

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

LEBED  
لباد

# Table des matières

Mot de l'Éditeur .....	05
Liste des Figures .....	07
Liste des Tableaux .....	09
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
Josée St-Pierre et Michel Trépaner	
1. La détection des opportunités et l'accompagnement à la création d'entreprise: des étapes des au succès du projet entrepreneurial.....	16
2. Un jeu d'acteurs de plus, en plus complexe mais nécessaire au succès des PME.....	18
3. La mondialisation et l'internationalisation des entreprises ... Comment utiliser l'environnement international pour répondre aux besoins des dirigeants de PME .....	22
<b>Bibliographie</b> .....	<b>25</b>

## Partie 1

### LA DETECTION DES OPPORTUNITES ET L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE Des étapes des au succès du projet entrepreneurial

<b>CHAPITRE 1</b>	
Quand le milieu s'investit dans la recherche d'opportunités d'affaires.....	29
Maripier Tremblay	
1. <b>Cadre théorique</b> .....	31
1.1 Les facteurs influençant la reconnaissance d'opportunités.....	32
1.2 Un processus aux facettes multiples.....	34
2. <b>Méthodologie</b> .....	35
2.1 L'échantillon .....	35
2.2 L'analyse de données.....	36

3.	<b>Présentation des cas</b> .....	37
3.1.	Le cas 1 : <i>IDÉE</i> .....	37
3.2.	Le cas 2 : <i>TEMPÊTE</i> .....	42
4.	<b>Analyse et résultats</b> .....	49
4.1.	<i>une démarche en cinq étapes</i> .....	49
4.2.	<i>Trois niveaux de résultats</i> .....	52
4.3.	<i>l'identification collective d'opportunités : un processus créatif?</i> ..	53
5.	<b>Retombées managériales et scientifiques</b> .....	59
	<b>Conclusion</b> .....	60
	<b>Questions</b> .....	62
	<b>Bibliographie</b> .....	63

## CHAPITRE 2

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

	entrepreneurial.....	67
	Loyda Gomez Santos et Christophe Schmitt	
1.	<b>De la logique de résultat à la logique de processus dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat</b> .....	70
1.1.	les limites du plan d'affaires dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat.....	70
1.2.	l'importance de <i>construire un scénario pour entreprendre</i> .....	71
2.	<b>La démarche Business unit pour favoriser la construction de scénarios</b> .....	75
2.1.	<i>Une méthode originale comme fil conducteur des trois phases pour la construction de scénarios d'une Business Unit: méthode IDÉO</i> .....	77
2.2.	<i>La confrontation interne: la phase de la problématisation</i> ...	80
2.3.	<i>La confrontation avec l'externe : la phase de robustesse et de traduction</i> .....	82
3.	<b>Le déploiement du dispositif illustré à travers La méthode des cas</b> .....	84
3.1.	<i>La construction de scénarios et leur robustesse</i> .....	85
3.2.	Des entrepreneurs et des clients attirés par l'innovation de Noviatek : <i>la traduction au scénario</i> .....	88
4.	<b>Analyse et résultats en regard de La littérature</b> .....	90
4.1.	<i>Une proposition de modélisation du processus entrepreneurial</i> ..	91
4.2.	<i>Les éléments de retour par rapport à la démarche Business Unit. Concevoir, problématiser et traduire</i> .....	93

4.3. <i>Les retombées théoriques et managériales en matière d'accompagnement entrepreneurial</i> .....	95
Conclusion.....	97
Questions.....	99
Annexe 1 - La présentation du dispositif <i>Business Unit</i> .....	100
Annexe 2- Le point flash d'une <i>Business Unit</i> .....	103
Bibliographie.....	104

## Partie 2

### UN JEU D'ACTEURS DE PLUS EN PLUS COMPLEXE, MAIS NECESSAIRE AU SUCCES DES PME

#### CHAPITRE 3

Sur les traces d'innovations durables dans une PME.....	109
Kadia Georges Aka et François Labelle	

