et **J.A. Renau-Sepulveda** (2012). « Why do firms engage in national sustainability programs and transparent sustainability reporting ? », *Management International Review*, vol. 52, nº 1, p. 107-136.

Perrini, F., S. Pogutz et **A. Tencati** (2006). « Corporate social responsibility in Italy : State of the art », *Journal of Business Strategies*, vol. 23, nº 1, p. 65-91.

Peterson, R.T. et **J. Minjoon** (2009). « Perceptions on social responsibility : The entrepreneurial vision », *Business & Society*, vol. 48, nº 3, p. 385-405.

Raymond, L., M. Marchand, J. St-Pierre, L. Cadieux et **F. Labelle** (2013). « Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective : A re-conceptualization and empirical validation », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 25, nºs 5-6, p. 468-499.

Revell, A. et **F. Blackburn** (2007). « The business case for sustainability », *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, p. 404-420.

Russo, A. et **A. Tencati** (2009). « Formal vs informal CSR strategies. Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, nº 2, p. 339-353.

Schaltegger, S. et **M. Wagner** (2011). « Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation : Categories and interactions », *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, nº 4, p. 222-237.

Schaper, M. (2002). « Small firms and environmental management : Predictors of green purchasing in Western Australian pharmacies », *International Small Business Journal*, vol. 20, nº 3, p. 235-251.

Singh, N., S. Jain et **P. Sharma** (2014). « Determinants of proactive environmental management practices in Indian firms : An empirical study », *Journal of Cleaner Production*, vol. 66, mars, p. 469-478.

Spence, L.J. (2007). « CSR and small business in a European policy context : The five "C"s of CSR and small business research agenda 2007 », *Business and Society Review*, vol. 112, nº 4, p. 533-552.

Spence, L.J. (2014). « Business ethics and social responsibility in small firm », dans E. Chell et M. Karatas-Ozkan (dir.), *Handbook of Research in Small Business and Entrepreneurship*, Cheltenham, Edwad Elgar Publishing, p. 374-391.

Spence, L. et **R. Rutherfoord** (2001). « Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager », *Journal of Small Business and Enterprise Developement*, vol. 8, nº 2, p. 126-139.

Spence, M. (2007). « PME et développement durable », dans L.J. Filion (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique.

Tang, Z. et **J. Tang** (2012). « Stakeholder-firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, nº 4, p. 436-455.

Thompson, J.K. et **H.L. Smith** (1991). « Social responsibility and small business : Suggestions for research », *Journal of Small Business Management*, vol. 29, nº 1, p. 30-44.

Tilley, F. (1999). « The gap between the environmental attitudes and the environmental behavior of small firms », *Business Strategy and the Environment*, vol. 8, p. 238-348.

Torugsa, N.A., W. O'Donohue et **R. Hecker** (2012). « Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs : Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector », *Journal of Business Ethics*, vol. 109, nº 4, p. 483-500.

Torugsa, N.A., W. O'Donohue et **R. Hecker** (2013). « Proactive CSR : An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 115, p. 383-402.

Turker, D. (2009). « Measuring corporate social responsibility : A scale development study », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, nº 4, p. 411-427.

Uhlaner, L.M., M.M. Berent-Braun, R.J.M. Jeurissen et **G. de Wit** (2012). « Beyond size : Predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol. 109, nº 4, p. 411-429.

Vasquez-Carrasco, R. et **M.E. Lopez-Pérez** (2013). « Small & medium-sized enterprises and corporate social responsibility : A systematic review of the literature », *Quality and Quantity*, vol. 47, nº 6, p. 3205-3218.

Vives, A. (2006). « Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America », *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 21, mars, p. 39-50.

Williamson, D., G. Lynch-Wood et **J. Ramsay** (2006). « Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, p. 317-330.

Wood, D. (1991). « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 4, p. 691-718.

Wood, D. et **R.E. Jones** (1995). « Stakeholder mismatching : A theoritical problem in empirical research on corporate social performance », *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, nº 3, p. 229-267.

