

**Lab.RII**

**UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE**  
**Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**

**CAHIERS DU Lab.RII**

**– DOCUMENTS DE TRAVAIL –**

**N°142**

**Janvier 2007**



**ACCOMPAGNEMENT  
MANAGERIAL ET  
DEVELOPPEMENT  
INTERNATIONAL DE LA  
PME**

**Gérard A. Kokou DOKOU**

# ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL ET DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE LA PME

## MANAGERIAL ACCOMPANIMENT AND INTERNATIONALISATION OF SMEs

**Gérard A. Kokou DOKOU**

**Résumé :** Les pratiques d'accompagnement entrepreneurial sont destinées à combler les insuffisances stratégiques des PME. Si le profil de l'entrepreneur prédomine dans la PME, l'esprit d'entreprise relève également des spécificités locales au sens des ressources accessibles et des démarches d'accompagnement mises en œuvre. Il est ainsi intéressant d'observer la manière dont les entrepreneurs des PME tissent des liens d'information ou de collaboration avec les structures d'accompagnement tout au long des diverses étapes de leurs projets. La recherche sur le terrain porte sur 127 entrepreneurs (ayant utilisé les dispositifs d'accompagnement des structures institutionnelles ou privées locales au-delà des phases de création) de la région Nord-Pas De Calais.

**Abstract:** Entrepreneurial accompaniment aims at coping with the strategic inadequacies of SMEs. With the SME, the entrepreneur's profile is prominent but the entrepreneurial spirit also depends on local characteristics and notably the availability of resources and of accompaniment structures. It is also interesting to observe the way SMEs entrepreneurs are at the origin of informational and cooperation links with the accompaniment structures all along the steps of the project. The case study focuses on 127 entrepreneurs (benefiting from the accompaniment of institutional and local structures after the creation stage) in the Nord/Pas-de-Calais region.

# **ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL ET DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE LA PME**

## **MANAGERIAL ACCOMPANIMENT AND INTERNATIONALISATION OF SMEs**

### **TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1 OBJECTIFS, HYPOTHESES ET ASPECTS METHODOLOGIQUES</b>	<b>5</b>
1.1. Contexte et objectifs de l'étude	5
1.2. Hypothèses fondamentales	6
1.3. Aspects méthodologiques et caractéristiques des entrepreneurs enquêtés	8
1.3.1. Aspects méthodologiques	8
1.3.2. Caractéristiques des entrepreneurs enquêtés et des PME concernées	9
<b>2. TYPOLOGIES D'ENTREPRENEURS SELON LES PRATIQUES DEVELOPPEES</b>	<b>10</b>
2.1. Domaines de spécialisation et fonctions d'implication personnelle de l'entrepreneur	10
2.2. Principaux apports des structures d'accompagnement en terme d'intensité et au niveau de la veille informationnelle	12
2.3. Principales sources d'informations et pratiques managériales concernées	13
<b>3. TYPES DE STRATEGIES DEVELOPPEES ET INFLUENCE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT: VERIFICATION DES HYPOTHESES</b>	<b>14</b>
3.1. Première hypothèse	14
3.2. Deuxième hypothèse	15
3.3. Troisième hypothèse	18
3.4. Particularisation des influences de l'accompagnement à l'international	19
3.4.1. Culture d'innovation, objectifs stratégiques et pratiques managériales	19
3.4.2. Conditions d'efficacité mise en évidence	21
<b>CONCLUSION</b>	<b>24</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>24</b>

## INTRODUCTION

Au-delà de leur hétérogénéité, les PME bénéficient originellement d'atouts considérables tels que la flexibilité, la créativité, la capacité d'innovation ou l'esprit d'entreprise. Mais du fait de leur faible dimension, de leurs moyens financiers ou, notamment, de leurs compétences et moyens humains, ces atouts prennent rarement corps dans une véritable gestion stratégique (Brechet, 1987 ; 1992 ; 1994 ; Dokou et al., 2000 ; Davidsson, 1989 ; 1991.). Ainsi la plupart des PME ont du mal à accéder aux informations cruciales, à saisir en permanence les opportunités du marché, à s'insérer dans des réseaux, à avoir une visibilité et un recul qui leur permettent de mettre en œuvre de véritables stratégies de développement (Fourcade, 1991 ; 1993 ; Filion, 1990 ; 1991 ; 1994a ; 1996).

Les pratiques d'accompagnement sont destinées à combler de telles insuffisances. Si le profil de l'entrepreneur prédomine dans la PME, l'esprit d'entreprise relève également des spécificités locales au sens des ressources accessibles et des démarches d'accompagnement mises en œuvre (Brechet, 1994 ; Filion, 1994b ; 1994c). Il est ainsi intéressant d'observer la manière dont les entrepreneurs des PME tissent des liens d'information ou de collaboration avec les structures d'accompagnement tout au long des diverses étapes de leurs projets. Plusieurs questions se posent alors. On peut, en effet, se demander comment les structures d'accompagnement parviennent-elles à influencer les entrepreneurs dans la perception et la surveillance de leur environnement et influencer, ainsi, sur :

- leur capacité à gérer les risques et les changements stratégiques,
- leur capacité à intégrer en permanence des ressources locales spécifiques facilitant une meilleure dynamisation de la vision stratégique,
- le degré de performance entrepreneuriale.

On est aussi en droit de se demander s'il existe une particularisation de l'accompagnement s'agissant du développement international. En d'autres termes, les caractéristiques structurelles, organisationnelles et de comportement des PME suggèrent de plus en plus des formes particulières de soutien, de conseil ou d'accompagnement pour conduire et accentuer leur développement à l'international. Face à la mondialisation croissante de l'économie, d'aucuns s'interrogent sur les enjeux que représente cette mondialisation pour les PME, mais surtout sur la capacité d'y répondre et d'en tirer profit. Ainsi, certains auteurs s'attachent à resituer la place des PME dans les échanges extérieurs et leur degré d'engagement dans ces échanges en fonction d'un certain nombre de caractéristiques. En effet, le degré d'engagement dans le commerce extérieur traduit des comportements qui vont de la simple saisie d'opportunité (attitude "passive") à une véritable stratégie dont la mise en œuvre présente certaines analogies avec les stratégies d'innovation. En fait, la stratégie d'internationalisation des PME repose sur des choix multiples auxquels correspondent des incertitudes - et des risques multiples - qui imposent une approche et un accompagnement spécifique, auxquels les pratiques actuelles, notamment institutionnelles, ne peuvent répondre que partiellement.

C'est à ces questionnements que nos investigations sur le terrain tentent de répondre à partir d'une enquête réalisée auprès de 127 entrepreneurs (ayant utilisé les dispositifs d'accompagnement des structures institutionnelles ou privées locales au-delà des phases de création) de la région Nord-Pas De Calais. Les réponses à ces questions sont de nature à favoriser

l'émergence des démarches d'accompagnement individuel et collectif plus adaptées. Il s'agit de démarches d'accompagnement susceptibles de mieux professionnaliser l'acte de suivi entrepreneurial (Julien, 1996 ; Julien et Marchesnay, 1992 et 1996). Aussi est-il important de préciser, dans une première partie, le cadre descriptif de notre recherche en terme d'objectifs, d'hypothèses et d'aspects méthodologiques. Les deux dernières parties sont consacrées respectivement aux typologies des entrepreneurs et aux types de stratégies développées, notamment les orientations internationales mises en œuvre au regard des pratiques d'accompagnement retenues.

## **1 OBJECTIFS, HYPOTHESES ET ASPECTS METHODOLOGIQUES**

### **1.1. Contexte et objectifs de l'étude**

Etant donné le rôle des PME dans la croissance économique et l'emploi, qui est désormais largement reconnu (Davidsson, 1991), il devient très important de renforcer la compétitivité de ces entreprises. Or, c'est le profil de l'entrepreneur qui prédomine dans la petite entreprise (Stevenson et al., 1985 ; Steenson et Armeling, 1990 ; Stevenson, 1998 ; Stevenson & Jarillo, 1990, Gasse 1978, 1982, 1993; Filion 1990, Gasse, Aliouat & Camion, 1999), notamment dans la capacité à saisir des opportunités et à prendre des risques. L'esprit d'entreprise relève également, entre autres, des spécificités locales au sens des ressources accessibles et des pratiques d'accompagnement (Fayolle, 1994; Saporta, 1994). Il existe certainement, des interactions récurrentes entre spécificités territoriales et entrepreneuriat (Davis, 1992 ; Perrin, 1991 ; Fourcade, 1991; Maillat, 1989 ; Maillat et Perrin, 1992 ; Malecki, 1983). Or les travaux de recherche qui traitent directement ou indirectement de l'entrepreneuriat accordent peu de place dans leurs analyses à la dynamique du contexte territorial. Il est ainsi intéressant d'observer la manière dont les entrepreneurs des PME de la région tissent des liens d'information ou de collaboration avec les structures d'accompagnement le long de diverses étapes de leurs projets, en vue de les faire aboutir.

Comment les structures d'accompagnement influencent-elles alors les entrepreneurs dans la perception et la surveillance de leur environnement et comment cela influence-t-il le degré de performance entrepreneuriale ? Peut-on établir une typologie des entrepreneurs qui exploitent au mieux les offres d'accompagnement et les ressources locales? Leurs dirigeants ont-ils une démarche de surveillance de l'environnement et de traitement de l'information particulière ? Quelle est l'influence des pratiques d'accompagnement ou d'information ? Quel est l'impact de ces pratiques sur la perception et la prise de risque et sur la saisie d'opportunités de changement ? Peut-on considérer que le développement de l'esprit d'entreprise est lié à ces pratiques d'accompagnement et d'information ? Il est ainsi possible de faire ressortir trois objectifs fondamentaux de ce projet de recherche.

