

PEUT-ON CONCILIER LOGIQUES MANAGERIALE ET ENTREPRENEURIALE EN PME ?

Karim MESSEGHM

Maître de conférences à l'Université de Franche-Comté
Membre du CUREGE - Université de Franche-Comté, France.

e.mail : karim.messeghem@univ-fcomte.fr

Mots-clés : Entrepreneuriat, spécificité de la PME, structure organisationnelle, logique managériale

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé :

L'entrepreneuriat est une notion qui a fait l'objet d'un vif intérêt, au cours des années 90, dans la littérature francophone en gestion. Les travaux se sont focalisés sur la création d'entreprise, mais l'entrepreneuriat peut être appréhendé de façon beaucoup large comme la recherche active de nouvelles opportunités. Nous avons retenu cette conception, défendue dans les travaux sur le « corporate entrepreneurship », pour montrer que les PME confrontées à une structuration de leur activité peuvent maintenir une orientation entrepreneuriale. Pour vérifier cette hypothèse, nous nous sommes appuyé sur une étude empirique auprès de dirigeants de PME. Nous avons identifié deux groupes d'entreprises selon l'intensité de leur orientation entrepreneuriale, et nous avons mis en évidence des différences significatives entre ces entreprises du point de la structure organisationnelle.

Mots clés :

Entrepreneuriat, spécificité de la PME, structure organisationnelle, logique managériale

PEUT-ON CONCILIER LOGIQUES MANAGÉRIALE ET ENTREPRENEURIALE EN PME ?

Introduction

Le thème de l'entrepreneuriat a connu un fort développement en France au cours des années 1990 dans les milieux académiques. Cet intérêt se manifeste par des thèses en sciences de gestion (Bruyat, 1993 ; Sammut, 1995 ; Fayolle, 1996, Verstraete, 1997 ; Marion, 1999), par l'organisation de colloques tels que le congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, ou encore par la publication d'ouvrages en langue française (Filion, 1991 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Hernandez, 1999a ; Pendélieu, 1997 ; Verstrate, 2000).

Cette notion est souvent associée à l'idée de création d'entreprise, comme le suggèrent Julien et Marchesnay (1996) : « *L'entrepreneur est reconnu comme tel lorsqu'il crée ou reprend une entreprise à partir d'une idée. En tirant partie des ressources disponibles dans son milieu, l'innovation lui permet de saisir une opportunité sur le marché* ».

On ne saurait cependant réduire le champ de l'entrepreneuriat à la seule création d'entreprise. Cunnigam et Lischeron (1991) ont analysé la littérature sur l'entrepreneuriat et ont identifié pas moins de six écoles. Une étude conduite par Fayolle (2000) à partir de cette analyse montre que les experts (enseignants, consultants...) qui travaillent sur ces questions considèrent également qu'on ne peut pas retenir une seule définition de l'entrepreneuriat.

On peut proposer une définition plus large selon laquelle l'entrepreneuriat consiste en la poursuite de nouvelles opportunités (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Churchill et Muzyka, 1994). Stevenson et Jarillo (1990) définissent l'opportunité comme une situation future jugée désirable et faisable. Cette poursuite de nouvelles opportunités peut être réalisée par la création d'une nouvelle organisation mais également dans une organisation déjà existante. Dans cette conception, la création d'entreprise n'apparaît plus que comme une forme particulière d'entrepreneuriat. L'orientation entrepreneuriale d'une entreprise peut être appréciée à l'aide de trois variables : l'innovation, la proactivité et l'attitude par rapport au risque (Miller et Friesen, 1982 ; Covin et Slevin, 1989).

On peut s'interroger sur la relation entre la taille et l'entrepreneuriat. Le fait d'associer très souvent l'entrepreneuriat à la création d'entreprise peut laisser penser que cette notion est beaucoup plus présente en début de vie, c'est-à-dire lorsque l'entreprise est plutôt caractérisée par une structure simple. Cette idée est reprise par Mintzberg (1989) qui qualifie les organisations ayant une structure simple d'organisation entrepreneuriale : *« La plupart des nouvelles organisations semblent adopter cette configuration quel que soit leur secteur d'activité car elles ont généralement à s'appuyer sur un leadership personnalisé pour pouvoir avancer. (...) Nous pouvons donc conclure que la plupart des organisations, que ce soit dans le monde des entreprises, des administrations ou des activités sans but lucratif, passent par la configuration entrepreneuriale dans leurs années de formation, durant le démarrage ».*

Cette conception conduit à réduire le champ de l'entrepreneuriat à des organisations caractérisées par une structure simple dans laquelle le dirigeant joue un rôle essentiel. Or, certains travaux qui s'inscrivent dans le champ du « corporate entrepreneurship » ou de l'intrapreneuriat montrent que les entreprises de grande taille parviennent également à soutenir une orientation entrepreneuriale.

Même si l'on accepte l'idée que l'orientation entrepreneuriale est liée à la petite taille, on peut toutefois s'interroger sur l'évolution des PME face à la globalisation, face aux NTIC ou encore face au juste-à-temps. En effet, ces approches sont susceptibles de remettre en cause les spécificités de la PME du point de vue de la structure organisationnelle, en favorisant un mode de fonctionnement managérial caractérisé par une plus grande standardisation, formalisation et spécialisation. Dans ce nouveau contexte, la question que l'on peut se poser est : peut-on concilier une orientation entrepreneuriale et un mode de fonctionnement managérial en PME ?

L'objectif de cette contribution est de montrer que les PME caractérisées par un mode de fonctionnement managérial peuvent également faire preuve d'une forte orientation entrepreneuriale. Pour répondre à cette question de recherche, nous avons conduit une étude comparative auprès d'entreprises agro-alimentaires. Nous avons choisi ce secteur que l'on peut qualifier de traditionnel dans la mesure où nous pensons y trouver aussi bien des entreprises à forte qu'à faible orientation entrepreneuriale. Nous avons interrogé 72 dirigeants et en nous appuyant sur l'échelle de Covin et Slevin (1989), issue des travaux de Miller et Friesen (1982),

nous avons pu scinder les entreprises en deux groupes, en fonction de leur forte ou faible orientation entrepreneuriale. Nous avons testé les relations d'association entre l'orientation entrepreneuriale et les caractéristiques organisationnelles de ces entreprises. Nous avons pu montrer que les entreprises qui ont une forte orientation entrepreneuriale ont une structure organisationnelle dont les caractéristiques s'opposent à celles de la structure simple.

Nous allons tout d'abord présenter le cadre conceptuel de cette recherche en nous appuyant sur les travaux consacrés à l'entrepreneuriat et aux spécificités de la PME. Nous présenterons ensuite le cadre méthodologique et les principaux résultats de cette recherche.