York, J.G. et **S. Venkataraman** (2010). « The entrepreneur-environment nexus : Uncertainty, innovation, and allocation », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, nº 5, p. 449-463.

Notices biographiques

Kadia Georges AKA, DBA, est chargé de cours en management, innovation, entrepreneuriat, gestion des PME, gestion stratégique et en responsabilité sociétale (RSE) et développement durable (DD) au Département de management de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Il est également chercheur associé à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) et intervient au Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME (Labo DD-PME). Ses travaux portent en général sur les processus de gestion stratégique de la RSE et du DD en contexte de PME, ainsi que sur les rôles qu'y jouent les gestionnaires, les entrepreneurs et les parties prenantes d'intermédiation et de mise en relation qui soutiennent leurs actions. Il s'intéresse plus particulièrement aux processus sociaux et interactifs contribuant au développement des innovations et des innovations durables (éco-innovations). Ses travaux ont été publiés dans *Journal of Small Business and Entrepreneurship, Entrepreneurial Practice Review, Revue internationale PME* et dans des ouvrages collectifs.

Stéphanie AUSTIN, Ph. D., est professeure au Département de gestion des ressources humaines de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et chercheure à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Elle agit à titre de directrice du Laboratoire interdisciplinaire sur les processus motivationnels (LIPROM). Ce laboratoire vise à structurer et à dynamiser les efforts de chercheurs de différentes disciplines dont les travaux se centrent sur les processus motivationnels. La professeure Austin s'intéresse plus particulièrement à la notion de récupération afin de mieux comprendre comment les éléments d'une diversité de contextes (travail, santé, famille) se conjuguent et contribuent au fonctionnement et au mieux-être des individus. Ses travaux ont été publiés dans diverses revues en psychologie appliquée, dont *Journal of Health Psychology* et *Work & Stress*.

Moujib BAHRI, DBA, est professeur de finance à l'université à distance de l'Université du Québec (TÉLUQ). Il est le directeur du programme Pratiques et gestion du crédit productif en microfinance. Ses recherches s'intéressent à la finance entrepreneuriale et à la gestion de la performance et du risque dans les PME. Ses travaux portent également sur l'évaluation des politiques et des programmes de soutien aux PME. Ils ont été publiés, entre autres, dans *International Journal of Productivity and Performance Management*, *Journal of Developmental Entrepreneurship* et *Revue internationale PME*. Le professeur Bahri est également actif auprès des ONG et des organisations qui font la promotion de l'entrepreneuriat à l'échelle nationale et à l'échelle internationale.

Jamal BEN MANSOUR (Ph. D., CRHA) est professeur au Département de gestion des ressources humaines de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et membre de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Il a cumulé plus de cinq ans d'expérience professionnelle comme directeur de projets majeurs avant d'obtenir un doctorat interuniversitaire en administration à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM). Il donne aux trois cycles des cours en gestion des ressources humaines (GRH) et en méthodologie de recherche. Sur le plan de la recherche, il intervient sur des questions touchant la gestion des compétences, les processus d'engagement au travail, le changement des attitudes au fil du temps, la socialisation organisationnelle et professionnelle des nouvelles recrues, ainsi que les pratiques hautement performantes en GRH dans un contexte de PME. Les résultats de ses travaux ont été publiés dans différentes revues, dont *International Journal of Environmental Research and Public Health, Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, et communiqués dans plusieurs congrès nationaux et internationaux comme l'Academy of Management Conference.

Hélène BERGERON, D.S.G., est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA) et détient un doctorat en sciences de la gestion. Elle est professeure titulaire en comptabilité de gestion au

Département des sciences comptables de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Ses travaux de recherche portent sur les systèmes de mesure et de pilotage de la performance durable en contexte de PME, sur le rôle des systèmes d'informations comptables dans la création de valeur de la PME et sur la comptabilité en contexte de production optimisée. Elle a publié de nombreux travaux portant sur ces thèmes de recherche. La professeure Bergeron est associée à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) et au Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME (Labo DD-PME). Elle est également responsable du Laboratoire de recherche sur l'information comptable des organisations (LaRICO).