- Analyser les pratiques d'accompagnement et de veille informationnelle des entrepreneurs;
- Etudier l'influence de l'accompagnement des entrepreneurs et de la veille informationnelle sur la gestion stratégique de leur entreprise;
- Développer un modèle d'accompagnement des entrepreneurs et de veille pour les entrepreneurs, notamment en termes de « best practices » au niveau du développement international.

## 1.2. Hypothèses fondamentales

Trois séries d'hypothèses fondent la recherche.

**Première hypothèse :** *La nature et l'intensité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs influencent les pratiques de veille.*

Bien que le risque joue un rôle central dans la plupart des prises de décision entrepreneuriales, incluant l'entrée dans de nouvelles activités ou marchés (Julien et Marchesnay, 1988 et 1996 ; Bruyat, 1994 ; Filion, 1997) et l'introduction de nouveaux produits, peu de recherches empiriques ont explicitement examiné comment les éléments de risque, leurs perceptions, et la propension des entrepreneurs à prendre des risques influencent leurs choix entre aventures entrepreneuriales potentiellement risquées. Ce n'est que récemment que l'on commence à examiner le risque du point de vue de l'entrepreneur. Certains postulent que les entrepreneurs ne perçoivent pas un plus haut degré de risque que les non entrepreneurs, mais catégorisent l'information différemment en la positivisant ou utiliseraient des biais pour simplifier et accélérer la prise de décision dans des environnements complexes et risqués. Ils raisonneraient plus en opportunités qu'en menaces et plus en forces qu'en faiblesses. (Saporta, 1994 ; Sammut, 1995 ; Mustar, 1993). Par ailleurs il faut identifier trois composantes du risque : les pertes potentielles, la signification de ces pertes et le degré d'incertitude de ces pertes. L'information constituant une possible réduction de l'incertitude et du risque, constate-t-on alors différents profils d'entrepreneurs selon leur traitement de l'information ? La prise de risque est-elle plus importante quand l'entreprise est accompagnée ou non ? L'accompagnement réduit-il la perception du risque de l'entrepreneur ou l'amène-t-il à intensifier sa prise de risque ? Il convient de préciser que le contexte organisationnel a une influence à la fois sur la focalisation et l'intensité du comportement de traitement et d'exploration et de surveillance de l'environnement des membres de l'entreprise. Reste cependant à approfondir l'influence des pratiques d'accompagnement sur la focalisation et sur l'intensité de la surveillance de l'environnement.

**Deuxième hypothèse :** *La nature et l'intensité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs et de veille informationnelle influencent leur esprit d'entreprise (identification d'opportunités, initiatives, prises de risques, etc.) ainsi que les changements stratégiques (innovation, diversification, développement international, etc.).*

La capacité de l'entrepreneur à anticiper les changements de l'environnement et à réagir proactivement à ces changements anticipés est devenue un facteur clé de succès (Davidsson, 1989 ; 1991). On peut ainsi constater l'émergence de pratiques mieux organisées ou proactives de surveillance de l'environnement dans les entreprises innovantes, en réponse au caractère de plus en plus complexe et turbulent de l'environnement de la PME, et sur la base du développement du management de la connaissance et des technologies de l'information (Hassid et al, 1997, Julien et al, 1997). On peut ainsi supposer que la démarche de surveillance de l'environnement, orientée marché ou technologie, focalisée ou anarchique, peut avoir un impact sur le spectre de changements impliqués, la structuration du flux de nouveaux produits (Wallart, 1994, 1995) et sur la capacité de l'entreprise et de l'entrepreneur à innover et à entreprendre. Par ailleurs, Aldrich et Zimmer (1986) ont par ailleurs montré l'importance des facteurs sociaux sur les cognitions des nouveaux entrepreneurs. La variété et l'ouverture des réseaux sociocognitifs dans lesquels les entrepreneurs sont ainsi insérés sont des facteurs clés. Par conséquent, si les pratiques

d'accompagnement de par leur nature et leur intensité<sup>1</sup> augmentent les ressources et les compétences de l'entrepreneur, si les pratiques d'accompagnement permettent au dirigeant d'exploiter de façon cohérente un ensemble de savoirs et de moyens (Calori et Harvatopoulos, 1988), on peut supposer qu'elles influent également sur la représentation que va construire l'entrepreneur à la fois de son environnement, et de son projet de développement, sur la façon dont il va surveiller cet environnement. Autrement dit, l'accompagnement permet à l'entrepreneur de réduire sa perception du risque et de mieux appréhender la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus de changement. Ceux-ci concernant la saisie d'opportunités dans les décisions stratégiques en terme d'innovation, de diversification, d'internationalisation, de changements organisationnels et des modes de financement... Autant de questions restent à traiter, même si la façon qu'a l'entrepreneur de considérer la valeur stratégique de l'information (Hassid & al, 1997), l'étendue et la diversité de ses relations externes (Julien et al 1997, Ylinenpää, 1997) sont déjà considérées comme des variables stratégiques importantes.

De plus, la dynamique de la PME procède par la création de savoir-faire technique et organisationnel dans une démarche collective qui relève de processus d'apprentissage au cours desquels les acteurs forgent une rationalité commune, spécifique à leur contexte, et qui est de nature procédurale. Il a été notamment démontré que la jeune entreprise peut franchir plus facilement le cap des trois à cinq premières années si l'accompagnement se fonde sur un façonnement culturel (Sammut, 1998 ; Hernandez, 1999 ; Dokou, 1999 ; Dokou, 2000 ; Teece, Rumelt, Dosi et Winter, 1994). L'accompagnement favorise ainsi un meilleur apprentissage individuel et collectif. Cet apprentissage prend la forme d'un façonnement culturel qui structure progressivement le couple ressources/compétences rendue possible grâce à l'ensemble des partenaires jouant les rôles de courtier de l'information et de la formation. (Julien et Marchesnay, 1996). On ne peut donc étudier l'influence des pratiques d'accompagnement ou d'information sans explorer ce processus d'évolution progressive d'un apprentissage individuel vers un apprentissage organisationnel, l'interaction et le rôle des autres acteurs de l'entreprise dans la détermination d'un profil de surveillance de l'environnement et des choix stratégiques induits...

---

<sup>1</sup> Il convient de noter les précisions suivantes:

- Structures d'accompagnement: institutions locales (chambres de commerce et d'industrie, chambres de métier, agence régionale de développement, municipalités ou communautés urbaines ou encore départements par la mise en place d'associations spécialisées dans l'accompagnement, de ruches d'entreprise ou de boutiques de gestion, etc.), institutions nationales (DATAR, DRIRE), écoles ou établissements professionnels ou supérieurs de formation et/ou de recherche, associations professionnelles ou clubs de dirigeants, sociétés de conseil (consultants, banquiers), laboratoires privés, etc. Ce sens large des structures et des pratiques d'accompagnement résultent de nos enquêtes préliminaires et de notre connaissance de notre territoire cible.
- Natures de l'accompagnement : techniques (innovations process et innovations produits), stratégiques et commerciales (diversifications et internationalisation), organisationnelles (introduction de nouvelles fonctions et de nouveaux modes relationnels internes et externes) et financières.
- Pratiques d'accompagnement: stages d'étudiants encadrés in situ par des spécialistes (chargés de mission institutionnels, universitaires, consultants, etc.), interventions individualisées de consultants ou de chargés de mission institutionnels, actions de sensibilisation et d'information (lettres d'information, minutes des réunions thématiques, guides des ressources technologiques ou tertiaires et calendriers des événements importants), actions de formation et séminaires d'échanges d'expériences.
- Intensité de l'accompagnement: dimension temporelle (durée) et multiplicité des acteurs : de l'utilisation d'un réseau de compétences multiples (institutions locales et nationales, établissements d'enseignement supérieurs ou professionnels, structures privées ou professionnelles) à l'appui d'une ou de deux structures d'accompagnement.

**Troisième hypothèse : *La nature et l'intensité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs et de veille informationnelle diffèrent en fonction des stades de développement de la PME.***

Nous postulons en effet que plus tôt, ou plus longtemps intervient l'accompagnement dans le développement de l'entreprise, plus il exerce une forte influence. De même, les besoins d'information comme d'accompagnement étant plus ou moins cruciaux selon le niveau de développement de la PME, l'influence des pratiques d'accompagnement et d'information doit varier. Y a-t-il ainsi des modes et axes de surveillances de l'environnement plus efficaces pour chaque profil d'entrepreneur, pour chaque contexte de développement d'entreprise ? Au niveau des stades de développement qui marquent le cheminement de l'entrepreneur de la PME, nous retenons les trois principales phases reconnues par la littérature managériale (Miller et Friesen, 1982, et 1983 ; Bréchet, 1987 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Pendelieu, 1997).

- La phase de démarrage commence à partir de l'immatriculation au RCS jusqu'à l'atteinte du seuil de rentabilité de l'entreprise.
- La phase de post-démarrage ou croissance dynamique commence à partir du produit ou du service de base de l'entreprise.
- La phase de développement ou d'expansion (ou encore de seconde croissance) concerne la croissance de l'entreprise par le biais de produits ou services nouveaux, souvent avec de nouveaux marchés conduisant à la diversification totale (Ansoff, 1965) sous-tendue par le développement international.

Pour répondre à l'ensemble des questionnements posés et vérifier les hypothèses, nous avons mené une enquête qualitative préliminaire dont les résultats ont permis, dans un premier temps, de réaliser un questionnaire très étoffé ; celui-ci a servi, dans un deuxième temps, d'instrument de collecte des données pour l'enquête, faisant l'objet de cet article.