1- Orientation entrepreneuriale et spécificités de la PME

Les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat ont tendance à se focaliser soit sur des organisations de petite taille lorsqu'il s'agit de création d'entreprise, soit sur de grandes structures lorsqu'il s'agit d'intrapreneuriat ou de corporate entrepreneurship. Or, les organisations de petite taille peuvent privilégier une orientation entrepreneuriale au-delà de la création en étant sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités. On peut alors s'interroger sur la forme d'organisation adaptée à cette stratégie. Dess et al. (1999) ont mené une réflexion analogue en s'intéressant à des organisations de grande taille telles que Hewlett-Packard. Ils suggèrent à ces entreprises d'effacer leurs frontières en s'inscrivant dans des réseaux. Slevin et Covin (1990) montrent également en s'appuyant sur des études de cas que dans un environnement hostile, les entreprises de grande taille caractérisées par une forte orientation entrepreneuriale, doivent adopter une structure organique. Dans des entreprises de petite taille, la problématique n'est pas la même dans la mesure où ces organisations bénéficient déjà d'une certaine flexibilité. La question est davantage de savoir si les entreprises de petite taille qui peuvent être confrontées à une bureaucratisation de leur structure sont encore en mesure d'avoir un comportement entrepreneurial. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que certains facteurs contribuent à affecter les spécificités de la PME du point de vue organisationnel.

1.1- Vers une remise en cause des spécificités de la PME

La littérature consacrée à la PME soulignent les avantages de ce type d'entreprise en particulier en termes de flexibilité. Ces entreprises grâce à une structure simple parviennent à s'adapter plus

rapidement aux changements dans l'environnement. Nous allons présenter les spécificités de la PME avant de montrer que dans certains contextes elles tendent à s'effacer.

Les premiers travaux qui ont mis en évidence des différences significatives entre les entreprises selon leur taille sont ceux proposés par le groupe d'Aston (Pugh et al., 1968 ; 1969). Ces recherches montrent que l'accroissement de la taille s'accompagne d'**une structuration des activités**. Ce phénomène de bureaucratisation se traduit par une plus grande standardisation, une plus grande formalisation et une plus grande spécialisation. Cette thèse est reprise dans les modèles de cycle de développement (Quinn et Cameron, 1983 ; Miller et Friesen, 1984 ; D'Amboise & Muldowney, 1988). Ces modèles montrent que les entreprises sont caractérisées au cours de la première phase par une structure simple, un marché local, un capital familial (Miller et Friesen, 1984 ; D'Amboise & Muldowney, 1988 ; Godener, 1996). Si ces travaux soulignent des différences entre les entreprises selon leur taille, ils ne permettent pas de définir précisément les seuils à partir desquels on observe des différences. De plus ces travaux semblent suggérer que la première phase ne constitue qu'une étape dans le développement des entreprises. Or, un grand nombre d'entre elles parviennent à assurer la pérennité de leur activité sans s'inscrire dans une logique de croissance (Julien et Marchesnay, 1988).

Toute une série de travaux vont souligner l'importance des PME et justifier leur existence dans le temps, en montrant que ces entreprises ne cherchent pas nécessairement à croître (Deeks, 1973, Marchesnay, 1982, Julien, 1997). L'existence de déséconomie d'échelle, de variété et d'apprentissage constituent autant de facteurs permettant de comprendre pourquoi et comment les entreprises de petite taille parviennent à assurer la pérennité de leur activité (Marchesnay, 1991). Le principal avantage de ces entreprises est leur flexibilité, leur capacité d'adaptation à des conditions environnementales changeantes. Plusieurs auteurs ont essayé de proposer un modèle de la PME spécifique, il s'agit d'un idéal type qui ne cherche pas gommer la grande diversité de ces entreprises (Gervais, 1978, Marchesnay, 1982, 1991). Les principales caractéristiques attachées à ce type d'entreprise touchent la structure organisationnelle de type simple, le rôle central du ou des dirigeants, le marché plutôt local, la stratégie implicite et le système de planification et de contrôle peu développé.

Ce modèle que l'on peut qualifier de modèle de l'hypofirme semble connaître une remise en cause avec le développement de certaines méthodes de gestion en PME. Il semble comme le suggère Torrès (1998) qu'il existe toute une série de contextes que l'on peut qualifier de dénaturants. On considèrera qu'un contexte est dénaturant lorsqu'il conduit à effacer les spécificités de la PME sans que l'on observe un effet taille. Parmi ces contextes, on peut citer la globalisation, le recours à des financements tels que le capital risque, les NTIC, la certification d'entreprise. Tous ces outils peuvent favoriser un mode de fonctionnement managérial caractérisé par une bureaucratisation de la structure, une complication du système de planification et de contrôle (Messeghem, 2000).

Certaines PME sont confrontées à une bureaucratisation de leur structure qui prend la forme d'un accroissement de la standardisation, de la formalisation et de la spécialisation, d'une diminution de la centralisation, d'une complexification du système de planification et contrôle et d'une formalisation du système d'information. On peut donc se demander si ces entreprises dont les caractéristiques s'opposent à la structure simple et qui privilégient un mode de fonctionnement managérial (Merz et Sauber, 1995) sont en mesure de maintenir une orientation entrepreneuriale.

1.2- Présentation de l'orientation entrepreneuriale

La littérature consacrée à l'entrepreneuriat est abondante. Elle s'est particulièrement développée depuis les années 1960 avec la création de revues académiques¹ et l'organisation de nombreuses manifestations telles que le colloque annuel « Frontier of Entrepreneurship » proposé par l'université de Babson. Cette abondance s'accompagne d'une très grande diversité des contributions. L'entrepreneuriat apparaît en effet comme un champ de recherche traversé par différents courants qui ne s'intéressent pas aux mêmes objets d'analyse (Cunningham et Lischeron, 1991). On peut dégager deux principales voies de recherche qui s'appuient sur des définitions différentes de l'entrepreneuriat.

¹ Création en 1962 de la revue *Journal of Small Business Management* aux Etats Unis (University of West Virginia), suivie en 1975 de *American Journal of Small Business*, devenue à la fin des années 1980 *Entrepreneurship : Theory and Practice* (University of Baylor). Dans les années 1980, les revues vont se multiplier : *International Journal of Small Business* (1982, Stirling University), *Journal of Small Business and Entrepreneurship* (1982, Toronto), *Revue Internationale P.M.E.* (1988, Universités de Trois-Rivières, de Montpellier et de Louvain)...

L'entrepreneuriat peut tout d'abord être défini en termes de **création d'entreprise**, voire de renouveau organisationnel (Bygrave et Hofer, 1991 ; Bygrave, 1993). Les travaux qui s'inscrivent dans ce courant se sont successivement intéressés aux traits de l'entrepreneur et au processus de création.

L'entrepreneuriat est également abordé sous l'angle de **la recherche active de nouvelles opportunités** (Stevenson et Jarillo, 1990). Dans cette conception, l'entrepreneuriat apparaît comme une dimension stratégique de l'entreprise (Hernandez, 1999b).