Pierre COSSETTE, Ph. D., est professeur associé à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM) après y avoir été professeur titulaire et y avoir travaillé durant 25 ans. Il a obtenu un MBA et un Ph. D. en administration de l'Université Laval, à la suite d'un baccalauréat et d'une maîtrise ès arts en psychologie à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Il a publié dans de nombreuses revues francophones et anglophones, dont *Journal of Management Studies*, *Human Relations*, *Journal of Business Ethics*, *Management Decision*, *M@n@gement*, *Journal of Small Business & Entrepreneurship* et *Revue internationale PME*. Le professeur Cossette est l'auteur de quatre volumes. Il a également collaboré comme évaluateur à une dizaine de revues savantes en gestion et en psychologie. Ses intérêts portent aujourd'hui sur le métier de chercheur, le processus de publication et l'intégrité en recherche.

Marc DUHAMEL, Ph. D., est professeur de microéconomique au Département de finance et économique de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et membre de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) à l'UQTR depuis 2014. Ses travaux de recherche portent sur la concurrence, l'innovation, l'entrepreneuriat et les politiques publiques dirigées vers les entreprises. En 2011, il coéditait *Industrial Organization in Canada : Empirical Evidence and Policy Challenges* et a présidé le

36e Congrès annuel de l'Association des économistes québécois en reconnaissance de sa contribution à l'apport de l'analyse microéconomique dans le développement des politiques publiques. Depuis 2014, il est coauteur du rapport québécois du *Global Entrepreneurship Monitor*. Récipiendaire de divers prix et bourses, il a été honoré des titres de professeur associé aux départements de sciences économiques de l'Université de Windsor (Ontario) et de l'Université de Moncton (Nouveau-Brunswick).

Jalal El FADIL, DBA, est actuellement chercheur postdoctoral à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Sa thèse traite de l'identification et de la gestion des risques de la sous-traitance manufacturière en Chine. Ses intérêts de recherche portent sur les risques et les pratiques utilisées pour les gérer ainsi que sur les stratégies d'internationalisation, l'innovation, l'entrepreneuriat dans le monde et les projets d'investissement internationaux, surtout dans les pays émergents. Ses travaux ont été publiés dans *Strategic Outsourcing : an International Journal, Journal of Small Business and Entrepreneurship* et *Gestion 2000*.

Bruno FABI, Ph. D., est professeur associé au Département de gestion des ressources humaines (GRH) de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Il est également membre de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Ses intérêts de recherche et d'intervention concernent le diagnostic organisationnel, la GRH stratégique ainsi que les stratégies d'attraction et de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre. Ses travaux ont notamment fait l'objet de publications dans des revues comme *Revue internationale PME, Journal of Developmental Entrepreneurship, Journal of Small Business and Entrepreneurship Development, Journal of Small Business and Entrepreneurship, International Journal of Manpower, Journal of Management & Organization, Human Systems Management, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Management & Avenir*, ainsi que *Risorsa Uomo*.

Nazik FADIL, Dr., est professeure de finance à l'École de management de Normandie (EM Normandie). Elle est chercheure associée au NIMEC (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation) de l'École universitaire de management (IAE) de Caen-Basse Normandie et à la Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME. Elle a été rédactrice invitée à la *Revue internationale PME*, à *Management International* et à *La Revue de l'Entrepreneuriat* pour la production de numéros thématiques, et elle est membre d'associations scientifiques en entrepreneuriat et PME. La professeure Fadil consacre ses recherches aux divers aspects de la finance entrepreneuriale, notamment au financement et à la croissance des PME. Elle s'intéresse également à l'entrepreneuriat international et à l'entrepreneuriat féminin. Ses travaux sont publiés dans *Management International, Revue internationale PME, International Business Research, La Revue de l'Entrepreneuriat, Frontiers of Entrepreneurship Research* et *Revue Management et Avenir*.