### **1.3. Aspects méthodologiques et caractéristiques des entrepreneurs enquêtés<sup>2</sup>**

#### **1.3.1. Aspects méthodologiques**

Les approches méthodologiques de cette étude sont fondées sur les techniques statistiques de traitement d'une base de données d'enquête. Nous avons utilisé essentiellement les techniques statistiques d'analyse exploratoire multidimensionnelle. Elles nous ont permis d'établir des liens entre pratiques d'accompagnement, veille informationnelle, stratégies et types d'innovations mises en œuvre, et cheminement des entrepreneurs.

- **Description de la base de données d'enquête.**

Pour mener à bien les objectifs généraux de cette recherche, nous avons interrogé 240 entrepreneurs parfaitement identifiés qui ont bénéficié d'un accompagnement. La base de données de l'enquête ne recouvre donc pas tous les dirigeants de la région Nord-Pas-De-Calais mais un échantillon ciblé de dirigeants de PME.

---

<sup>2</sup> Le questionnaire utilisé couvre l'essentiel des aspects de management stratégique, d'implication personnelle du dirigeant dans les grandes fonctions qui structurent l'entreprise et de veille informationnelle. C'est un questionnaire qui fait 13 pages (taille de caractère: 12).



Chaque entrepreneur ainsi interrogé a été amené à répondre à six groupes de questions

- Histoire et vie de l'entrepreneur,
- Préférences et recours aux structures d'accompagnement,
- Stratégies (notamment liées au développement international) et innovation,
- Veille informationnelle,
- Saisie d'opportunités et gestion de risques,
- Mobilisation des ressources humaines.

Après recodage des réponses obtenues et création de nouveaux items, nous avons obtenu la base de données qualifiées comportant 127 entrepreneurs (nombre de lignes de la base) et 299 variables (nombre de colonnes de la base). Trois bases de données ont ainsi été mises en place: une sous EXCEL, une sous SPSS et une sous SPAD.

- **Méthodes de traitements**

Après les phases d'explorations simples et de recodage de l'ensemble des informations contenues dans la base de données qualifiée "SOUTIEN DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE", et après avoir souligné leur qualité et leur pertinence, nous nous sommes attelés à une première approche d'analyses exploratoires multidimensionnelles de l'influence des pratiques d'accompagnement et de veille informationnelle sur l'esprit d'entreprise des 127 dirigeants. De telles méthodes statistiques ont la particularité de mettre en correspondance plusieurs questions (ou variables d'un point de vue statistique) et de pouvoir les traiter de façon simultanée.

Le but principal de cette chaîne d'approches exploratoires multidimensionnelles est de rechercher et de structurer les grandes tendances (typologies) des pratiques d'accompagnement et de veille informationnelle en fonction des premiers éléments les plus congruents: histoire de vie, structures d'accompagnement, éléments de stratégie et d'innovation. Ainsi, pour permettre d'identifier au mieux le degré des pratiques d'accompagnement et leur influence sur certaines stratégies et sur l'esprit d'entreprise des entrepreneurs concernés, nous avons créé des sous-tableaux numériques en sélectionnant certaines questions recodées. Ensuite, nous avons soumis ces tableaux numériques à certaines techniques statistiques d'analyses de données dites factorielles (Analyse des Correspondances Multiples: ACM, etc.) complétées par des techniques de classification ascendante hiérarchique pour créer des regroupements d'ensemble de dirigeants. Enfin, nous avons proposé une première approche d'aide à la décision basée sur des tests statistiques paramétriques permettant d'apprécier certaines hypothèses relatives à la nature, à l'intensité des pratiques d'accompagnement, aux veilles informationnelles et aux stades de développement de l'entreprise.

### **1.3.2. Caractéristiques des entrepreneurs enquêtés et des PME concernées**

En résumé, les entrepreneurs enquêtés sont pour la plupart des hommes âgés de 31 à 50 ans ayant effectué des études universitaires et qui dirigent leur entreprise depuis 5 ans. Ainsi, 66% des entrepreneurs interrogés ont un âge compris entre 31 ans et 50 ans, les autres entrepreneurs se partagent en part égale dans les deux classes 21 ans – 30 ans et 51 ans et plus.

Quant à notre échantillon, on peut supposer qu'il a en moyenne une bonne expérience du métier puisque les 2/3 se situent entre 31 et 50 ans. En ce qui concerne les plus jeunes âgés de 21 à 30 ans et notamment ceux plus proches de 21 ans, on peut supposer qu'ils disposent d'autres forces

que celles acquises par la formation théorique, telles qu'une fibre entrepreneuriale plus forte, de bonnes idées et des atouts d'ordre personnel. La faible proportion d'entrepreneurs âgés de plus de 51 ans nous renvoie à la question suivante : que font-ils à cette période de vie ?, passeraient-ils le relais ?, s'impliquent-ils dans d'autres fonctions proches ? Ou tout simplement, ils ont été un peu plus réticents à nous recevoir pour cette enquête sous-tendue par un filtre préalable: les pratiques d'accompagnement.

La question portant sur le type de création montre que la plupart des entreprises de notre échantillon ont été créées par l'entrepreneur lui-même (85 entrepreneurs représentant 67 % des enquêtés). On observe deux autres types d'acquisition importants : la succession désignée avec 10% des entreprises et l'acquisition d'une entreprise en exploitation (13%). Ces entrepreneurs ont opté principalement pour une création pure. Avons-nous affaire à un échantillon particulièrement créatif ou existe-t-il différents facteurs d'explication tels que les suivants :

- notre échantillon est constitué essentiellement d'hommes et de femmes qui ne sont pas des enfants d'entrepreneurs,
- les reprises sont moins motivantes et plus dangereuses car elles nécessitent de lourds investissements, notamment psychologiques, culturels ou représentationnels. Les entrepreneurs se caractérisent par une grande liberté d'action, ont leurs idées propres et ne veulent pas intégrer une entité qui a un vécu et qui a déjà été exploitée dont l'ancrage culturel comporte certainement des invariants difficiles à faire évoluer.

Sur l'ensemble de ces entreprises, il y en a 40% dans le secteur service, 28 % dans le secteur commerce et 32% dans l'industrie. Il n'y a donc pas un véritable déséquilibre sectoriel dans l'échantillon analysé. Ces données correspondent aux évolutions et répartitions nationales. Cela peut s'expliquer par un recentrage massif et volontaire des entreprises sur leur cœur de métier, « core business », c'est-à-dire leur vocation en sous-traitant tout le reste et provoquant ainsi la naissance de multitudes d'entreprises de services.

## **2. TYPOLOGIES D'ENTREPRENEURS SELON LES PRATIQUES DEVELOPPEES**

### **2.1. Domaines de spécialisation et fonctions d'implication personnelle de l'entrepreneur**

Les entrepreneurs enquêtés sont fortement spécialisés dans les domaines technique (49 %), commercial (49 %) et financier (31 %). Les entrepreneurs issus des filières d'économie générale (17 %) et d'administration (14 %) sont faiblement représentés. Au delà de ces domaines de spécialisation, l'entrepreneur de la PME choisit de s'impliquer personnellement dans certaines fonctions de l'entreprise. Nos résultats sont consignés dans le tableau n° 1.

Tableau n°1 - Fonctions d'implication personnelle de l'entrepreneur selon la phase de développement de la PME

Fonctions d'implication personnelle de l'entrepreneur	En phase de démarrage	En phase de post-démarrage	En phase d'expansion
<i>Marketing / vente</i>	22 %	23 %	22 %
<i>Production</i>	17 %	16 %	15 %
<i>Finance et comptabilité</i>	15 %	14 %	12 %
<i>Ressources humaines</i>	14 %	14 %	-
<i>Achat / approvisionnement</i>	12 %	-	-
<i>Recherche &amp; développement</i>	-	12 %	17 %

On note que la fonction marketing / vente (plus de 20%) est la fonction pour laquelle l'entrepreneur s'implique le plus quel que soit le stade de développement. Pour cette fonction, l'implication du dirigeant est beaucoup plus forte en post-démarrage et presque identique au démarrage et en temps d'expansion. On observe un phénomène d'implication inverse entre la fonction production et la fonction « recherche et développement ». En effet, l'implication du dirigeant est beaucoup plus forte au démarrage pour les fonctions production et finance /comptabilité et plus faible lorsque l'entreprise est en expansion. On observe une place de plus en plus importante pour la fonction Recherche et Développement au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise.

Les commentaires suivants se rapportent aux domaines de spécialisation et aux fonctions de l'entrepreneur puisque nous y avons trouvé plusieurs écarts communs. En effet, nous pouvons constater que le domaine de la vente et du marketing est à la fois le domaine majoritaire (en égalité avec technique / ingénierie / informatique) de spécialisation de l'entrepreneur et également sa fonction prioritaire quel que soit le stade de développement de l'entreprise. L'essentiel pour le dirigeant se situerait-il dans l'activité marketing ? Pour quelles raisons s'orientent-ils majoritairement vers la vente / marketing ? De nouvelles pistes de recherche pourraient se développer dans ce sens même si l'on peut déjà tenter d'y apporter quelques réponses. L'homme d'entreprise est quelqu'un qui a quelque chose à offrir, des services adaptés à une clientèle définie et fidélisée, le marketing permet de connaître le client et d'en récupérer, de définir la cible, le marché et ses besoins. Lorsque l'on étudie l'implication personnelle du dirigeant, on découvre un lien produit-personnage entrepreneur relatif à son système de valeurs. L'entrepreneur propose des services et des produits compatibles avec ses propres valeurs et croyances, il véhicule son image à travers ceux-ci qui représentent à ses yeux le résultat et l'aboutissement d'un cheminement personnel.

Le dirigeant peut alors penser que personne ne peut mieux que lui le représenter, de plus il a la motivation de vendre et de faire du profit, de s'étendre, il a également été formé à cela lors de sa formation initiale ou continue. Les aspects vente et marketing ne peuvent alors échapper à l'entrepreneur et c'est aussi de là que découlent les structures, les investissements, la force d'action.