L'analyse du comportement entrepreneurial que l'on peut également qualifier d'orientation entrepreneuriale s'inscrit dans ce deuxième courant de recherche. Selon Miller (1983), ce qui caractérise un comportement entrepreneurial c'est la **prise de risque, l'innovation et la proactivité**. Ces trois dimensions, qui sont largement reprises dans la littérature sur l'entrepreneuriat (Zahra et al., 1999), constituent en fait un dénominateur commun à l'ensemble des formes d'entrepreneuriat (Covin et Slevin, 1991). Cette vision de l'entrepreneuriat est suffisamment large pour ne pas réduire l'entrepreneuriat à la seule création d'entreprise. Covin et Slevin (1991) défendent cette thèse : « *The domain of entrepreneurship is no longer restricted in a conceptual sense to the independent new venture creation* ».

Cette conception est au cœur de l'entrepreneuriat corporatif (corporate entrepreneurship) que l'on assimile parfois à l'intrapreneuriat (Pinchot, 1985, Carrier, 1992, 1994, 2000). Cette notion, qui est elle-même polysémique (Stopford et Baden-fuller, 1994 ; Scharma et Chrisman, 1999), fait référence à l'orientation entrepreneuriale de firmes déjà existantes. Dess, Lumpkin et McGee (1999) identifient deux types de corporate entrepreneurship : le premier fait référence à la création de nouvelles activités (businesses) à l'intérieur d'une organisation existante, il correspond à l'intrapreneuriat ; le second correspond à la transformation ou au renouveau d'organisations déjà existantes.

D'après ce courant, une organisation qui n'est pas en phase de création peut adopter une orientation entrepreneuriale en recherchant de nouvelles opportunités (Stevenson et Jarillo, 1990). Cela signifie également qu'il convient de distinguer les notions d'entrepreneuriat et de PME comme le suggèrent Carland et al. (1984), « *Although there is considerable overlap between small business and entrepreneurship, the concepts are not the same. All new ventures*

are not entrepreneurial in nature. Entrepreneurial firms may begin at any size level, but key on growth over time ».

Des travaux sur l'entrepreneuriat ont été conduits dans des entreprises de grandes tailles (Bouchiki et Kimberly, 1994 ; Zahra et Covin, 1995 ; Hornsby et al., 1993 ; Zahra, 1996 ; Churchill et Muzyka, 1994). Churchill et Muzyka (1994) se sont intéressés à des entreprises caractérisées par **un management de type entrepreneurial**. Pour ces auteurs, ces entreprises sont à la recherche de nouvelles **opportunités** grâce à une organisation flexible qui favorise l'engagement de tous les membres de l'organisation. Mais ces organisations continuent à être parées de certains attributs bureaucratiques : *« These Entrepreneurially Managed Corporations retain many elements of more traditional, bureaucratic organizations. Organization charts exist and are distributed, policies are created, control systems are in place to monitor divisional and individual performance ».*

L'entrepreneuriat en tant que mode de fonctionnement de l'organisation n'est donc pas spécifique à la petite entreprise (Stevenson et Jarillo, 1990). Carrier (1992) montre que le succès de l'intrapreneuriat dépend davantage du contexte organisationnel que de la taille : *« L'intrapreneur que je décris ici comme un individu innovateur et entreprenant est susceptible de manifester ses compétences à l'intérieur d'une entreprise facilitante quelle que soit sa taille ».*

L'entrepreneuriat devient en quelque sorte une nouvelle forme de management qui peut s'exprimer de différentes façons. Ainsi, le management total de la qualité peut être présenté comme une approche entrepreneuriale (Dess et al., 1997 ; Stopford et Baden-Fuller, 1994). En effet, cette forme de management favorise le leadership au sein de l'organisation, à travers la mise en place d'équipes de travail autonomes (Deming, 1996). En outre, le management total de la qualité peut s'inscrire dans une stratégie entrepreneuriale. Dess et al. (1997) montrent que le management total de la qualité peut contribuer à modifier le contexte concurrentiel en créant de nouvelles opportunités, car il permet notamment de concilier qualité et faible coût. La démarche qualité peut donc être considérée comme un révélateur de l'orientation entrepreneuriale.

Cette réflexion nous a permis de montrer que les entreprises à la poursuite d'une orientation entrepreneuriale ne sont pas nécessairement des entreprises de petite taille en phase de création. Il est donc tout à fait possible de concevoir que des organisations caractérisées par un mode de fonctionnement managérial puissent privilégier une telle orientation. Si l'on reprend les

principales caractéristiques associées à la structure simple, on peut formuler les hypothèses suivantes (tableau 1) relatives au lien entre orientation entrepreneuriale et caractéristiques organisationnelles.

Tableau 1- Relation entre l'orientation entrepreneuriale et la structure organisationnelle

Hypothèse 1	Les PME à forte orientation entrepreneuriale sont caractérisées par une forte standardisation
Hypothèse 2	Les PME à forte orientation entrepreneuriale sont caractérisées par une forte formalisation
Hypothèse 3	Les PME à forte orientation entrepreneuriale sont caractérisées par une forte spécialisation
Hypothèse 4	Les PME à forte orientation entrepreneuriale sont caractérisées par une faible centralisation
Hypothèse 5	Les PME à forte orientation entrepreneuriale disposent d'un système de planification et contrôle complexe
Hypothèse 6	Les PME à forte orientation entrepreneuriale disposent d'un système d'information externe formalisé

2- Mise en évidence d'une relation entre logiques managériales et entrepreneuriales

D'après l'analyse de la littérature consacrée au corporate entrepreneurship, il semble concevable que les PME caractérisées par un mode de fonctionnement managériale parviennent à poursuivre une orientation entrepreneuriale. Nous allons essayer de vérifier empiriquement cette thèse.

2.1- Cadre méthodologique

Nous avons conduit une enquête auprès de dirigeants de PME agro-alimentaires à partir d'un questionnaire fermé comprenant des échelles principalement issues de la littérature sur l'entrepreneuriat et sur les structures d'entreprises.

Pour apprécier les caractéristiques de la structure organisationnelle, nous nous sommes largement appuyé sur les travaux de l'école d'Aston (Pugh et al., 1968 ; 1969) et sur les travaux de Kalika (1995) consacrés aux structures d'entreprises. En ce qui concerne le système d'information externe, nous avons retenu les échelles proposées par Joyal et al. (1993) et Léo (1993).

Pour mesurer l'orientation entrepreneuriale, nous avons utilisé l'échelle proposée par Miller et Friesen (1982) et adaptée par Covin et Slevin (1989). Elle comprend trois dimensions :

l'innovation, la proactivité et le risque. Chacune d'entre elles comprend trois items. Cette échelle a été utilisée dans la littérature pour mesurer aussi bien l'entrepreneuriat, le corporate entrepreneurship, l'intrapreneuriat comme le soulignent Zahra et al. (1999) : « *A close examination of published papers reveals that authors have not been consistent in the label they attach to the phenomenon they purport to study (...) Yet, despite ubiquity of labels used, most researchers have used Miller and Friesen's measure of firm-level entrepreneurship or a modified version of this instrument* ».

La plupart des échelles utilisées sont des échelles de Likert en cinq points. Pour pouvoir réaliser des tests statistiques du Khi-deux, nous avons dû parfois réduire le nombre de modalités.