1. Cadre théorique.....	113
1.1. <i>Le modèle dialectique du processus d'innovation</i> .....	113
1.2. <i>Les acteurs et leurs perspectives en contexte de PME et d'ID</i> .....	114
1.3. <i>Les interactions entre les acteurs dans un contexte de PME et d'ID</i> ..	117
2. Méthodologie.....	119
3. Résultats.....	122
3.1. <i>Les trois volets du processus de l'ID</i> .....	122
3.2. <i>Les perspectives des acteurs</i> .....	125
3.3. <i>La confrontation des perspectives</i> .....	130
3.4. <i>La convergence des perspectives</i> .....	134
4. Discussion.....	135
Conclusion.....	138
Questions.....	139
Bibliographie.....	140

**CHAPITRE 4****Des produits développés à plusieurs dans une équipe virtuelle :****l'importance des relations intergroupes et interorganisations ..... 143**

Michel Trépanier et pierre-Marc Gosselin

1. **Que sait-on du DP en collaboration et des équipes virtuelles?**.....145
2. **Webforum? Présentation du cas**.....151
  - 2.1 La compréhension du Webforum par l'observation..... 153
  - 2.2. *Les origines du webforum*.....155
  - 2.3. *La planification*..... 157
  - 2.4. *Le choix des participants des «appelés» au «élus»*..... 164
  - 2.5. *Le webforum en action*..... 169
- Retombées scientifiques et pratiques**..... 180
- Conclusion**..... 182
- Questions**..... 184
- Bibliographie**.....185

**CHAPITRE 5****Des conditions de base à la croissance des PME**..... 189

izold Guihur

1. **Entrepreneuriat endogène**.....191
  - 1.1. *Le leadership transformationnel*..... 192
  - 1.2. *La décentralisation*..... 192
  - 1.3. *Le fonds de ressources*.....192
  - 1.4. *L'accès aux ressources*..... 193
  - 1.5. *Les réseaux riches*..... 194
  - 1.6. *La proximité avec les clients*.....194
  - 1.7. *L'innovation*..... 195
2. **Etude de cas par le récit**..... 195
3. **Récit de Mario Allains sur la croissance de FundyPros**..... 197
4. **Comprendre la croissance de FundyPros**..... 212
5. **Retombées managériales, retombées scientifiques et retombées sur la formation**..... 218
  - 5.1. *Les retombées managériales*..... 218
  - 5.2. *Les retombées scientifique*..... 223
  - 5.3. *Les retombées sur formation* ..... 224
- Conclusion**..... 225
- Questions**..... 227
- Bibliographie**..... 228

**CHAPITRE 6****Des systèmes de mesure de performance:  
utilisation et répercussions dans les PME.....**

Marie Marchand

1. <b>Que sait-on des SMP ?</b> .....	234
1.1. <i>Le SMP</i> .....	235
1.2. <i>l'utilisation</i> .....	236
1.3. <i>Les impacts organisation</i> .....	237
2. <b>Méthodologie</b> .....	237
2.1. <i>La mesure des caractéristiques des SMP</i> .....	239
2.2. <i>La mesure de l'utilisation</i> .....	239
2.3. <i>La mesure des impacts organisationnels</i> .....	240
3. <b>Résultats</b> .....	240
3.1. <i>Les SMP</i> .....	241
3.2. <i>L'utilisation des SMP</i> .....	248
3.3. <i>Les impacts organisationnels de l'utilisation des SMP</i> .....	250
4. <b>Retombées</b> .....	252
5. <b>Limites, recherche future et conclusion</b> .....	254
Question.....	255
Bibliographie.....	256