## 2.2. Principaux apports des structures d'accompagnement en terme d'intensité et au niveau de la veille informationnelle

Le tableau n° 2 permet de mieux synthétiser ces principaux apports.

Tableau n°2: principaux apports des structures d'accompagnement

Structures d'accompagnement impliquées	Intensité des apports	Types de veilles concernées				
		Veille globale	Veille stratégique	Veille technologique	Veille commerciale	Veille de gestion
<i>Réseau professionnel</i>	28 %	48 %	47 %	23 %	41 %	52 %
<i>Boutiques de gestion &amp; organisations consulaires</i>	23 %	39 %	53 %	11 %	22 %	52 %
<i>Famille</i>	27 %	16 %	43 %	19 %	46 %	63 %
<i>Départements universitaires</i>	11 %	13 %	13 %	11 %	13 %	37 %
<i>Banques</i>	5 %	6 %	15 %	7 %	5 %	4 %
<i>Consultants privés</i>	5 %	-	-	4 %	8 %	14 %

Au niveau de l'intensité des apports issus des pratiques d'accompagnement, il est intéressant de constater que les établissements bancaires et les consultants privés sont placés en dernière position. Par contre, le réseau professionnel, la famille et les organisations consulaires se partagent les premières places. A propos des établissements bancaires, il faut souligner le caractère obligatoire de cette rencontre : qui n'a pas besoin d'aide financière pour réaliser son projet de création pure, de reprise ou de développement ? Ils sont donc consultés presque systématiquement. C'est l'intensité de leurs apports en tant qu'accompagnateurs qui est faiblement perçue par nos entrepreneurs. S'agit-il d'une problématique liée au fait que l'accompagnement soit plus intéressé financièrement ? Ou sommes-nous en présence d'une problématique relative aux compétences exigées par les nouvelles formes d'accompagnement des entrepreneurs ?

Est-on dans le même cadre d'interrogations s'agissant de l'intensité des apports des consultants privés ? Il est probable que les entrepreneurs font appel aux consultants lorsque la situation de leur organisation se dégrade. Les départements universitaires sont très peu consultés. On peut penser que les entreprises connaissent mal leurs services, peut-être par manque de temps disponible, ou par manque de communication. Ceux qui sont consultés sont relativement bien perçus. Pour des enseignants et des étudiants qui sont rarement des professionnels de l'accompagnement, le score d'intensité d'apport obtenu mérite d'être noté.

Par ailleurs, sur l'ensemble des structures d'accompagnement, trois organisations se différencient des autres aux différents niveaux de sensibilisation à la veille informationnelle. Il convient, là aussi, de souligner la présence des départements universitaires qui sont perçus comme de véritables structures d'accompagnement loin devant les banques et les consultants privés. En effet, la famille, le réseau professionnel et les organisations consulaires représentent les principales structures utilisées par les entrepreneurs qui nécessitent plus à aller vers les

départements universitaires. Plus précisément, on note "les trois tiers gagnants", par ordre d'importance décroissant :

- **La veille globale** avec le réseau professionnel, les organisations consulaires et la famille ;
- **La veille stratégique** avec les organisations consulaires, le réseau professionnel et la famille ;
- **La veille technologique** avec le réseau professionnel, la famille et les départements universitaires ;
- **La veille commerciale** : avec la famille, le réseau professionnel et les organisations consulaires ;
- **La veille de gestion** avec la famille, le réseau professionnel et les organisations consulaires.

Nous pouvons remarquer d'après ces résultats que les entrepreneurs s'appuient beaucoup sur leur environnement proche, les structures choisies (réseaux ou syndicats professionnels, famille, organismes consulaires) sont celles où ils s'identifient comme faisant partie des leurs. Ce sont des démarches volontaires de personnes qui font partie d'un même groupe social. Les dirigeants y trouvent peut-être une plus grande confiance avec des relations plus conviviales. On s'aperçoit qu'ils demandent conseil à leur famille, cela répondrait-il à un besoin de sécurité ? Il serait intéressant de savoir si la famille est composée d'experts ou d'entrepreneurs pour comprendre en partie ce rapprochement pour l'intensité des apports et pour les différentes veilles.

Le réseau informel prend vraisemblablement une importance cruciale (affinités, existence de fond de sens commun ou de valeurs partagées...) comparativement aux réseaux formels, structurels ou légaux. Plusieurs variables peuvent être à l'origine de ce réseau de proximité : la qualité de l'écoute, un soutien affectif, le regard extérieur, des enjeux patrimoniaux, l'implication et l'engagement de la famille, l'expertise d'un de ses membres, l'appartenance sociale.

### **2.3. Principales sources d'informations et pratiques managériales concernées**

Cinq sources d'information sont citées. Le classement par ordre d'importance décroissant donne le résultat suivant : Clients / fournisseurs (27 %) ; Presse spécialisée (21 %) ; Internet (19 %) ; Famille (18 %) ; Foires, salons, expositions (15 %).

Une analyse plus fine de ces résultats montre que :

- les sources publiques sont souvent utilisées pour le développement de produits ou de marchés ainsi que pour le développement technologique ;
- le personnel de l'entreprise et les intermédiaires et institutions apportent à l'entrepreneur leur éclairage pour la gestion des ressources humaines ;
- les intermédiaires et institutions sont essentiellement utilisés pour la gestion de l'environnement économique et financier.

De manière générale, on constate que les entrepreneurs s'appuient sur des informations nationales pour le développement de produits et marché ainsi que pour le développement technologique. Les statistiques et prévisions nationales de développement sont prises en compte, il y a un effet de masse. Les entreprises n'ont pas les moyens de faire des enquêtes à grande échelle. De plus, nous savons que la qualité de la décision dépend de la qualité d'information. Si l'information est fiable et crédible, la décision sera pertinente et permettra d'anticiper les besoins. Lorsque l'on additionne le nombre de citations par type de gestion, nous observons que les entrepreneurs se

questionnent et se renseignent avant tout sur l'évolution des produits et des marchés : d'abord les aspects marketing puis technologiques, ils cherchent à connaître les produits et les marchés et ensuite réfléchissent à la façon de les faire le plus efficacement possible.

Ce constat confirme le niveau d'implication des dirigeants évoqué précédemment dans les fonctions marketing et technologique, c'est cohérent.

Pour explorer davantage les comportements de veille et d'information des dirigeants, on pourrait introduire l'aspect financier de cette recherche d'informations en faisant apparaître le coût et l'investissement financier prévu pour la recevoir. On pourrait également découvrir par quels biais circulent les informations, qui les centralise ? Quelle est la forme du réseau ?, le degré de rapidité de ces informations, la qualité du mode de circulation : est-il fluide, transparent ?

Apparemment, les entrepreneurs estiment que les institutions et intermédiaires sont plus à même de les conseiller sur les aspects "secondaires" ou "annexes" selon eux tels que le développement des ressources humaines et l'environnement économique et financier.

Il est intéressant de regarder quelles sont les principales sources d'informations qui sont les plus souvent utilisées dans la gestion des éléments courants. L'étude montre le nombre de citations par les entrepreneurs en terme de sources d'informations. Ainsi, les sources les plus utilisées dans la gestion d'une manière générale sont les clients / fournisseurs, les journaux, les sites Internet et les membres de la famille.

Le réseau de proximité est privilégié dans la recherche d'informations de manière générale, il propose probablement une facilité d'accès et une plus grande convivialité dans les échanges, on pourrait également retenir le facteur temps pour se documenter et développer son niveau intellectuel. Autre question : ont-ils l'esprit de recherche ?

Les clients et fournisseurs ont été les plus cités, on peut alors évoquer que ce sont des opérationnels riches d'informations pratiques et concrètes, et qu'il existe fréquemment des liens de dépendance entre les entreprises et ces derniers.

D'une manière générale, nous pouvons constater que les entrepreneurs font appel aux services publics et à leurs pairs en ce qui concerne les renseignements globaux et pour le reste, demandent conseil à leur famille. On pourrait en déduire qu'ils n'utilisent pratiquement pas les services payants.

### **3. TYPES DE STRATEGIES DEVELOPPEES ET INFLUENCE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT: VERIFICATION DES HYPOTHESES**

#### **3.1. Première hypothèse**

- ***Surveillance de l'environnement***

D'une manière générale, les entrepreneurs observent de près leurs concurrents et connaissent bien leurs situations. Ces entrepreneurs cherchent à contrôler la complexité de l'environnement et sont sensibles à leur positionnement vis à vis de la concurrence. Ils connaissent leurs marchés et savent contre qui ils sont en compétition par le biais des clients et fournisseurs principalement comme on a pu le constater précédemment. Ces derniers jouent le rôle d'intermédiaire et

d'informateur entre les différents concurrents. A plusieurs niveaux, ces entrepreneurs témoignent de leur besoin fondamental de pouvoir identifier la situation, de percevoir les situations nouvelles, les activités cachées, mutationnelles. Les dirigeants ne veulent certainement pas perdre de parts de marché à cause de l'arrivée d'un concurrent avec un produit plus performant ou parce qu'ils n'auraient pas suivi leur clientèle. Cette surveillance permanente leur permet aussi de proposer une offre marketing différenciée.

**Ces résultats confirment également notre hypothèse de recherche, à savoir que la nature et l'intensité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs par une structure favorise et influence les pratiques de veille informationnelle.**

Au vu de ces résultats, on pourrait vérifier toutefois si en analyse stratégique, ces entrepreneurs accompagnés, privilégient davantage l'analyse externe avec la demande, l'offre, la concurrence et l'environnement politico-socio-économique.

