

Entrepreneuriat &  
**PME**

Sous la direction de  
Josée St-Pierre et Michel Trépanier

# CRÉER ET DÉVELOPPER UNE PME DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Études de cas réels d'entreprises







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

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

### Presses de l'Université du Québec

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

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

#### Diffusion/Distribution :

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

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

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

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



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

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

Études de cas réels d'entreprises

Sous la direction de  
Josée St-Pierre et Michel Trépanier



Presses de l'Université du Québec

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

Vedette principale au titre :

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

(Entrepreneuriat & PME)

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-3795-8

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

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

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

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

*Conception graphique*

**Vincent Hanrion**

*Mise en pages*

**Le Graphe**

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

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

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

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

Imprimé au Canada



# Table des matières

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

## Partie 1

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

#### **CHAPITRE 1**

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

Maripier Tremblay

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

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

## CHAPITRE 2

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

Loyda Gomez Santos et Christophe Schmitt

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

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

## Partie 2

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

#### CHAPITRE 3

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

Kadia Georges Aka et François Labelle

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

**CHAPITRE 4**

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

Michel Trépanier et Pierre-Marc Gosselin

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

**CHAPITRE 5**

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

Izold Guihur

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

**CHAPITRE 6**

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

## Partie 3

**LA MONDIALISATION**

**ET L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES...**  
**Comment utiliser l'environnement international**  
**pour répondre aux besoins des dirigeants de PME**

**CHAPITRE 7**

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

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

## CHAPITRE 8

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

Jalal El Fadil

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

**CHAPITRE 9**

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





# Liste des figures

.....

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



# Liste des tableaux

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



# Introduction

---

Josée St-Pierre  
et Michel Trépanier

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

# CRÉER ET DÉVELOPPER UNE PME DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Études de cas réels d'entreprises

La mondialisation de l'économie crée des pressions importantes sur le rythme et le degré d'innovation des PME, qui sont aux prises avec des problèmes de plus en plus complexes appelant des solutions ciblées et compétitives. Afin de prendre les bonnes décisions, les gestionnaires ont ainsi besoin d'outils d'analyse sophistiqués, mais accessibles, qui s'appuient sur des situations vécues.

Cet ouvrage réunit 10 études de cas qui abordent des sujets clés touchant à l'environnement d'affaires, à l'entreprise ou même à l'entrepreneur : reconnaître des opportunités d'affaires, réussir son projet d'innovation, réduire les risques de sous-traitance internationale, faire du développement durable, s'appuyer sur le milieu pour réussir son projet d'affaires, etc. Ces études ont été réalisées sur le terrain, plusieurs à la demande d'entrepreneurs qui cherchaient une solution à un problème vécu. Les premiers textes portent plus particulièrement sur la création d'entreprise, les suivants, sur la collaboration entre les divers acteurs et les derniers, sur l'internationalisation des entreprises. Chacun d'eux propose une présentation détaillée de la PME étudiée et du contexte, ce qui permettra au lecteur de mieux comprendre la portée des enseignements qu'il saura en tirer et d'établir des liens entre le cas exposé et sa propre situation.

**Josée St-Pierre** est professeure titulaire de finance à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle est également directrice du Centre de recherche interdisciplinaire sur les PME et l'entrepreneuriat (CRIPMEE), titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME et rédactrice en chef de la *Revue internationale PME*.

**Michel Trépanier** est professeur à l'Institut national de la recherche scientifique et professeur associé au Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières, où il est également chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME).

**Avec la collaboration de** Kadia Georges Aka, Joris Desmares-Decaux, Jalal El Fadil, Loyda Gomez Santos, Pierre-Marc Gosselin, Izold Guihur, François Labelle, Marie Marchand, Tinasoa Razafindrakaza, Christophe Schmitt, Josée St-Pierre, Maripier Tremblay et Michel Trépanier

PUQ.CA