**Partie 3****LA MONDIALISATION****ET L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES...**

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

**CHAPITRE 7****Comment réussir son entrée «précoce»****sur les marches internationaux**

Joris Desmares-Decaux.....	261
1. <b>Cadre théorique</b> .....	263
1.1. <i>La théorie incontournable de l'internationalisation : le modèle Uppsala</i> .....	264
1.2. <i>Les facteurs explicatifs de l'internationalisation précoce</i> .....	265
2. <b>Méthodologie</b> .....	269

<b>3. Présentation des cas.....</b>	271
3.1. <i>Les cas Aéris</i> .....	272
3.2. <i>Les cas Mensura</i> .....	278
<b>4. Analyse et résultats.....</b>	284
4.1 <i>La discussion au regard de la littérature</i> .....	284
4.2. <i>L'exportation précoce: un jeu de liens et de compensation entre les facteur</i> .....	287
<b>5. Retombées pratiques et scientifiques.....</b>	290
<b>Conclusion.....</b>	292
<b>Questions.....</b>	293
<b>Bibliographie.....</b>	294

## CHAPITRE 8

<b>La gestion des risques de sous-traitance manufacturière en chine : le cas d'une entreprise de produits électronique</b> .....	297
Jalal El Fadhil	

<b>1. Cadre théorique</b> .....	300
1.1. <i>La définition du risque</i> .....	300
1.2. <i>La gestion des risques</i> .....	302
1.3. <i>les facteurs de risque associés à la sous-traitance internationale</i> . 305	
<b>2. Méthodologie</b> .....	309
<b>3. Présentation et discussion des résultats</b> .....	310
3.1. <i>Le profil de l'entreprise et les expériences internationales</i> . 311	
3.2. <i>Les risques identifiés par les interviewés</i> .....	313
3.3 . <i>Les pratiques de gestion des risques</i> .....	318
<b>4. Retombées managériales et scientifiques</b> .....	328
<b>Conclusion</b> .....	329
<b>Questions</b> .....	331
<b>Annexe 1- Les risques associe s aux facteurs exogènes</b> .....	332
<b>Annexe 2 - les risques associés aux facteurs endogènes</b> .....	333
<b>Bibliographie</b> .....	334

**CHAPITRE 9****La mondialisation au prisme du Sud - De l'entreprise**

au territoire: cas d'étude de Bongou (Madagascar)..... 339

Tinasoa Razafindrazaka

<b>1. Cadre théorique.....</b>	<b>342</b>
<b>2. Méthodologie.....</b>	<b>346</b>
<b>3. Présentation du cas.....</b>	<b>347</b>
<b>4. Analyse et résultats en regard de la littérature.....</b>	<b>352</b>
4.1. <i>La mondialisation et les PME: comportements           entrepreneuriaux au Sud.....</i>	<b>353</b>
4.2. <i>La mondialisation et les PME: stratégies et contraintes           à l'international au Sud.....</i>	<b>357</b>
4.2. <i>La mondialisation et le développement local:           équation entrepreneuriat / territoire.....</i>	<b>360</b>
<b>5. Retombées managériales, retombées scientifique et retombées sur La formation.....</b>	<b>362</b>
5.1. <i>Les retombées managériales.....</i>	<b>362</b>
5.2. <i>Les retombées scientifiques.....</i>	<b>364</b>
5.2. <i>Les retombées sur la formation.....</i>	<b>365</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>366</b>
<b>Question.....</b>	<b>367</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>368</b>
<b>LES AUTEURS.....</b>	<b>371</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>377</b>