- ***Prévoyance commerciale et financière***

L'étude portant sur le financement permet de relever deux propositions où les entrepreneurs sont tout à fait en accord. En effet, pour les entrepreneurs, il faut évaluer le risque financier avant d'investir (88 % des entrepreneurs) et il faut avoir une trésorerie qui permet de faire face aux risques (53 %). On remarque que les entrepreneurs sont divisés dans le principe de financer la croissance de leur entreprise en trouvant d'autres partenaires. De la même façon, on voit qu'ils sont partagés dans la manière de financer leur entreprise. Ces entrepreneurs se présentent comme des personnes prudentes qui évaluent les possibilités de réussite. On peut supposer qu'ils ont fortement été mis en garde par les structures d'accompagnement au démarrage de leur projet. Quant à la manière de financer leur entreprise, on constate des différences, on peut alors supposer qu'il n'y a pas de recette idéale en la matière et que la méthode choisie peut dépendre du profil de l'entrepreneur : pour illustrer ces propos d'un exemple : les plus indépendants financeraient seuls, tandis que les plus sociables rechercheraient plus spontanément des partenaires car ils font davantage confiance et ont l'habitude de travailler en équipe. (Hypothèse).

- ***Connaissance des ressources internes***

On peut remarquer que les entrepreneurs connaissent bien les hommes clés de leur organisation. Il est donc constaté que ces entrepreneurs s'appuient sur les ressources internes et les connaissent parfaitement. L'analyse stratégique paraît complète pour ces entrepreneurs puisqu'elle est autant externe qu'interne.

### **3.2. Deuxième hypothèse**

- ***Innovations et changements stratégiques***

Les résultats mettent en évidence les différentes stratégies en terme de développement de marché et d'introduction de produits / services que peuvent retenir les entrepreneurs. On remarque ainsi que peu d'entrepreneurs sont satisfaits de la situation actuelle (8 %). Tandis qu'on a 42,5 % des entrepreneurs qui innoveraient continuellement, d'autres entrepreneurs sont plus craintifs et ont pour objectif d'atteindre leurs buts en introduisant de nouveaux produits.

Ces résultats laissent apparaître que la stratégie de ces entreprises est d'abord et avant tout de diversifier leurs activités et leurs portefeuilles clients (78%). On peut alors rappeler que l'une de nos hypothèses est dans ce cas vérifiée, à savoir que l'accompagnement par une structure a influencé leur esprit d'entreprise, leur capacité à innover et le développement créatif. Ces entrepreneurs ne se reposent pas sur leurs acquis et sont dans une démarche de développement et d'amélioration. Il semble alors que ces dirigeants correspondent au « profil type » de l'entrepreneur dans tout son sens puisqu'ils font preuve de sa caractéristique essentielle, voire de sa raison d'être qui est d'entreprendre. Toutefois lorsque nous analysons le rythme de stratégie d'innovation des entrepreneurs, nous pouvons constater que ceux-ci essayent d'améliorer en permanence leurs produits mais ils ne possèdent pas un flux régulier pour ces innovations. Ils essayent également d'innover plus fréquemment que leurs concurrents.

**Les entrepreneurs investissent 10 % du budget en moyenne pour attaquer un marché nouveau non familier. Trois quarts des entrepreneurs en ont investi moins de 15 %. On peut penser que les entrepreneurs ont peur d'attaquer un nouveau marché non familier.**

Aussi, on voit que les entrepreneurs n'investissent pas beaucoup dans la recherche pour satisfaire les besoins du marché. 75 % des entrepreneurs vont investir moins de 50 % de ce qui est indispensable au maintien de leur "portefeuille R&D". Pour investir un nouveau marché familier, les entrepreneurs investissent en moyenne 22% du budget recherche et développement. Les résultats montrent que les entrepreneurs sont plus dans l'amélioration de l'existant que dans l'amélioration de nouveaux produits et services, c'est alors plus une stratégie de maintien qu'une stratégie offensive puisqu'ils cherchent essentiellement à optimiser la performance des produits existants, et ne visent pas le lancement de nouveaux produits ni le développement de nouveaux domaines d'activité stratégique.

Nous pensons qu'il est plus facile d'améliorer l'existant que de créer et d'innover, nous savons également que la recherche et le développement de projet coûtent cher et qu'il est nécessaire de le financer avant d'avoir des retombées économiques. Il existe des fonds consacrés au développement de projets « restés dans les tiroirs » des entreprises par faute de temps et de moyens. Est-ce le cas de nos entreprises concernées par cette enquête; disposent-elles de projets dormants ? et connaissent-elles les aides à leur réalisation ?

- ***Positionnement concurrentiel***

L'étude souligne le fait que la croissance moyenne du chiffre d'affaires par rapport au secteur, la croissance moyenne des ventes et le niveau moyen de rentabilité sont d'après l'entrepreneur plutôt supérieures aux concurrents. On pourrait imaginer que ceux qui ont bien voulu répondre sont ceux qui sont plutôt satisfaits et qui considèrent que leurs performances sont supérieures à la moyenne des concurrents. Leur bon niveau de performance résulte-t-il de leur degré d'accompagnement et de veille informationnelle ?

- ***Mobilisation des ressources humaines***

Les résultats soulignent le fait que la communication des objectifs entre le personnel est un facteur essentiel de mobilisation des ressources humaines dans l'entreprise. En effet, plus de 70% des entrepreneurs sont en accord avec les propositions qui concernent celle-ci.



On remarque aussi que les entrepreneurs veillent à ce que les objectifs visés par les salariés ne soient pas désavantageux pour le groupe (plus de 60%). Les entrepreneurs ont conscience de l'importance de la communication et de l'entraide (plus de 80 % sont en accord sur ce sujet). L'étude met aussi en évidence que pour la plupart des entrepreneurs, il est important (65%) de faire interagir les collaborateurs sur le plan de l'expertise. Il est également mis en évidence le fait que les entrepreneurs apprécient (à plus de 80 %) que les ressources humaines continuent à se former, à s'informer et s'engagent pleinement dans leur activité. Par contre, les avis sont partagés en ce qui concerne l'implication aux manifestations extérieures à l'entreprise (initiatives externes, séminaires, colloques, etc.).

Les réponses des dirigeants laissent penser qu'ils ont opté pour un système d'information motivationnel afin d'obtenir l'adhésion du personnel. Ils favorisent l'esprit d'équipe (axe privilégié), cherchent à responsabiliser les acteurs et à transmettre leur esprit d'entreprise. Ces dirigeants recherchent l'appropriation psychologique de l'action décidée par les personnes concernées.

**Notre deuxième hypothèse est aussi vérifiée : la nature et l'intensité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs et de veille informationnelle influencent leur esprit d'entreprise ainsi que les changements stratégiques (diversification, internationalisation, innovation).**

Quatre types de stratégies sont ainsi évoqués.

- Consolidation ou maintien (7 %);
- Amélioration de compétitivité (15 %);
- Diversification par incrémentation (34 %);
- Diversification (44 %).

Les dirigeants les plus dynamiques (au sens de mobilité stratégique: diversification) sont sensibles au climat social de l'entreprise et cherchent à connaître et à comprendre les comportements et les relations humaines. Il est aussi probable que c'est pour mieux les contrôler afin de rester prudent, plus que dans un réel souci de développement des potentiels humains. Nous avons vu que la moyenne d'âge de ces entrepreneurs était assez jeune et nous pouvons imaginer qu'ils ont été formés ou informés des intérêts du courant psycho-sociologique.

On peut croire à une veille interne très fortement développée, peut-être que l'accompagnement leur a permis de fixer ce but qualitatif de participation des salariés. Le fait que ces dirigeants affirment être totalement ou plutôt en accord avec nos propositions confère une vision presque idyllique du fonctionnement de ces PME, avec de présumés méthodes de participation et de communication. Toutefois diverses interprétations restent possibles à chaque réponse : par exemple lorsque le dirigeant répond qu'il prend le temps de consulter ses collaborateurs sur ses objectifs et ses attentes pour les mobiliser, on pourrait soulever l'hypothèse d'une capacité limitée du dirigeant à prendre des décisions.

Il faut absolument souligner le fait que peu de nos questions concernent la mise en œuvre pratique et l'action ; on peut alors noter les limites de telles interprétations : les dirigeants le disent et le pensent mais le font-ils vraiment ? Les réponses représentent-elles plus un état

d'esprit que la réalité ? Pour l'entrepreneur, y a-t-il des activités plus urgentes à entreprendre avant la mobilisation active des ressources humaines ?

On pourrait vérifier leurs logiques d'action dans différents contextes afin de valider ces divers points de questionnements.

### 3.3. Troisième hypothèse

Par rapport aux comportements stratégiques testés dans la deuxième hypothèse, trois groupes d'entrepreneurs émergent selon l'intensité de l'accompagnement. Le tableau n°3 synthétise les caractéristiques de ces groupes d'entrepreneurs.