La collecte de l'information a été réalisée auprès de dirigeants de PME agro-alimentaires, à partir d'entretiens en face-à-face. Cette recherche a été conduite auprès d'entreprises de la région Languedoc-Roussillon avec le soutien de l'Association Régionale des Industries Agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon (ARIA). Nous avons choisi l'agro-alimentaire qui est un secteur de « l'ancienne économie » où se côtoient des entreprises très innovantes et d'autres plus traditionnelles. Autrement dit, la recherche active de nouvelles opportunités ne constitue pas nécessairement une condition de survie dans ce secteur. Nous pensons donc trouver dans notre échantillon aussi bien des entreprises caractérisées par une forte ou une faible orientation entrepreneuriale. On peut se demander si ces entreprises ne vont pas avoir tendance à privilégier un mode de fonctionnement managérial en raison des contraintes qui pèsent en matière de sécurité alimentaire et des pressions exercées par la grande distribution alimentaire. En effet, le contrôle externe peut favoriser une bureaucratisation des PME comme le souligne Dubost (1994).

L'enquête a été menée à partir d'un fichier d'entreprises élaboré par l'ARIA (Association Régionale des Industries Agroalimentaires). Ce fichier recense uniquement les entreprises, de moins de 200 salariés, implantées dans la région Languedoc-Roussillon. Nous avons essayé de contacter par téléphone l'ensemble des dirigeants d'entreprises. Nous sommes parvenus à établir un contact téléphonique avec 146 d'entre eux. Parmi ces entreprises, 33 n'ont pas souhaité participer à cette enquête. Nous avons finalement pu réaliser 72 entretiens d'une durée moyenne de deux heures, ce qui représente un taux de réponse de 25 % par rapport à la population étudiée.

L'échantillon comprend majoritairement des petites entreprises (les entreprises de 10 à 50 salariés représentent 51 % de l'échantillon) et des moyennes entreprises (les entreprises de 50 à 100 salariés représentent 26 % de l'échantillon). La faible part des TPE s'explique par le manque d'implication des dirigeants par rapport au sujet de l'étude.

Pour traiter les données collectées, nous nous sommes appuyés sur des méthodes statistiques descriptives. A partir de l'échelle de Covin et Slevin (1989), nous avons pu distinguer deux groupes d'entreprises caractérisés par une forte ou une faible orientation entrepreneuriale. Pour mettre en évidence des différences significatives entre ces deux groupes de PME relatives à leurs structures organisationnelles nous avons eu recours au test du Khi deux. Nous avons retenu ce test qui permet d'analyser les relations d'association. En effet, nous ne cherchons pas à déterminer une causalité entre l'orientation entrepreneuriale et la structure organisationnelle.

2.2- Présentation des résultats

Nous allons successivement présenter les principales caractéristiques associées aux entreprises étudiées puis nous testerons les relations entre l'orientation entrepreneuriale et les caractéristiques organisationnelles.

2.2.1- Les principales caractéristiques des entreprises étudiées

L'orientation entrepreneuriale peut être appréciée à l'aide de l'échelle développée par Miller et Friesen (1982) et reprise par Covin et Slevin (1989) qui comprend neuf items. Nous avons trouvé un Alpha de Cronbach de 0,70 pour cette échelle, ce qui traduit une assez bonne fiabilité. Nous avons calculé un score global à partir duquel nous avons construit une variable qualitative de synthèse² permettant d'apprécier l'orientation entrepreneuriale. Cette nouvelle variable comprend deux classes : orientation entrepreneuriale forte, ou faible.

² Un score élevé reflète une forte capacité entrepreneuriale (il s'agit d'une échelle en sept points). Cette variable de synthèse a une moyenne égale à 4,07. A partir du logiciel Chadoc, nous avons créé deux classes. Un score compris entre 2,5 et 4,22 traduit une capacité entrepreneuriale faible, tandis qu'un score compris entre 4,22 et 6,11 exprime une forte capacité entrepreneuriale.

Nous avons vérifié l'absence de relation entre l'orientation entrepreneuriale et la taille des entreprises. Autrement dit, les différences significatives qui pourraient exister au niveau de la structure organisationnelle, ne peuvent être le reflet d'un effet taille.

Tableau 2- Relation entre la taille et l'orientation entrepreneuriale

	Taille de l'entreprise (N.S., probabilité : 39,4 %)			Chiffre d'affaires (N.S., probabilité : 54,60 %)		
	> 45	De 20 à 45	< 20	> 40 MF	16 à 40 MF	< 16 MF
Faible orientation entrepreneuriale	21,1 % (8)	26,3 % (10)	52,6 % (20)	39,5 % (15)	23,7 % (9)	36,8 % (14)
Forte orientation entrepreneuriale	35,3 % (12)	23,5 % (8)	41,2 % (14)	35,3 % (12)	35,3 % (12)	29,4 % (10)
Total	27,8 % (20)	25 % (18)	47,2 % (34)	37,5 % (27)	29,2 % (21)	33,3 % (24)

Les travaux de Dess et al (1997) suggèrent que les entreprises engagées dans une démarche qualité sont des entreprises qui privilégient une orientation entrepreneuriale. Pour apprécier la démarche qualité des entreprises, nous avons demandé aux dirigeants si leur entreprise s'inscrit dans un processus de certification. Il apparaît que les entreprises qui font preuve d'une forte orientation entrepreneuriale sont également celles qui s'engagent le plus dans un processus de certification. En effet, 60 % d'entre elles adoptent cette démarche contre 26 % pour les entreprises caractérisées par une faible orientation entrepreneuriale.

Tableau 3- Relation entre la démarche qualité et l'orientation entrepreneuriale

	Entreprises engagées dans un processus de certification	Entreprises hors démarche
Faible orientation entrepreneuriale	26 % (10)	74 % (28)
Forte orientation entrepreneuriale	59 % (20)	41 % (14)

Khi2 = 7,8 (significatif au seuil de 1 %)

Nous nous sommes ensuite intéressé à la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la structure d'entreprise. Nous avons retenu six variables pour caractériser la structure : la standardisation, la formalisation, la spécialisation, la centralisation, le système de planification et

contrôle et le système d'information. Les quatre premières variables reflètent le degré de structuration des activités et apparaissent comme un indicateur du niveau de bureaucratisation.

2.2.2- Structuration des activités

La standardisation fait référence à l'utilisation de procédures qui peuvent être définies comme des règles qui sont l'expression de savoir-faire et qui n'ont pas forcément une traduction écrite (Hall, 1974 ; Kalika, 1995). Nous avons conduit une analyse pour l'ensemble de l'entreprise et par type d'activité.

Les entreprises qui ont une forte orientation entrepreneuriale ont globalement plus recours aux procédures. L'analyse par activité montre que les différences significatives concernent principalement la production et la gestion de la qualité. Il s'agit pourtant des activités où le recours aux procédures est le plus marqué en raison de la nature du secteur d'activité. En effet, l'évolution de la réglementation dans l'agro-alimentaire incite les entreprises à faire la preuve du respect des bonnes pratiques (directive 93/43 CEE).