Claude FERNET, Ph. D., est professeur titulaire au Département de gestion des ressources humaines (GRH) de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) et titulaire de la Chaire de recherche UQTR sur la motivation et la santé au travail. Depuis 10 ans, il mène un programme de recherche portant sur les déterminants de la motivation au travail (dont le *leadership* et l'organisation du travail) et les effets de cette dernière sur la performance individuelle, l'engagement et la santé des travailleurs. La qualité de ses travaux, publiés dans diverses revues en psychologie appliquée, notamment *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Vocational Behavior* et *Work & Stress*, a été reconnue par la Société canadienne de psychologie, qui lui a attribué en 2012 le Prix du nouveau chercheur.

Olivier GERMAIN, Dr., est professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM) et professeur visitant régulièrement l'École de management de Normandie (EM Normandie) (France). Il situe ses recherches à l'articulation des approches processuelles et des

perspectives critiques en entrepreneuriat. Le professeur Germain est *senior editor* de la revue *M@n@gement* et rédacteur associé de la *Revue de l'entrepreneuriat*. Ses travaux sont notamment parus dans *Journal of Business Research, European Management Journal* et *M@n@gement*. Il est depuis 2006 co-organisateur des Journées Georges Doriot et co-fondateur de cette biennale.

François LABELLE, Ph. D., est professeur de management stratégique au Département de management à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Il est directeur de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Il est également responsable du Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME (Labo DD-PME) et de Vigie-PME (www.vigiepme.org), un centre de veille informationnelle et de vulgarisation scientifique à ce sujet. Ses travaux portent sur la responsabilité sociale des PME, sur les modèles de gestion stratégique axés sur le développement durable, sur l'investissement responsable, sur l'entrepreneuriat durable, sur le concept de parties prenantes et sur les mécanismes de gouvernance qui supportent leurs interactions dans un contexte de développement durable (p. ex. bourse du carbone, comités multipartites, triple bilan). Ils ont été publiés, entre autres, dans *Revue Gestion*, *Revue de l'Organisation Responsable, Journal of Small Business and Entrepreneurship* et *Revue internationale PME*.

Richard LACOURSIÈRE, M. Sc., est professionnel de recherche à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), où il participe activement depuis une quinzaine d'années à différents travaux menés au sein de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Ses intérêts de recherche portent principalement sur la gestion des ressources humaines, l'engagement organisationnel et la performance des organisations, ainsi que sur la gestion des risques en contexte de PME. Il est coauteur de nombreux articles publiés notamment dans *International Journal of Manpower*, *Journal of Management & Organization, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Management et Avenir, Revue de Gestion des Ressources Humaines* et *Revue internationale PME*.

Frédéric LAURIN, Ph. D., est professeur d'économie à l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Ses recherches portent en particulier sur le développement économique régional et le commerce international. À titre de chercheur, il a réalisé des analyses économiques pour des institutions telles que la Caisse de dépôt et de placement, Investissement Québec et Développement économique Canada (DEC). Le professeur Laurin est l'auteur de *Où sont les vins ?*, aux Éditions Hurtubise, un essai sur la distribution des vins et des alcools au Québec.

Thang LE DINH, Ph. D., PMP, est professeur en systèmes d'information à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Il est fondateur et codirecteur du laboratoire de recherche et d'intervention sur le développement de l'entreprise dans les pays en développement (LARIDEPED) et chercheur associé à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Ses intérêts de recherche portent sur la science des services, la gestion des connaissances et la transformation numérique, ainsi que sur le développement de l'entreprise à l'ère numérique. Sa recherche actuelle aborde l'approche pluridisciplinaire basée sur la nouvelle science des services, qui promeut la gestion des connaissances dans les entreprises de services à forte intensité de connaissances. Ses travaux ont été publiés notamment dans *Lecture Notes in Business Information Processing, International Journal of Innovation in the Digital Economy, International Journal of E-collaboration, Journal of International Entrepreneurship* et *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology.*

Marie MARCHAND, DBA, est professeure en systèmes d'information et contrôle interne au Département des sciences comptables de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Elle est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA) et chercheure à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Ses travaux de recherche ont pour objet les systèmes d'information de gestion dans les PME, et en particulier leurs systèmes de mesure de la performance, leur utilisation et leurs effets.