Tableau n°3: trois principaux types d'entrepreneurs en fonction de l'intensité de l'accompagnement

Groupes d'entrepreneurs	Poids dans l'échantillon	Structures d'accompagnement significativement impliquées	Caractéristiques et logiques d'actions stratégiques
<i>Fortement accompagnés dans un secteur nouveau</i>	11 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux relationnels</li> <li>• Organisations consulaires</li> <li>• Famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurs jeunes (21/30 ans)</li> <li>• Reprises</li> <li>• Domaine de spécialisation: technique</li> <li>• Diversification incrémentale</li> <li>• Peu de risques stratégiques</li> </ul>
<i>Moyennement accompagnés</i>	41 %	Etablissements bancaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age certain (51 ans et plus)</li> <li>• Création pure</li> <li>• Implication fonctionnelle floue</li> <li>• Consolidation, diversification incrémentale</li> <li>• Indifférents aux risques stratégiques</li> </ul>
<i>Faiblement accompagnés dans un secteur connu</i>	48 %	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age d'adulte (31/50 ans)</li> <li>• Succession désignée</li> <li>• Fonctions d'implication: finance, marketing / vente</li> <li>• Diversification &amp; saisie d'opportunités</li> <li>• Goût pour les risques stratégiques</li> </ul>

Le contenu de ce tableau nourrit la démarche de vérification de notre troisième hypothèse. En fait **la nature des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs ne diffère pas en fonction des stades de développement.**

En réalité, notre hypothèse est confirmée partiellement. La famille, les organisations consulaires (y compris les boutiques de gestion) et les banques diffèrent l'intensité de leur accompagnement en fonction des stades de développement de la PME. Deux itinéraires sont privilégiés par ces structures et les entrepreneurs accompagnés : Du démarrage à l'expansion ; Du post-démarrage à l'expansion. Les éléments d'intensité qui orientent les pratiques d'accompagnement sont de quatre natures : La surveillance de la clientèle ; La surveillance de la concurrence ; La surveillance de la technologie ; La surveillance des réglementations et des normes.

## **En définitive, la pertinence de l'approche séquentielle est partiellement confirmée.**

La création et le développement de la PME s'inscrit dans un processus de maîtrise de l'avenir (Bréchet, 1987). Dans ce processus décomposé en plusieurs phases (Pendelieu, 1997 ; Julien et Marchesnay, 1996) interviennent des attitudes, des volontés et des moyens. Il s'agit d'un découpage séquentiel des tâches à accomplir mais donnant en même temps sans le mesurer une notion de durée. Ainsi, Julien et Marchesnay (1996) notent trois étapes importantes composées des difficultés :

- Le pré-démarrage et la gestation : qui va de la sensibilisation d'idée, à sa validation puis sa mise en relation sur le marché par la vérification des éléments économiques tels que les concurrents et les obstacles; on passe ensuite à la recherche des ressources de base tels que le financement, le plan d'affaires et la mise en place de l'organisation (qui va du local à louer et les employés à engager).
- Le démarrage : c'est l'application concrète de toutes les idées; elle commence par la première commande et la première vente. Elle symbolise la période d'apprentissage sur le tas et aux difficultés du démarrage qui obligent à des ajustements non prévus; c'est la période où l'entrepreneur doit être partout et s'intéresser à tous les rouages de l'entreprise.
- Le post-démarrage et la consolidation : Il est différent suivant les créations, la phase de démarrage est finie quand on a atteint le seuil de rentabilité (équilibre entre les coûts et le revenu), c'est à ce moment là que l'on décide de faire croître ou non son entreprise ou si l'on reste sur ses acquis; suivant les volontés du créateur les choix seront différents. Il pourrait alors passer à la phase d'expansion

Même si une telle lecture du phénomène entrepreneurial est très linéaire (Albert, Fayolle et Marion, 1994), elle conduit à mieux cerner les difficultés auxquelles le créateur développeur de la PME peut être confronté. Les cheminements à prendre sont certainement différents d'une entreprise à une autre au regard de la composante stratégique (projet) et de la composante psychologique (motivation) de la démarche entrepreneuriale. Mais le découpage séquentiel a le mérite de mettre en évidence l'interdépendance entre les différentes familles d'éléments (entreprise, projet, environnement et ressources) dans une perspective de pilotage individuel et collectif. C'est dire que l'approche séquentielle de l'évolution de l'entreprise permet de cerner plus clairement les besoins d'accompagnement de la PME dans un processus de développement. Dans ce processus, deux cheminements émergent de notre étude: du démarrage à l'expansion et du post-démarrage à l'expansion. La PME qui opte pour le développement international se positionne au niveau de ces deux cheminements mais avec des particularités qui méritent d'être soulignées.

### **3.4. Particularisation des influences de l'accompagnement à l'international**

#### **3.4.1. Culture d'innovation, objectifs stratégiques et pratiques managériales**

La grande majorité des dirigeants de PME centrée sur le développement international (79,5% des 48%) ont eu une expérience salariée avant de devenir chef d'entreprise et ont une culture d'innovation. Ils ont une répartition géographique de leur clientèle à l'échelle internationale (Europe, Afrique, Amérique du Sud, Pacifique et Asie) et estiment que leur activité est dans une phase de démarrage/expansion ou expansion.

Les entreprises qui font partie d'une association de dirigeants ou d'un organisme assimilé sont capables de décliner les actions principales qui seront prises au plus tard dans trois ans. Il s'agit de dirigeants font plus appel à des consultants privés et mettent en place des tableaux de bord pour suivre et anticiper les évolutions régionales, nationales et internationales. Face à un marché en proie à la concurrence nationale et internationale, ils estiment n'avoir d'autres choix que d'innover (70,5%) et de s'engager dans une diversification de services pour faire face à une concentration de l'offre. Pour réaliser des opérations de diversifications, les domaines impliqués sont de plusieurs ordres : le management, la prospection commerciale et l'organisation. Les principaux objectifs sont discutés avec les collaborateurs à une grande majorité (76,5%). Il s'agit de dirigeants ouverts au dialogue dans l'environnement interne mais aussi externe de l'organisation puisqu'ils adhèrent à une association de dirigeants (50%) pour obtenir des informations techniques.

La moitié des entreprises (41%) qui veulent accentuer leur stratégie d'exportation souhaite renforcer leur structure commerciale. Elles souhaitent prospecter et donner de l'importance aux marchés hors zone "Europe". Ils sont de plus en plus confrontés aux rachats et aux fusions de sociétés qui participent à la concentration de l'offre. Les domaines impliqués par les choix stratégiques relèvent du management, de l'organisation suite à la mise en place de la politique de certification et de la prospection commerciale. Il s'agit de stratégies de diversification de marché et de service, centrées sur une clientèle de type industriel. D'où l'importance de la formation du personnel pour accroître la qualité des prestations. Ils estiment que les prochaines évolutions qui vont marquer leur secteur sont la technologie et la recherche développement. Ainsi la pratique de la veille informationnelle et la participation à des clubs pour recevoir des conseils et s'informer des dernières évolutions du marché occupent une place de choix.

Ainsi, les chefs d'entreprises concernées font d'abord le choix de l'innovation pour se différencier. Ils s'appuient sur les conseils des professionnels de l'accompagnement dans leur démarche d'innovation pour accroître leurs performances et développer leur outil de production. Les entreprises qui appartiennent à un groupe peuvent compter sur l'aide de celui-ci et par conséquent les dirigeants de ces entreprises ne sollicitent pas automatiquement une aide d'un organisme spécialisé dans leur démarche d'innovation. Le dirigeant innovateur participe à des stages et implique son organisation dans de nombreux domaines d'applications qui sont les suivants : mise en place d'outil informatique en prise directe avec le client, amélioration des produits, motivation du personnel, création d'un service qualité, développement des contrats de maintenance et de progrès.

Les chargés de mission des organismes consulaires et des consultants spécialisés sont souvent sollicités. La stratégie d'exportation se matérialise par une prospection tous azimuts et prend forme grâce au meilleur ciblage de la clientèle et à la prospection mieux organisée. La qualité des prestations constitue un point fort de ce groupe d'entreprises avec des moyens alloués aux niveaux financiers, humains et matériels. Le dirigeant fait progressivement preuve de nouvelles capacités personnelles favorables à l'exploitation de nouvelles opportunités d'une manière organisée. Avec le soutien de leurs fournisseurs, ces entreprises consolident leur structure qui leur permet de maîtriser leur coût de revient. Le chef d'entreprise innove pour répondre, ponctuellement et/ou durablement, aux besoins des clients. Il mesure les performances de son organisation au moyen de la marge commerciale, de la rentabilité, des résultats par rapport à la sécurité, à la satisfaction du client et sait motiver son équipe en charge des activités.

Au démarrage, certains étaient en proie à une baisse ou une stagnation de leurs activités. Aussi, ils ont cherché à s'engager dans une diversification de marché et/ou de produit, sur un marché porteur, en se différenciant par la technologie. Face à un marché local de plus en plus restreint, ils ont pu dynamiser leur service commercial en renforçant leur structure de vente existante à moyen terme et en comptant sur le soutien des organismes consulaires.

Ces démarches d'accompagnement ont permis, selon les dirigeants concernés, de rechercher la pérennité de leur organisation. Celle-ci passe par « l'anticipation des évolutions et la mise en place d'actions à moyen et à long terme (3 à 5 ans) ». Les objectifs sont fixés avec les principaux collaborateurs à travers des réunions commerciales (journalières, hebdomadaires et exceptionnelles s'agissant d'objectifs visant le moyen et le long terme). La principale menace pesant sur les principaux produits ou activités est la concentration des achats par les clients. D'où l'importance de l'accompagnement à la structuration commerciale et à la mise en place des critères de performance tels le bénéfice net, la marge et les comptes analytiques par secteur c'est-à-dire la recherche d'un coût minimum à chaque stade d'élaboration des prestations.

Cette recherche du coût minimum conduit l'entreprise à choisir entre l'internalisation et l'externalisation de certaines phases de l'activité productive. Elle relève également des excellents rapports qu'elle peut avoir avec ses fournisseurs. Il s'agit souvent de complicité positive avec les fournisseurs qui deviennent parties prenantes dans l'obtention de marchés : "il est évident qu'il y a désormais une adaptation commune entre les entreprises et ses fournisseurs".

### **3.4.2. Conditions d'efficacité mise en évidence**

Quelle que soit l'origine de l'engagement des PME à l'exportation (ou à l'internationalisation), qu'elle soit une réponse à une sollicitation des pouvoirs publics (Etat, Collectivités territoriales, CCI, Union européenne), qu'elle soit une réponse à la pression du marché (ou à l'ouverture de marchés potentiels), cet engagement suppose au moins deux conditions : en premier lieu la définition d'une véritable stratégie internationale, en second lieu un système d'accompagnement qui conduit à une transformation culturelle.