Tableau 4- Standardisation et orientation entrepreneuriale

	Faible standardisation	Standardisation moyenne	Forte standardisation
Importance des procédures dans l'ensemble de l'entreprise (Khi2 = 4,79 significatif au seuil de 10 %)	33,3 % (24)	33,3 % (24)	33,3 % (24)
Faible orientation entrepreneuriale	44,7 % (17)	28,9 % (11)	26,3 % (10)
Forte orientation entrepreneuriale	20,6 % (7)	38,2 % (13)	41,2 % (14)
Importance des procédures dans la production (Khi2 = 7,75 significatif au seuil de 2,5 %)	23,6 % (17)	30,6 % (22)	45,8 % (33)
Faible orientation entrepreneuriale	34,2 % (13)	34,2 % (13)	31,6 % (12)
Forte orientation entrepreneuriale	11,8 % (4)	26,5 % (9)	61,8 % (21)
Importance des procédures dans le commercial et la distribution (N.S. (Probabilité : 33,27 %))	44,5 % (32)	33,3 % (24)	22,2 % (16)
Importance des procédures dans la comptabilité (N.S. (Probabilité : 73,56 %))	45,9 % (33)	18,1 % (13)	36,2 % (26)
Importance des procédures dans la gestion du personnel (N.S. (Probabilité : 17,02 %))	52,8 % (38)	18,1 % (13)	29,2 % (21)
Importance des procédures dans les achats et approvisionnements (N.S. (Probabilité : 32,71 %))	44,5 % (32)	23,6 % (17)	32 % (23)
Importance des procédures dans le contrôle qualité (Khi2 = 7,81 significatif au seuil de 2,5 %)	30,6 % (22)	30,6 % (22)	38,9 % (28)
Faible orientation entrepreneuriale	44,7 % (17)	26,3 % (10)	28,9 % (11)
Forte orientation entrepreneuriale	14,7 % (5)	35,3 % (12)	50 % (17)
Importance des procédures dans l'assurance qualité (Khi2 = 7,01 significatif au seuil de 5 %)	45,8 % (33)	22,2 % (16)	31,9 % (23)
Faible orientation entrepreneuriale	60,5 % (23)	15,8 % (6)	23,7 % (9)
Forte orientation entrepreneuriale	29,4 % (10)	29,4 % (10)	41,2 % (14)

La formalisation traduit l'importance de l'écrit dans l'entreprise et elle se manifeste dans la circulation de l'information et dans la présence d'un système documentaire.

Les entreprises qui ont une faible orientation entrepreneuriale sont caractérisées par une culture orale dans la mesure où 74 % d'entre elles ont quasiment jamais recours à l'écrit, contre 32 % des entreprises à forte orientation entrepreneuriale.

Tableau 5- Circulation de l'information et orientation entrepreneuriale

	Jamais par écrit ou plutôt oralement	Une fois sur deux par écrit	Fréquemment ou toujours par écrit
Faible orientation entrepreneuriale	73,7 % (28)	10,5 % (4)	15,8 % (6)
Forte orientation entrepreneuriale	32,4 % (11)	23,5 % (8)	44,1 % (15)
Ensemble des entreprises	54,2 % (39)	16,7 % (12)	29,2 % (21)

Khi2 = 12,42 (significatif au seuil de 1 %)

Nous n'avons cependant pas observé de différences significatives concernant la nature du système documentaire, même si le plus souvent les entreprises ayant une forte orientation entrepreneuriale utilisent davantage de documents.

Tableau 6- Système documentaire et orientation entrepreneuriale

	Oui	Non
Manuel des procédures (N.S. (Probabilité : 16,38 %))	47,2 % (34)	52,3 % (38)
Description écrite des postes de travail (N.S. (Probabilité : 16,99 %))	44,4 % (32)	55,6 % (40)
Exposé écrit des politiques de l'entreprise (N.S. (Probabilité : 10,49 %))	26,4 % (19)	73,6 % (53)
Manuel qualité (N.S. (Probabilité : 26,03 %))	43,1 % (31)	56,9 % (41)
Organigramme (N.S. (Probabilité : 26,29 %))	63,9 % (46)	36,1 % (26)

Nous avons essayé d'appréhender la **spécialisation horizontale et verticale** à travers respectivement le nombre de services différents et le nombre de niveaux hiérarchiques. Les entreprises ayant une forte orientation entrepreneuriale disposent d'un plus grand nombre de services et sont caractérisées par un plus grand nombre de niveaux hiérarchiques. Le découpage des responsabilités est plus marqué dans ces entreprises. On peut se demander si cette spécialisation s'accompagne d'une décentralisation. Autrement dit, est-ce que les dirigeants d'entreprises entrepreneuriales continuent à jouer un rôle décisif dans la prise de décision ?

Tableau 7- Spécialisation fonctionnelle et orientation entrepreneuriale

Nombre de services	Moins de deux	Trois ou quatre	Cinq et plus
Faible orientation entrepreneuriale	18,4 % (7)	65,8 % (25)	15,8 % (6)
Forte orientation entrepreneuriale	23,5 % (8)	29,4 % (10)	47,1 % (16)
Ensemble des entreprises	20,8 % (15)	48,6 % (35)	30,6 % (22)

Chi2 = 10,85 (significatif au seuil de 1 %)

Tableau 8- Nombre de niveaux hiérarchiques et orientation entrepreneuriale

	De un à deux	Trois
Faible orientation entrepreneuriale	65,8 % (25)	34,2 % (13)
Forte orientation entrepreneuriale	44,1 % (15)	55,9 % (19)
Ensemble des entreprises	55,5 % (40)	44,4 % (17)

Chi2 = 3,41 (significatif au seuil de 7,5 %)

La littérature consacrée à la relation entre structuration des activités et **la centralisation** est partagée. Dans la conception weberienne, la centralisation n'apparaît pas comme une dimension explicite de la bureaucratie. En effet, comme le rapporte Child (1972), si Weber fait référence à l'existence d'une ligne hiérarchique, cela ne signifie pas qu'il y a absence de délégation du pouvoir de décision. Pour certains auteurs (Pugh et al ; 1968), il n'existe pas nécessairement de relations entre centralisation et structure bureaucratique qui sont présentées comme deux dimensions indépendantes. Selon Mintzberg (1982), ce résultat peut s'expliquer par l'hétérogénéité des échantillons qui comprennent aussi bien des bureaucraties mécanistes, centralisées, que des bureaucraties professionnelles, décentralisées. D'autres auteurs concluent à une relation négative entre ces dimensions (Inkson et al., 1970 ; Child, 1972 ; Mansfield, 1973). Ainsi, la réplique de l'étude de Aston réalisée par Child (1972) sur un échantillon homogène d'entreprises aboutit à une relation négative entre centralisation et « *structuration des activités* ». Autrement dit, selon Child (1972), les bureaucraties ont tendance à recourir à la décentralisation. Mintzberg (1982) en conclut que le manque d'accord entre ces différents résultats montre que les bureaucraties peuvent s'accommoder d'une centralisation ou d'une décentralisation selon le mode de coordination retenu.