Ils ont été publiés, entre autres, dans *International Journal of Operations & Production Management*, *Entrepreneurship & Regional Development* et dans *International Journal of Business Performance Management*. Ses projets de recherche actuels portent sur les indicateurs de performance et les tableaux de bord de PME dans différents contextes d'affaires.

Brigitte PRUD'HOMME, DBA, est professeure agrégée de marketing à l'Université de Moncton, au Nouveau-Brunswick, responsable du comité pédagogique de marketing à la Faculté d'administration et chercheure associée à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Ses enseignements s'inscrivent dans une perspective de développement durable (DD) et de responsabilité sociale des organisations. Les contributions de ses recherches exploratoires portent sur le processus d'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie québécoise et sur le développement d'un outil de mesure de la satisfaction de la clientèle en ce contexte. Ses résultats ont été publiés respectivement dans l'*International Journal of Contemporary Hospitality Management* et l'*International Journal of Hospitality Management.* Elle poursuit ses recherches sur les apports du DD en hôtellerie et dans les PME, sur le rôle des coopératives dans la valorisation des produits régionaux et sur le comportement du consommateur responsable.

Louis RAYMOND, Ph. D., est professeur émérite à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et ancien titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises. Il a cofondé l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) et a été rédacteur en chef de *Revue internationale PME*. Ses travaux portent sur les technologies de l'information et sur les systèmes d'information rendus possibles par ces technologies, et ce, en contexte de PME et du secteur de la santé. Les travaux du professeur Raymond ont été publiés dans des revues telles que *MIS Quarterly*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Management Information Systems*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Information Technology*,

International Small Business Journal, *International Journal of Medical Informatics* et *Entrepreneurship & Regional Development*, ainsi que dans des actes de conférences tels que *Proceedings of the International Conference on Information Systems* et *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

Tinasoa RAZAFINDRAZAKA, DBA, est stagiaire postdoctorale à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Ses travaux portent sur les écosystèmes entrepreneuriaux, le développement territorial, le contexte du Sud et la théorisation enracinée. Elle a publié entre autres dans *Revue d'économie régionale et urbaine* et *Revue internationale PME*.

Chantale ROY, D. Sg., est professeure en comptabilité de gestion au Département des sciences comptables de l'Université de Sherbrooke. Elle est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA). Ses intérêts de recherche portent sur la détermination et la gestion des coûts dans le secteur de la santé et des services sociaux, ainsi que sur la responsabilité sociétale des PME. Ses projets de recherche actuels portent sur les indicateurs de performance et les tableaux de bord des PME. La professeure Roy participe à plusieurs comités universitaires et professionnels.

Étienne ST-JEAN, Ph. D., est professeur d'entrepreneuriat au Département de management de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Il est titulaire de la Chaire de recherche UQTR sur la carrière entrepreneuriale et membre de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Il est responsable pour le Québec du *Global Entrepreneurship Monitor*, la plus grande enquête sur les attitudes, les aspirations et les activités entrepreneuriales des citoyens. Il est également éditeur associé de *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, la plus vieille revue bilingue (anglais/français) spécialisée dans le domaine. Ses travaux portent sur l'entrepreneuriat et l'intention d'entreprendre, l'accompagnement et le développement des entrepreneurs par le mentorat, sur la carrière entrepreneuriale et sur le

rôle du dirigeant dans les choix stratégiques de la PME, en particulier dans la gestion de la forte croissance. Il a publié près d'une quarantaine d'articles dans des revues telles que *Journal of Career Development*, *Personality and Individual Differences* et *Mentoring & Tutoring*.