Il faut reconnaître que la définition d'une stratégie internationale pour les PME est un exercice particulièrement difficile compte tenu des caractéristiques mêmes de la PME et compte tenu des caractéristiques des marchés extérieurs. C'est un exercice qui suppose à la fois une projection dans le temps et une analyse précise des atouts et des lacunes de l'entreprise dans chacune de ses fonctions. Et, dès lors que la PME veut s'orienter ou se développer sur des marchés extérieurs, elle se retrouve confrontée à des choix multiples qui supposent la maîtrise d'une masse d'informations considérable mais plus ou moins structurées et plus ou moins accessibles. Chacun de ces choix ne peut se faire qu'à partir de calculs coûts/avantages, c'est à dire finalement en termes de choix alternatifs. De manière très synthétique, ces choix tournent autour des questions suivantes : quels produits (gamme) exporter ? Sur quels marchés ? En fonction de quels objectifs ? Selon quelles modalités ? Ceci est d'autant plus important que l'engagement dans un processus d'internationalisation (ou le développement de celle-ci) présentent des caractéristiques particulières par rapport au développement sur le marché intérieur. Il s'agit en particulier d'une modification des comportements et des structures de l'entreprise (l'internationalisation peut être considérée comme une stratégie d'innovation), des investissements lourds (humains et financiers)

avec un temps de retour plus ou moins long, des contraintes de seuils ou masses critiques (par rapport à un développement linéaire sur le marché intérieur).

La mise en œuvre de la stratégie est encore plus délicate. Les données et les contraintes sont nouvelles par rapport à celles d'un simple développement sur le marché domestique. Ces données et contraintes ne sont pas naturellement familières. Elles remettent en cause les modes de fonctionnement habituels et supposent de nouvelles adaptations plus ou moins permanentes. Il s'agit donc là d'un véritable processus d'apprentissage à un environnement nouveau qui impose généralement le recours à de nouvelles compétences internes aussi bien qu'externes, susceptibles d'accompagner en quelque sorte pas à pas ces changements.

Par rapport à ces besoins, plusieurs réponses peuvent être proposées : le recrutement de compétences, l'appel à des conseils extérieurs, le recours à des appuis « institutionnels », etc. L'utilité de ces réponses peut être incontestable, mais leur adéquation aux besoins réels des PME n'est pas toujours assurée. La définition d'une stratégie pertinente et des conditions de sa mise en œuvre exige une véritable appropriation de l'ensemble par tous les membres de l'entreprise. Ceux-ci sont souvent réfractaires ou du moins réticents à des interventions extérieures. Bien sûr, cela varie en fonction de l'importance de l'entreprise, de sa « culture », et de l'ampleur de la rupture ou de « l'innovation » qui résulte des choix d'internationalisation. C'est dire que les solutions couramment utilisées connaissent des limites non négligeables.

- **Le recrutement de « cadres export ».** Même si c'est la solution naturellement envisagée, et si d'ailleurs cela a été un élément clé des volets « commerce extérieur » des contrats de plan Etat-Région, fort est de constater que cette option ne peut concerner que des entreprises d'une taille suffisante, du fait du délai de rentabilisation de ce genre de recrutement et en dépit des aides publiques. Par ailleurs, le risque peut exister d'un véritable choc des cultures pouvant aboutir à un rejet.

- **Le recours à des consultants.** Les avantages en cette formule sont évidents : regard extérieur, durée d'intervention temporaire (et plus ou moins longue) accès à des compétences très spécialisées, etc. Les inconvénients sont très souvent symétriques. Et même si comme le souligne les rapports de l'observatoire européen des P.M.E., il y a un lien entre les performances à l'exportation des P.M.E. et leur recours à des services extérieurs de conseil, il convient de noter que ce lieu n'existe que sous réserve que soient remplies d'autres conditions.

- **L'appel à des services publics ou parapublics.** Pour les PME, ce sont des interlocuteurs naturels et de proximité qui interviennent le plus souvent selon une logique de service public (non discrimination et gratuité). On a vu toutefois que leurs moyens restent limités. Par ailleurs, même s'ils ont des compétences générales ou au contraire développent une certaine spécialisation (comme c'est le cas dans le cadre des Conférences Régionales de l'Exportation), ils définissent des objectifs et des programmes aboutissant inévitablement à une certaine sélectivité (en termes de pays cibles ou de secteurs d'activité par exemple). Ils peuvent dès lors difficilement assurer pour toute entreprise qui les sollicite, une fonction de conseil permanent et adapté à toutes les demandes.

- **L'insertion dans des clubs d'entreprises.** Ces clubs sont de forme multiple. A côté des grands « clubs pays » mis en place il y a quelques années au niveau national et composés le plus

souvent de grands groupes industriels, même si ne sont pas exclues les PME, on voit se multiplier sur une base régionale ou locale des clubs regroupant des PME pour exporter. Ces clubs sont, soit géographiques, en ciblant un pays ou une zone, soit sectoriels, regroupant des entreprises d'une même profession. Ces clubs sont animés par des professionnels qui sont dégagés de préoccupations plus institutionnelles et fonctionnent dans une stricte logique d'affaire. Enfin, ces clubs s'inscrivent dans la durée, ce qui favorise échanges et coopération entre leurs membres mais avec une perspective de transformation culturelle restreinte.

- **La jonction avec l'accompagnement managérial.** L'internationalisation est une décision stratégique, donc portée par le chef d'entreprise ; l'internationalisation modifie le contexte ; de ce fait elle impose une adaptation générale à ce nouveau contexte et donc une ou des formations ; ces deux aspects militent pour un accompagnement managérial du type de celui qui a été décrit et analysé dans les chapitres précédents mais probablement adapté aux spécificités de l'internationalisation des PME.

Auparavant, il convient de revenir quelque peu sur l'aspect « décision stratégique » et sur l'aspect « formation ». En ce qui concerne l'aspect « décision stratégique », il est clair que le rôle de chef d'entreprise est déterminant : dans les PME c'est le chef d'entreprise qui porte l'international, c'est en quelque sorte son domaine réservé, à un degré encore plus considérable et plus visible que pour la fonction commerciale visant le marché domestique. Cela se justifie parfaitement par les conséquences de l'internationalisation sur le fonctionnement et sur l'avenir de l'entreprise, mais cela implique l'adhésion totale des composantes de l'entreprise à des changements plus ou moins radicaux ; cela implique aussi, parce qu'il s'agit de domaines nouveaux (techniques, marchés, risques...), l'accès à des ressources nouvelles (notamment en conseils et en information) de nature à sécuriser le chef d'entreprise et l'entreprise dans le processus d'internationalisation ; et cela est fondamental au début d'un processus d'internationalisation et reste important au fur et à mesure du développement du processus (ex : diversification de zones ou de produits, utilisation de nouveaux modes d'internationalisation, etc.).

En ce qui concerne la formation « à l'international » qui conditionne l'aptitude et l'efficacité des personnels export intégrés dans les PME industrielles, quelques observations peuvent être formulées. Les formations au commerce extérieur sont multiples, voire dans certains cas pléthoriques. L'offre de formations est quantitativement adaptée et même surdimensionnée par rapport aux besoins quantitatifs des PME industrielles (à cela s'ajoute l'offre de personnels déjà formés et expérimentés qui, pour une raison ou une autre, se trouvent sur le marché de l'emploi). Ces formations multiples, qui se répartissent entre formation initiale et formation continue, entre formation standard et formation sur mesure (par exemple formation pour les agents d'un grand groupe industriel), entre formation générale et formations spécifiques (par exemple sur les aspects logistiques, sur les financements et les garanties, etc.), ont très souvent en commun deux caractéristiques : d'une part, elles sont fondées sur une distinction forte entre marché domestique et marché extérieur, et d'autre part, elles sont conçues sans véritable analyse des besoins, des possibilités et des caractéristiques de gestion et de comportement des PME, sans bien évidemment que ceci apparaisse comme une mise en cause de la qualité de ces formations, et sans une adéquation rigoureuse avec les besoins des PME.

## CONCLUSION

Les principaux résultats s'articulent autour de quelques axes fondamentaux.

- Une typologie des domaines de spécialisation et des fonctions d'implication personnelle des entrepreneurs accompagnés. Trois domaines apparaissent clairement : les domaines technique, commercial et financier. Par contre les fonctions d'implication personnelle varient selon les stades (démarrage, post-démarrage et expansion).
- Les principaux apports des structures d'accompagnement au niveau des pratiques de veille informationnelle : veille globale, veille stratégique, veille technologique, veille commerciale et veille de gestion. Il est à préciser que les apports en matière de veille informationnelle sont différenciés selon les diverses structures d'accompagnement (familles, réseaux professionnels, boutiques de gestion, organismes consulaires, banques, universités et consultants privés).
- Les cinq grandes sources d'information les plus utilisées par les entrepreneurs enquêtés : (par ordre d'importance) les clients/fournisseurs, les journaux-revues d'affaires et revues spécialisées, internet, les membres de la famille, les foires-salons et expositions.
- Les types de stratégies développées par les entreprises accompagnées : principalement la diversification.
- L'émergence de trois groupes d'entrepreneurs selon l'intensité de l'accompagnement permettant de transférer la culture de veille informationnelle (première hypothèse), d'influencer l'esprit d'entreprise de l'entrepreneur de la PME (deuxième hypothèse) et de particulariser les besoins de l'entrepreneur au regard de son cheminement de développement (troisième hypothèse), notamment au niveau international.