Les résultats de notre étude montrent que l'ensemble des entreprises sont plutôt caractérisées par une forte centralisation. Les entreprises à forte orientation entrepreneuriale ne se distinguent pas des autres. Autrement dit, la plus forte structuration des activités des entreprises entrepreneuriales ne s'accompagne pas d'une plus forte décentralisation.

Tableau 9- Centralisation et orientation entrepreneuriale

	De plutôt à pas du tout d'accord	Moyennement d'accord	De plutôt à tout à fait d'accord
Le dirigeant prend toutes les décisions (N.S. (Probabilité : 16,38 %))	34,7 % (25)	13,9 % (10)	51,4 % (37)
Le dirigeant prend des décisions importantes qu'après avoir consulté ses collaborateurs (N.S. (Probabilité : 54,87 %))	6,9 % (5)	12,5 % (9)	80,6 % (58)
Les collaborateurs consultent le dirigeant pour toutes les décisions qu'ils prennent (N.S. (Probabilité : 11,29 %))	29,1 % (21)	8,3 % (6)	62,5 % (45)
Les collaborateurs prennent seuls les décisions qui concernent leurs fonctions (N.S. (Probabilité : 73,23 %))	43,1 % (31)	19,4 % (14)	37,5 % (27)

Les entreprises qui adoptent un comportement entrepreneurial sont caractérisées par une plus forte structuration des activités. En revanche, elles ne se différencient pas du point de la centralisation. Le dirigeant continue à jouer un rôle central quelle que soit l'intensité de l'orientation entrepreneuriale. Les trois premières hypothèses sont donc vérifiées tandis que la quatrième est réfutée.

2.2.3- Planification et contrôle

La planification est révélatrice du degré de formalisation de la stratégie, mais comme le suggère Mintzberg (1994), « *la planification stratégique n'est pas la pensée stratégique* ». Autrement dit la planification stratégique ne constitue qu'une formalisation de la stratégie qui privilégie la dimension délibérée, mais qui ne peut effacer le côté émergent de la stratégie. La littérature montre que les entreprises de petite taille ont peu recours à des systèmes de planification et de contrôle (Robinson et Pearce, 1984 ; Gibb et Scott, 1985 ; Matthews et Scott, 1995 ; Chaston, 1998). Keats et Breaker (1988) montrent que les dirigeants caractérisés par une forte orientation entrepreneuriale ont tendance à utiliser une planification stratégique plus sophistiquée que les « *non-entrepreneurs* ». Cependant, Matthews et Scott (1995) montrent à partir d'une enquête

auprès de 130 entreprises appartenant à sept secteurs d'activités différents que les entrepreneurs ne se distinguent pas des autres dirigeants en matière de planification, dans un contexte de forte incertitude perçue.

Les entreprises que nous avons étudiées établissent des plans à plus d'un an essentiellement dans les domaines du commercial, de la formation et de la qualité. Les entreprises qui ont une forte orientation entrepreneuriale se distinguent dans ces deux derniers domaines. Plus de 60 % d'entre elles disposent d'une planification à plus d'un an en matière de formation et de qualité.

Tableau 10- Planification et orientation entrepreneuriale

	Oui	Non
Planning de production à un an et plus (NS (probabilité : 54,22))	37,5 %	62,5 %
Programmes de recherche à un an et plus (NS (probabilité : 25,34))	18,6 %	81,9 %
Plan d'approvisionnements à un an et plus (NS (probabilité : 73,85))	33,3 %	66,7 %
Plan de commercialisation à un an et plus (NS (probabilité : 73,82))	59,7 %	40,2 %
Plan de financement à un an et plus (NS (probabilité : 22,59))	20,8 %	79,2 %
Plan de formation à un an et plus (Khi2 = 2,88 significatif au seuil de 10 %)	59,5 % (39)	40,5 % (33)
Faible orientation entrepreneuriale	44,7 % (17)	55,3 % (21)
Forte orientation entrepreneuriale	64,7 % (22)	35,3 % (12)
Plan qualité à un an et plus (Khi2 = 3,57 significatif au seuil de 7,5 %)	50 % (36)	50 % (36)
Faible orientation entrepreneuriale	39,5 % (15)	60,5 % (23)
Forte orientation entrepreneuriale	61,8 % (21)	38,2 % (13)

La mise en place d'un système de contrôle suppose que l'entreprise ait adopté un système de planification. Nous nous sommes intéressé à la formalisation du système de contrôle en considérant que le recours à l'informatique constitue un indice du degré de formalisation. L'ensemble des entreprises a fortement recours au contrôle dans les domaines de la gestion des stocks, de l'analyse des coûts et dans le domaine commercial. Nous n'avons donc pas pu repérer de différences significatives dans ces domaines. En revanche, les entreprises à forte orientation

entrepreneuriale ont davantage recours au contrôle en matière de production et de gestion de la qualité.

Tableau 11- Contrôle et orientation entrepreneuriale

	Oui	Non
Contrôle informatique de la production (Khi2 = 4,57 significatif au seuil de 5 %)	51,4 % (37)	48,6 % (35)
Faible orientation entrepreneuriale	39,5 % (15)	60,5 % (23)
Forte orientation entrepreneuriale	64,7 % (22)	35,3 % (12)
Contrôle informatique de la qualité (Khi2 = 6,63 significatif au seuil de 1 %)	34,7 % (25)	65,3 % (47)
Faible orientation entrepreneuriale	21,1 % (8)	78,9 % (30)
Forte orientation entrepreneuriale	50 % (17)	50 % (17)
Contrôle informatique des coûts (NS (probabilité : 66,29))	68,1 % (49)	31,9 % (23)
Contrôle informatique des stocks (NS (probabilité : 26,29))	63,9 % (46)	36,1 % (26)
Contrôle informatique des ventes (NS (probabilité : 33,66))	80,6 % (58)	19,5 % (14)

Nous pouvons donc conclure que les entreprises qui ont une forte orientation entrepreneuriale sont caractérisées par un système de planification et contrôle plus développé en particulier dans les domaines de la qualité, de la production et de la formation (hypothèse 5).

2.2.4-Système d'information externe

En petite entreprise, la personnalisation des relations permet le plus souvent de conserver un **système d'information externe** peu formalisé (Raymond et Bili, 1997 ; Marchesnay, 1997). Pour analyser le système d'information externe, nous avons mis l'accent sur la nature des informations collectées et sur les modalités de collecte.

Les entreprises ayant une forte orientation entrepreneuriale se distinguent par rapport à la nature des informations recherchées. Ces entreprises sont à l'écoute de l'environnement, elles suivent l'évolution de la législation, de la technologie de façon à repérer de nouvelles opportunités. Elles se tournent également davantage vers leurs fournisseurs et leurs clients pour identifier de nouvelles idées. Cette volonté d'être à l'écoute des clients et des fournisseurs se justifie dans la mesure où ces entreprises s'inscrivent très souvent dans une démarche qualité.