Josée ST-PIERRE, Ph. D., est professeure titulaire de finance au Département de finance et économique de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME. Elle a cofondé l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) et est présentement rédactrice en chef de *Revue internationale PME*. Ses travaux portent sur la finance entrepreneuriale, ainsi que sur les déterminants de la performance et de l'échec des PME, dans des contextes d'innovation, de croissance et d'internationalisation. Ils ont été publiés notamment dans *Small Business Economics, Journal of Small Business Management, Entrepreneurship and Regional Development, International Small Business Journal.* Elle est active auprès des réseaux de PME et a développé, en collaboration, plusieurs outils de diagnostic pour les PME issus de la recherche scientifique et servant à la construction de bases de données riches et complexes. À ce jour, plus de 1000 PME ont utilisé ces outils de diagnostic.

Bérangère SZOSTAK, D. Sg., est maître de conférences à l'Université de Lyon, membre du conseil d'orientation de la Chaire d'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire de l'Université Lyon 2 et chercheure permanente à CoActis. Ses travaux portent essentiellement sur le management stratégique de l'innovation et de la créativité, et en particulier sur les dispositifs managériaux mis en œuvre dans les organisations pour soutenir l'idéation, mais aussi l'appropriation de la valeur des idées. Elle aborde cette thématique sous l'angle de la créativité organisationnelle enrichie par les réflexions relatives aux logiques institutionnelles. Dans ce sens, elle investigue des terrains marqués par le pluralisme institutionnel (p. ex. les agences de design, les universités et les mutuelles) ou par des pratiques favorables à la créativité et à l'innovation (p. ex. les PME intégrant le *design*

thinking et la responsabilité sociale des entreprises [RSE]). Ses travaux ont été publiés entre autres dans *Revue Française de Gestion*, *Revue internationale PME*, *Revue Gestion et Management Public*, et *M@n@gement*.

Maripier TREMBLAY, DBA, est professeure au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle est également titulaire de la Chaire en entrepreneuriat et innovation. Étant spécialisée en entrepreneuriat, ses intérêts de recherche portent sur la reconnaissance d'opportunités, la créativité, les nouvelles générations d'entrepreneurs ainsi que la reprise d'entreprise. Ses travaux ont été financés par différents organismes, dont le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Seule ou en collaboration, elle a publié plusieurs articles scientifiques, entre autres dans *International Journal of Business*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship* et dans *Revue internationale PME.* La professeure Tremblay a également participé à divers ouvrages collectifs. Elle enseigne différents cours en entrepreneuriat, notamment sur la transmission et relève d'entreprise.

Michel TRÉPANIER, Ph. D., est professeur au Centre Urbanisation, Culture et Société de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS-UCS), professeur invité au Département de management de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Ses travaux portent sur l'innovation dans les PME. Il s'intéresse particulièrement aux relations interentreprises et aux relations science-industrie, ainsi qu'aux effets de ces interactions sur le développement des PME, notamment le développement de nouveaux produits et de technologies propres. Il s'est également intéressé à la dynamique régionale de l'innovation. Avec Josée St-Pierre de l'INRPME, il a développé Innostic®, un outil de diagnostic de la capacité d'innovation des PME, qui peut être tout aussi bien utilisé à l'échelle de l'entreprise qu'à celle de la région. Ses travaux ont notamment été publiés dans *Social Studies of Science*, *Actes de la recherche en sciences sociales* et *Entrepreneurial Practice Review*.

Sylvestre UWIZEYEMUNGU, DBA, est professeur de systèmes d'information au Département des sciences comptables de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et membre de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Ses intérêts de recherche portent sur la mesure de l'effet des technologies de l'information (TI) sur la performance organisationnelle, sur l'étude des risques de sécurité TI, particulièrement dans le contexte des PME. Les résultats de ses recherches ont notamment été publiés dans les revues *Journal of Information Technology, Information Systems Frontiers, Information Systems Management* et *Journal of Enterprise Information Management*, ainsi que dans les actes de congrès spécialisés comme *International Conference on Information Systems Security and Privacy* (ICISSP).