A ce niveau, il faut à l'évidence repartir des besoins réels des PME et de leurs caractéristiques (pour autant qu'il puisse y avoir généralisation). En premier lieu, les PME (et en particulier les plus petites) qui débutent à l'exportation peuvent difficilement « rentabiliser » dans des délais raisonnables des moyens humains entièrement consacrés aux fonctions export (même si les aides publiques au titre du contrat de plan allègent de façon très importante le poids de cet investissement humain). Deuxièmement, l'organisation de la PME (son organigramme), son comportement et sa culture rendent difficile et de toutes façons non souhaitable une distinction stricte entre marché domestique et marchés étrangers. Enfin, la structure des PME rend également difficile l'encadrement initial de personnels affectés à des missions totalement nouvelles et dont l'ampleur et la complexité méritent d'être soulignées. Compte tenu de ces éléments, l'accompagnement managérial apparaît particulièrement adapté aux PME amenées à mobiliser des moyens et un réseau de compétences pour engager une véritable démarche internationale. Ce réseau de compétences doit favoriser l'interaction permanente entre la formation et la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT P., FAYOLLE A. ET MARION S. (1994), "L'évolution du système d'appui à la création d'entreprises", *Revue Française de Gestion*, n°101, p. 100-112.
- ALDRICH H., ZIMMER C., (1986) « Entrepreneurship through Social Networks » in D. Sexton et R. Smilor (eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, M. A. Ballinger, p. 3-23



ANSOFF H.I., (1965), *Corporate strategy*, New York, McGraw-Hill ; en Français, *Stratégie de développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1968.

BRECHET J.-P. (1987), *Portefeuille de savoir-faire et stratégie de la PMI*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, 1987.

BRECHET Jean-Pierre, (juillet-août 1994) « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise » - *Revue Française de Gestion* n° 99, p. 5-14

BRECHET, Jean-Pierre, (novembre 1992) « L'entreprise comme projet d'entreprise » - *Papier de recherche* n° 104 - CEREGE, IAE de Poitiers

BRUYAT C. (1994), "Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat", *Revue Française de Gestion*, n°101, p. 87-98.

CAROLI R. et HARVATOPOULOS Y. (1988), « Diversification, les règles de la conduite », *Harvard l'Expansion*, printemps, pp. 48-59.

DAVIS, C. H., (1992) « Les régions métropolitaines canadiennes et la promotion locale de l'innovation technologique » - *RERU*, n°1, p. 115-130

DAVIDSSON P. (1989), *Continued entrepreneurship and small business growth*, Stockholm School of Economics.

DAVIDSSON, P., (1991) « Continued entrepreneurship : ability, need and opportunity as determinants of small firm growth » - *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, p. 405-429

DOKOU A.K.G., BAUDOUX M. et ROGE M. (2000), *L'accompagnement Managérial et industriel de la PME : L'Entrepreneur, l'Universitaire et le Consultant ; L'Harmattan*.

FAYOLLE, Alain, (novembre-décembre 1994) « La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur » - *Revue Française de Gestion*, p. 113-125

FOURCADE, C.,(1993) « Les PME et la Région, Industrie et territoire en France » - *Notes et Etudes documentaires* N° 4969-4970, La documentation Française, Paris, p. 117-134

FOURCADE C. (1991), *Petite entreprise et développement local*, Edition ESKA.

FILION, L.-J., (1990), "Vision and Relations : elements for an entrepreneurial meta-model", Babson College.

FILION, L. J., (1991) « Visions et relations, clés du succès de l'entrepreneur » - *Les éditions de l'entrepreneur*, Montréal

FILION, Louis Jacques, (avril 1994a) « Entrepreneurship and Management: Differing But Complementary Processes » - *Cahier de Recherche* n° 94-04-01, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal

FILION, Louis Jacques, (février 1994b) « Le développement d'activités de formation en entrepreneuriat : une approche intégrée » - *Cahier de Recherche* n° 94-02-01, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal

FILION, Louis Jacques, (novembre 1997) « Le métier d'entrepreneur » - *Cahier de Recherche* n° 97-10, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal

FILION, Louis Jacques, (octobre 1994c) « Compétence à concevoir et espace de soi : éléments de soutien au système d'activités entrepreneurial » - *Cahier de Recherche* n° 94-10-02, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal

FILION, Louis Jacques, (septembre 1996) « Partage de la vision : réflexions préliminaires » - *Cahier de Recherche* n° 96-09-01, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal

FILION, Louis-Jacques, (1997) « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances » - *Revue internationale PME*, Vol. 10, n° 2, p. 129-172

- GASSE, Y. (1978), *Characteristics, Functions and Performance of Small Firms : Owner-managers in Two Industrial Environments* (2 volumes), Thèse de doctorat, Northwestern University, Evanston III., University Microfilm International, n° 79-3265.
- GASSE, Y. (1982), "Elaboration on the psychology of the entrepreneur", dans C.A. Kent et al. (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, p. 57-66.
- GASSE, Y., Aliouat. B & Camion.C (1999) "Managerial practices and core competences of entrepreneurship: a contingency framework of performance, an empirical comparison between canadian and french firms", Babson college-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference
- HASSID, L., JACQUES-GUSTAVE, P. & MOINET, N. (1997). *Les PME face au défi de l'intelligence économique - le renseignement sans complexe*. Dunod: Paris.
- HERNANDEZ, E-M., (1995), « Caractéristiques du travail créateur », *Direction et gestion*, n°154, pp. 13-20.
- JULIEN, P. A., MARCHESNAY, M., (1996) « L'entrepreneuriat » *Economica Poche*
- JULIEN, P. A., MARCHESNAY M., (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », *Piccola Impresa*, Vol. 1, p. 13-43.
- JULIEN, P. A., MARCHESNAY M., (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Paris.
- JULIEN P. A. (1996), "Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information", *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°3-4, p. 149-178.
- JULIEN, P.A. (1997), *Les PME bilan et perspectives*, *Economica*, 2<sup>ème</sup> édition
- JULIEN, P-A, RAYMOND, L., JACOB, R. & RAMANGALAHY (1997). 'Information, strategies et pratiques de veille technologique dans les PMI'. *Systèmes d'Information & Management*, Vol.2, No 2, pp. 63-83.
- MAILLAT, D., PERRIN, J.C., (1992) « Entreprises innovatrices et développement territorial » - Editions du GREMI et de la DES, Neuchâtel, 1992, p. 253
- MAILLAT, D., (1989) « Stratégies d'innovation et relations avec le milieu » - *Conferenza di Scienze Regionali*, Roma
- MALECKI, E.J., (1983) « Technology and regional development : a survey, *International » - Regional Science Review*, p. 89-125, n° 8/2
- MILLER D. et FRIESEN P.H., (1982), « The longitudinal analysis of organisations. A methodological perspective », *management Science*, Vol. 28, n°9, pp. 1013-1034
- MILLER D. et FRIESEN P.H., (1983), « Stragy-making and environment : the third link », *Stragic Management Journal*, Vol. 3, pp. 221-235.
- MUSTAR, P., (1993) « La création d'entreprises par les chercheurs, *Dynamique d'intégration de la Science et du Marché* » - CSI, Paris,
- PERRIN, B., (septembre-octobre 1990) « Ententes interrégionales : des régions pour l'Europe ? » - *Regards sur l'actualité*, p. 39-53
- PERRIN, J.C., (1991) « Les politiques technologiques régionales, tome I " Innovation, dynamique locale et politique technologique régionale. Un cadre d'analyse " » - Rapport pour la DATAR, Paris, p. 71
- PERRIN, J.C., (1991) « Les politiques technologiques régionales, tome II "Particularités locales et spécificités des politiques technologiques régionales" » - Rapport pour la DATAR, Paris, p.182
- SAMMUT, S., (1995) « Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise » Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier
- SAPORTA, B., (novembre-décembre 1994) « La création d'entreprises, enjeux et prespectives » - *Revue Française de Gestion*

STEVENSON, Howard H., GUMPERT, David E., (March-April 1985) « The heart of entrepreneurship » - Harvard Business Review n° 2, p. 85-95

STEVENSON, Howard H., JARILLO, J. Carlos, (1990) « A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management » - Strategic Management Journal, Vol. 11, p. 17-27

STEVENSON, Howard, HARMELING, Susan, (1990) « Entrepreneurial management's need for a more "chaotic" theory » - Journal of Business Venturing 5, p. 1-14

STEVENSON H.H. (1998), Les six dimensions de l'entrepreneur, In L'art d'entreprendre, Village Mondial, Paris.

TEECE D.J., RUMELT R.P., DOSI G. ET WINTER., (1994), « Understanding Corporate Coherence, Theory and Evidence », Journal of Economic Behavior and Organization, p.1-30.

WALLART, I., DUEZ, S., (octobre 1995 -1996 et 1997) « Rapport d'évaluation de la Mission Régionale Textiles Techniques »

WALLART I (1994), "New Products program strategies: a longitudinal survey". in The 2nd International Product Development Management Conference on new Approaches to Development Engineering. Gothenburg. Suède. 30-31 Mai 1994. Edité par The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) et The Gothenburg Center for Work Science (AVK), vol 2, pp 605-619

WALLART.I (1995), "Diversité de programmes de produits nouveaux et performance de PME de haute technologie : une analyse longitudinale" Actes de la 4ème Conférence Internationale de Management Stratégique- AIMS Paris. 2-4 Mai 1995, vol n°1, pp184-204

WALLART.I (1996), "Structuration du flux de nouveaux produits, trajectoires et performance de PME de haute technologie", Recherche et Applications en Marketing, vol 11, n°3, pp 23-37

YLINENPAA, H. (1997), Managing Competence development and Acquisition in Small Manufacturing Firms - Differences between Firms by Organisational Market Performance, Department of Business Administration and Social Sciences, Doctoral thesis 1997:27, Luleå: Luleå University of Technology.