Tableau 12- Nature des informations collectées et orientation entrepreneuriale

	Pas du tout à moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Recherche d'information sur les prix (NS (probabilité : 56,44 %))	9,8 % (7)	18,06 % (13)	72,2 % (52)
Recherche d'information sur les droits et subventions (Khi2 = 5,83 significatif au seuil de 7,5 %)	30,6 % (22)	33,3 % (24)	36,1 % (26)
Faible orientation entrepreneuriale	39,5 % (15)	36,8 % (14)	23,7 % (9)
Forte orientation entrepreneuriale	20,6 % (7)	29,4 % (10)	50 % (17)
Recherche d'information sur les fournisseurs (Khi2 = 8,33 significatif au seuil de 2,5 %)	11,1 % (8)	40,3 % (29)	48,6 % (35)
Faible orientation entrepreneuriale	15,8 % (6)	47,4 % (18)	36,8 % (14)
Forte orientation entrepreneuriale	5,9 % (2)	32,4 % (11)	61,8 % (21)
Recherche d'information sur les débouchés (Khi2 = 8,33 significatif au seuil de 2,5 %)	34,7 % (25)	36,1 % (26)	31,9 % (23)
Faible orientation entrepreneuriale	13,3 % (18)	43,3 % (13)	43,3 % (7)
Forte orientation entrepreneuriale	20,6 % (7)	32,4 % (11)	47,1 % (16)
Recherche d'information sur la Concurrence (NS (probabilité : 16,78 %))	20,8 % (15)	31,9 % (23)	47,2 % (34)
Recherche d'information sur la technologie (Khi2 = 7,99 significatif au seuil de 2,5 %)	27,7 % (20)	31,9 % (23)	40,28 % (29)
Faible orientation entrepreneuriale	39,5 % (15)	34,2 % (13)	26,3 % (10)
Forte orientation entrepreneuriale	14,7 % (5)	29,4 % (10)	55,9 % (19)

Les entreprises à forte orientation entrepreneuriale ont également tendance à diversifier leurs sources d'information. Elles n'hésitent pas à recourir à des études de marché et à des consultants.

Tableau 13- Sources d'information et orientation entrepreneuriale

	Jamais à régulièrement	Souvent	Tout le temps
Contacts avec les clients, les fournisseurs (NS (probabilité : 44,08 %))	4,2 % (3)	33,3 % (24)	62,5 % (45)
Organismes publics ou professionnels (NS (probabilité : 12,44 %))	44,4 % (32)	36,1 % (26)	18,1 % (13)
Rapports et communications écrites (Khi2 = 6,97 significatif au seuil de 5 %)	51,4 % (37)	34,7 % (25)	13,9 % (10)
Faible orientation entrepreneuriale	65,8 % (25)	26,3 % (10)	7,9 % (3)
Forte orientation entrepreneuriale	35,3 % (12)	44,1 % (15)	20,6 % (7)
Presse et revues françaises et étrangères (NS (probabilité : 14,60 %))	31,9 % (23)	47,2 % (34)	20,8 % (15)

	Jamais à rarement	Régulièrement	Souvent à tout le temps
Etudes de marché (Khi2 = 8,30 significatif au seuil de 2,5 %)	47,2 % (34)	31,9 % (23)	20,8 % (15)
Faible orientation entrepreneuriale	63,2 % (24)	21,1 % (8)	15,8 % (6)
Forte orientation entrepreneuriale	29,4 % (10)	44,1 % (15)	26,5 % (9)
Participation à des foires, expositions (Khi2 = 8,36 significatif au seuil de 2,5 %)	27,8 % (20)	25 % (18)	47,2 % (34)
Faible orientation entrepreneuriale	42,1 % (16)	18,4 % (7)	39,5 % (15)
Forte orientation entrepreneuriale	11,8 % (4)	32,4 % (11)	55,9 % (19)
Consultants, Bureaux d'études (Khi2 = 9,56 significatif au seuil de 1 %)	61,1 % (44)	27,8 % (20)	11,1 % (8)
Faible orientation entrepreneuriale	76,3 % (29)	21,1 % (8)	2,6 % (1)
Forte orientation entrepreneuriale	44,1 % (15)	35,3 % (12)	20,6 % (7)

Il apparaît que les entreprises à forte orientation entrepreneuriale sont caractérisées par un système d'information externe plus complexe (hypothèse 6). Ces entreprises ont tendance à diversifier tant les informations que les modes de collecte.

Conclusion

Cet article avait pour objectif de montrer que les organisations de petite taille peuvent concilier une orientation entrepreneuriale et un mode de fonctionnement managérial. L'analyse de la littérature nous a permis de montrer que les PME sont confrontées à des contextes dénaturants liés au juste-à-temps, aux NTIC, à la globalisation. Ces contextes favorisent une bureaucratisation de la structure. Or, ces entreprises qui s'engagent de façon proactive dans ces démarches semblent faire preuve d'une forte orientation entrepreneuriale. Les travaux consacrés au corporate entrepreneurship montrent que des organisations de grande taille parviennent à mettre en œuvre un management entrepreneurial. La structuration des activités n'est donc pas nécessairement un obstacle à l'adoption d'un comportement entrepreneurial, même si certains ajustements sont nécessaires.

Pour défendre cette thèse, nous avons conduit une enquête auprès de 72 dirigeants de PME agro-alimentaires. Nous avons procédé à une segmentation a priori en distinguant les entreprises selon

leur orientation entrepreneuriale. Nous avons croisé cette variable avec les différentes caractéristiques organisationnelles de ces entreprises. Le test du Khi deux nous a permis de différencier les entreprises en fonction de leur orientation entrepreneuriale. Les entreprises qui font preuve d'une forte orientation entrepreneuriale sont caractérisées par une forte structuration des activités, par un système de planification et de contrôle plus développé et par un système d'information externe plus complexe.

Tableau 14- Caractéristiques organisationnelles selon l'orientation entrepreneuriale

	Forte orientation entrepreneuriale	Faible orientation entrepreneuriale
Standardisation	Forte	Faible
Formalisation	Forte	Faible
Spécialisation	Forte	Faible
Centralisation	Forte	Forte
Système de planification et de contrôle	Complexe	Simple
Système d'information externe	Formalisé	Peu élaboré

Ces résultats nous permettent de conclure qu'en PME, logique managériale et logique entrepreneuriale apparaissent comme deux dimensions indépendantes et conciliables. Il convient de prolonger ce travail en s'appuyant sur une approche qualitative qui nous permettrait de mettre en évidence le spectre des structures organisationnelles adoptées en PME. On pourrait s'appuyer sur le cadre méthodologique que Leray (1999) a proposé pour étudier les structures des moyennes entreprises et que l'on pourrait élargir à l'ensemble des PME. Il serait également intéressant d'élargir cette recherche à d'autres secteurs d'activités pour pouvoir bénéficier d'une généralisation des résultats.

Bibliographie

- Bouchiki H. et J. Kimberly, *Entrepreneurs et Gestionnaires, Les clés du management*, Les Editions d'Organisation, 1994.
- Bruyat C., *Création d'entreprise : Contribution épistémologique et modélisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 1993.
- Bygrave W. D. et C. W. Hofer, « Theorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, N° 2, 1991.
- Bygrave W. D., « Theory Building in The Entrepreneurship Paradigm », *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, N° 3, 1993.