Sophie VEILLEUX, Ph. D., est professeure agrégée d'entrepreneuriat technologique et international au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle a cofondé l'Université d'été en entrepreneuriat, qui offre aux étudiants gradués de se familiariser avec les thématiques de recherche historiques et actuelles. Ses recherches portent sur la création, la croissance et l'internationalisation des entreprises technologiques, notamment par les alliances stratégiques. Un autre volet de ses recherches porte sur l'implantation des innovations dans le domaine médical. À cet effet, la gestion des équipes multidisciplinaires en développement d'innovations, la perception des médecins et des patients ainsi que le transfert de connaissances aux parties prenantes sont tour à tour étudiés. Ses travaux les plus significatifs sur l'internationalisation des entreprises technologiques ont été publiés dans *Journal of Business Strategy*, *International Journal of Business and Globalisation, International Journal of Biotechnology* et *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.

Manh Chien VU, Ph. D., est chercheur postdoctoral au Laboratoire de recherche et d'intervention sur le développement de l'entreprise dans les pays en développement (LARIDEPED) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et professeur de finance et comptabilité à l'Université de

Commerce du Vietnam (UCV) à Hanoi. Il est doyen de la recherche et des relations internationales de l'UCV. Il est aussi directeur de plusieurs projets de recherche et projets de consultants de grandes entreprises et de PME au Vietnam. Ses travaux portent principalement sur la gouvernance et la performance des entreprises cotées en Bourse. Ses publications concernent la performance d'entreprise dans les pays en développement, l'adaptation du secteur de la PME de services dans un environnement ouvert, l'internationalisation et la capacité d'intégration. On les trouve notamment dans *Commerce Science Review, Asian Journal of Business Management, Journal of Economics & Development* et *International Journal of Business and Management*.

Entrepreneuriat & PME

Collection sous la direction
de **Pierre-André Julien**
et de **Josée St-Pierre**

Les PME à l'ère de la mondialisation
Démystifier la délocalisation et la multilocalisation
Martine Boutary, Marie-Christine Monnoyer et Josée St-Pierre
Préface de Jean-Paul Lemaire
2016, ISBN 978-2-7605-4574-8, 316 pages

L'agir entrepreneurial
Repenser l'action des entrepreneurs
Christophe Schmitt
Préface de Louis Jacques Filion
2015, ISBN 978-2-7605-4280-8, 174 pages

Dynamiser le développement régionnal par l'entrepreneuriat
Mesures et clés pour agir
Pierre-André Julien et Josée Saint-Pierre
Avec la collaboration de Frédéric Laurin et Michel Trépanier
2015, ISBN 978-2-7605-4214-3, 508 pages

Les PME en marche vers le développement durable
Sous la direction de François Labelle, Chantal Hervieux
et Marie-France Turcotte
2014, ISBN 978-2-7605-4161-0, 256 pages

Créer et développer une PME dans une économie mondialisée
Études de cas réels d'entreprises
Sous la direction de Josée St-Pierre
et Michel Trépanier
2013, ISBN 978-2-7605-3795-8, 388 pages

Le duo cédant/repreneur
Pour une compréhension intégrée du processus
de transmission/reprise des PME
Sous la direction de Louise Cadieux
et Bérangère Deschamps
2011, ISBN 978-2-7605-3112-3, 304 pages

La transmission des PME
Perspectives et enjeux
Louise Cadieux et François Brouard,
avec la collaboration de Bérangère Deschamps
2008, ISBN 978-2-7605-1594-9, 288 pages

Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales
Sous la direction de Christophe Schmitt
2008, ISBN 978-2-7605-1533-8, 346 pages

Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance
Une métaphore des romans policiers
Pierre-André Julien
2005, ISBN 2-7605-1329-7, 408 pages

La gestion du risque
Comment améliorer le financement
des PME et faciliter leur développement
Josée St-Pierre
2004, ISBN 2-7605-1304-1, 288 pages