**CHAPITRE 9****La mondialisation au prisme du Sud - De l'entreprise**

au territoire: cas d'étude de Bongou (Madagascar)..... 339

Tinasoa Razafindrazaka

1. Cadre théorique.....	342
2. Méthodologie.....	346
3. Présentation du cas.....	347
4. Analyse et résultats en regard de la littérature.....	352
4.1. <i>La mondialisation et les PME: comportements           entrepreneuriaux au Sud.....</i>	353
4.2. <i>La mondialisation et les PME: stratégies et contraintes           à l'international au Sud.....</i>	357
4.2. <i>La mondialisation et le développement local:           équation entrepreneuriat / territoire.....</i>	360
5. Retombées managériales, retombées scientifique et retombées sur La formation.....	362
5.1. <i>Les retombées managériales.....</i>	362
5.2. <i>Les retombées scientifiques.....</i>	364
5.2. <i>Les retombées sur la formation.....</i>	365
Conclusion.....	366
Question.....	367
Bibliographie.....	368

LES AUTEURS..... 371

TABLE DES MATIERES..... 377

**CHAPITRE 9****La mondialisation au prisme du Sud - De l'entreprise**

au territoire: cas d'étude de Bongou (Madagascar)..... 339

Tinasoa Razafindrazaka

1. Cadre théorique.....	342
2. Méthodologie.....	346
3. Présentation du cas.....	347
4. Analyse et résultats en regard de la littérature.....	352
4.1. <i>La mondialisation et les PME: comportements           entrepreneuriaux au Sud.....</i>	353
4.2. <i>La mondialisation et les PME: stratégies et contraintes           à l'international au Sud.....</i>	357
4.2. <i>La mondialisation et le développement local:           équation entrepreneuriat / territoire.....</i>	360
5. Retombées managériales, retombées scientifique et retombées sur La formation.....	362
5.1. <i>Les retombées managériales.....</i>	362
5.2. <i>Les retombées scientifiques.....</i>	364
5.2. <i>Les retombées sur la formation.....</i>	365
Conclusion.....	366
Question.....	367
Bibliographie.....	368

LES AUTEURS..... 371

TABLE DES MATIERES..... 377

**CHAPITRE 9****La mondialisation au prisme du Sud - De l'entreprise**

au territoire: cas d'étude de Bongou (Madagascar)..... 339

Tinasoa Razafindrazaka

1. Cadre théorique.....	342
2. Méthodologie.....	346
3. Présentation du cas.....	347
4. Analyse et résultats en regard de la littérature.....	352
4.1. <i>La mondialisation et les PME: comportements           entrepreneuriaux au Sud.....</i>	353
4.2. <i>La mondialisation et les PME: stratégies et contraintes           à l'international au Sud.....</i>	357
4.2. <i>La mondialisation et le développement local:           équation entrepreneuriat / territoire.....</i>	360
5. Retombées managériales, retombées scientifique et retombées sur La formation.....	362
5.1. <i>Les retombées managériales.....</i>	362
5.2. <i>Les retombées scientifiques.....</i>	364
5.2. <i>Les retombées sur la formation.....</i>	365
Conclusion.....	366
Question.....	367
Bibliographie.....	368
<b>LES AUTEURS.....</b>	<b>371</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>377</b>

**CHAPITRE 9****La mondialisation au prisme du Sud - De l'entreprise**

au territoire: cas d'étude de Bongou (Madagascar)..... 339

Tinasoa Razafindrazaka

1. Cadre théorique.....	342
2. Méthodologie.....	346
3. Présentation du cas.....	347
4. Analyse et résultats en regard de la littérature.....	352
4.1. <i>La mondialisation et les PME: comportements           entrepreneuriaux au Sud</i> .....	353
4.2. <i>La mondialisation et les PME: stratégies et contraintes           à l'international au Sud</i> .....	357
4.2. <i>La mondialisation et le développement local:           équation entrepreneuriat / territoire</i> .....	360
5. <b>Retombées managériales, retombées scientifique et retombées sur La formation</b> .....	362
5.1. <i>Les retombées managériales</i> .....	362
5.2. <i>Les retombées scientifiques</i> .....	364
5.2. <i>Les retombées sur la formation</i> .....	365
Conclusion.....	366
Question.....	367
Bibliographie.....	368

LES AUTEURS..... 371

TABLE DES MATIERES..... 377