- Carland J. W., F. Hoy, W. R. Boulton et J.A. C. Carland, « Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization », *Academy of Management Review*, Vol. 9, N° 2, 1984.
- Carrier C., « Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study », *International Small Business Journal*, Vol. 12, N° 3, 1994.
- Carrier C., *L'intrapreneuriat dans les PME. Une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 1992,
- Carrier C., « Intrapreneuriat – à la recherche de complice innovant et entreprenant », in T. Verstraete (Ed.), *Histoire d'entreprendre*, Edition Management et Société, 2000.
- Chaston I., « A Relative Advantage Matrix to Stimulate an SME Sector Proactive Managerial Orientation », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 15, 1998.
- Child J., « Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, N° 2, 1972.
- Churchill N. C. et D. F. Muzyka, « Entrepreneurial Management: A Converging Theory for Large and Small Enterprises », *W.P. 94/64/ENT/SM*, INSEAD, 1994.
- Covin G. J., et D. P. Slevin, « Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989.
- Covin J. G. et D. P. Slevin, « A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, N° 1, 1991.
- Cunningham J. B. et J. Lischeron, « Defining Entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, N° 1, 1991.
- D'Amboise G. et M. Muldowney, « Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements », *Academy of Management Journal*, Vol. 13, N°2, 1988.
- Deeks J., « The Small Firm – Asset or Liability », *Journal of Management Studies*, February 1973.
- Deming E. W., *Du nouveau en économie*, (traduction de *New Economics for Industry*), Economica, 1996.
- Dess G. D., G. T. Lumkin et J. G. Covin, « Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 9, 1997.
- Dess G. D., G. T. Lumkin et J. E. McGee, « Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process : Suggested Research Directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N° 3, 1999.
- Dubost N., « Les PME françaises évoluent-elles vers des bureaucraties ? », *Communication au colloque de l'AIMS*, Paris-Dauphine, décembre 1994.
- Fayolle A., « Processus entrepreneurial et recherche en intrapreneuriat : les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine », *Actes du 5° CIFPME*, Lille, 2000.
- Fayolle A., *Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon, 1996.
- Filion L.J., « Vision and relations: Elements for an entrepreneurial metamodel », *International Small Business Journal*, Vol. 9, N° 2, 1991.
- Gervais M., « Pour une théorie de l'organisation PME », *Revue Française de Gestion*, mars-avril 1978.
- Gibb A. et M. Scott, « Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business », *Journal of Management Studies*, Vol. 22, N°6, 1985.

- Godener A., *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2, 1996.
- Hall R., *Organization, Structure and Process*, Prentice-Hall, 1974.
- Hernandez M.E., *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan, 1999a.
- Hernandez M.E., « Modèle d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Economie et Société*, SG, n° 26-27, 1999b.
- Hornsby J. S., D. W. Naffziger, D. F. Kuratko et R. V. Montagno, « An Integrative Model of The Corporate Entrepreneurship Process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, N° 2, 1993.
- Inkson J. H. K., D. S. Pugh et D. J. Hickson, « Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 1970.
- Joyal A. et C. Ramangalahy, « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices : une étude de cas », Communication au colloque de Carthage, *Compétitivité des PME et marchés sans frontières*, octobre 1993.
- Julien P.A. et M. Marchesnay, *La petite entreprise*, Vuibert, 1988.
- Julien P. A. et M. Marchesnay, *L'entrepreneuriat*, Economica, 1996.
- Julien P. A., « Pour une définition des PME », in P.A. Julien (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica, 1997.
- Leray Y., « Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises », *Revue Internationale PME*, vol. 12, n°4, 1999.
- Kalika M., *Structures d'entreprises*, Economica, 1995.
- Keats B. W. et J. S. Bracker, « Toward a Theory of Small Firm Performance : A Conceptual Model », *American Journal of Small Business*, Spring 1988.
- Léo P.Y., « Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique », *Communication au colloque d'Aix-en-Provence*, 1993.
- Mansfield R., « Bureaucracy and centralization : An examination Of Organizational Structure », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, 1973.
- Marchesnay M., « Pour un modèle de l'hypofirme », in *Entreprise et organisation*, Economica, 1982.
- Marchesnay M., « La P.M.E. : Une gestion spécifique », *Economie Rurale*, N° 206, 1991.
- Marchesnay M., « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *Revue Française de Gestion*, novembre - décembre, 1997.
- Marion S., *L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon, 1999.
- Matthews C. H. et S.G. Scott, « Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms : An Empirical Assessment », *Journal of Small Business Management*, October 1995.
- Merz G. R. et M. H. Sauber, « Profiles of Managerial Activities in Small Firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995.
- Messeghem K., « L'adoption d'un modèle d'assurance qualité en PME : entre logique managériale et logique entrepreneuriale », *Actes du 5° CIFPME*, Lille, 2000.
- Miller D., « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms », *Management Science*, Vol. 29, N° 7, 1983.
- Miller D. et P. H. Friesen, « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1982.
- Miller D. et P. H. Friesen, « A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle », *Management Science*, Vol. 30, N° 10, 1984.

- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982.
- Mintzberg H., *Le Management*, Les Editions d'Organisation, 1989.
- Mintzberg H., « The Fall and Rise of Strategic Planning », *Harvard Business Review*, Vol. 72, N° 1, 1994.
- Pendélieu G., *Le profil du créateur d'entreprise*, L'Harmattan, 1997.
- Pinchot G., *Intraprendre*, Les Editions d'Organisations, 1986.
- Pugh D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings et C. Turner, « Dimensions of Structure Organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, 1968.
- Pugh D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings et C. Turner, « The Context of Organization Structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969.
- Quinn R. E. et K. Cameron, « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence », *Management Science*, Vol. 29, N° 1, 1983.
- Raymond L. et S. Blihi, « Les systèmes d'information », in P.A. Julien (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica, 1997.
- Robinson R. et J. Pearce, « Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning », *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984.
- Sammur S., *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprises*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, 1995.
- Slevin D. P. et J. G. Covin, « Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure – How to Get Your Act Together », *Sloan Management Review*, Vol. 31, N° 2, 1990.
- Scharma P. et J. J. Chrisman, « Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N° 3, 1999.
- Stevenson H. H., et J. C. Jarillo, « A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue, Summer, 1990.
- Stopford J.M. et C.W.F. Baden-Fuller, « Creating Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994.
- Torres O. (éd.), *PME : De nouvelles approches*, Paris, Economica, 1998.
- Verstraete T., *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, 1997.
- Verstrate T. (Ed.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et Société, 2000.
- Zahra S. A. et J. G. Covin, « Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship : A Longitudinal Analysis », *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, 1995.
- Zahra S. A., « Governance Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 6, 1996.
- Zahra S. A., D.F. Jennings et D.F. Kuratko, « The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship : The State of the Field », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, N° 2, 1999.