Les décisions d'investissement dans les PME
Comment évaluer la rentabilité financière
Josée St-Pierre et Robert Beaudoin
2003, ISBN 2-7605-1214-2, 262 pages

L'entreprise-réseau
Dix ans d'expérience de la Chaire
Bombardier Produits récréatifs
Sous la direction de Pierre-André Julien, Louis Raymond, Réal Jacob et Georges Abdul-Nour
2003, ISBN 2-7605-1213-4, 530 pages

Les PME à forte croissance
L'exemple de 17 gazelles
dans 8 régions du Québec
Sous la direction de Pierre-André Julien
2002, ISBN 2-7605-1181-2, 264 pages

La gestion financière des PME
Théories et pratiques
Josée St-Pierre
1999, ISBN 2-7605-1030-1, 340 pages

Entrepreneuriat et stratégie des PME
Recueil de cas
Sous la direction de
Camille Carrier et Colette Fourcade
1998, ISBN 2-7605-1018-2, 308 pages

De la créativité à l'intrapreneuriat
Camille Carrier
1997, ISBN 2-7605-0946-X, 154 pages

Mondialisation de l'économie et PME québécoises
Pierre-André Julien et Martin Morin
1996, ISBN 2-7605-0857-9, 218 pages

Entrepreneuriat & PME

Directeurs de collection
Pierre-André Julien
Josée St-Pierre

LES PME, D'HIER À DEMAIN

Bilan et perspectives

Après avoir longtemps été considérées telles des *entreprises fragiles, aux ressources limitées, avec peu de perspectives de développement et une pérennité incertaine*, les PME sont désormais reconnues comme des acteurs clés du développement et de la vitalité économique et sociale de toutes les régions. Elles sont devenues des entreprises de moins en moins complexées par leur taille, des entreprises ouvertes, réticulées, dynamiques mais aussi stratégiques.

L'environnement dans lequel elles œuvrent devenant de plus en plus international, technologique, turbulent et hautement incertain, que seront les PME demain ? Les enjeux qui les attendent sont nombreux : développement durable, gestion stratégique des ressources humaines, gestion des connaissances, propriété intellectuelle, internationalisation des activités, innovation, financement. Avec qui, comment et sous quelles conditions vont-elles travailler pour préserver la santé du propriétaire-dirigeant et de son personnel ?

Cet ouvrage offre d'intéressantes pistes de réflexion visant à réexaminer les connaissances acquises et à les confronter à ce nouvel environnement. Son but est de fournir quelques éclairages sur la situation actuelle des PME et leur réalité plurielle, mais surtout d'initier des réflexions chez les chercheurs et les pouvoirs publics afin qu'ils préparent les PME à devenir les *leaders* dont nos sociétés ont besoin.

Josée ST-PIERRE, Ph. D., est professeure titulaire de finance au Département de finance et économique à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME. Elle a cofondé l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) et est rédactrice en chef de *Revue internationale PME*.

François LABELLE, Ph. D., est professeur de management stratégique au Département de management à l'UQTR et directeur de l'INRPME. Il est aussi responsable du Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME (Labo DD-PME) et de Vigie-PME.

PUQ.CA

Avec la collaboration de Kadia Georges Aka, Stéphanie Austin, Moujib Bahri, Jamal Ben Mansour, Hélène Bergeron, Pierre Cossette, Marc Duhamel, Jalal El Fadil, Bruno Fabi, Nazik Fadil, Claude Fernet, Olivier Germain, François Labelle, Richard Lacoursière, Frédéric Laurin, Thang Le Dinh, Marie Marchand, Brigitte Prud'homme, Louis Raymond, Tinasoa Razafindrazaka, Chantale Roy, Étienne St-Jean, Josée St-Pierre, Bérangère Szostak, Maripier Tremblay, Michel Trépanier, Sylvestre Uwizeyemungu, Sophie Veilleux et Manh Chien Vu.