



# **Entrepreneuriat stratégique et innovation organisationnelle : dans la petite entreprise : étude de cas et adaptation conceptuell**

Fabienne Alvarez

## **► To cite this version:**

Fabienne Alvarez. Entrepreneuriat stratégique et innovation organisationnelle : dans la petite entreprise : étude de cas et adaptation conceptuell. IIème Conférence internationale sur la responsabilité sociale de l'entreprise, May 2012, Agadir, Maroc. <hal-02545356>

**HAL Id: hal-02545356**

**<https://hal.science/hal-02545356v1>**

Submitted on 17 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# **II<sup>ème</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

**Agadir, Maroc, 28-30 mai 2012.**

## ***Entrepreneuriat stratégique et innovation organisationnelle dans la petite entreprise : étude de cas et adaptation conceptuelle***

**Fabienne Alvarez  
Université des Antilles**

### **INTRODUCTION**

Alors que les travaux en entrepreneuriat valorisent les effets positifs de la petite taille des structures, considérant qu'il s'agit là d'un facteur clé pour l'innovation, les travaux dédiés à l'ES portent peu sur les petites entreprises, les modèles restant largement inspirés des grandes entreprises. Par ailleurs, bien qu'il ait été démontré que de nombreuses innovations importantes ne relèvent pas de la technologie ou de processus de R&D formalisés, l'accent reste majoritairement mis sur l'innovation technique et technologique. La proposition initiale de Schumpeter (1935) a ainsi été réduite aux innovations produits ou procédés, alors que les innovations organisationnelles, commerciales ou de services représentent une source importante de développement des entreprises et des secteurs d'activités, autour de l'ouverture de débouchés nouveaux (comme par exemple les pays émergents), l'apparition de nombreux services aux entreprises<sup>1</sup> ou encore l'introduction de nouvelles méthodes de production (comme le juste à temps) et de nouvelles organisations (en réseau notamment) (Hamdouch, 2011). Pourtant, l'accès des petites entreprises aux innovations technologiques reste difficile. Des marges de manœuvre importantes existent pour accroître leur performance, par le biais de l'innovation organisationnelle. Entrepreneuriat et innovation sont indissociables car favorisant tous deux le développement de l'entreprise, par des processus liés, intégrant l'environnement, les paramètres organisationnels et les caractéristiques personnelles du dirigeant.

Quelles sont donc les caractéristiques et pratiques des petites entreprises en matière d'ES et d'innovation organisationnelles? Dans quelle mesure les modèles et variables identifiées dans la littérature sur l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat sont-elles pertinentes pour les petites entreprises? Telles sont les questions auxquelles cet article tente d'apporter des éléments de réponse.

S'il est important de capitaliser sur les recherches existantes afin de permettre le développement d'un cadre théorique homogène avec des concepts clairs, il convient de s'interroger sur la portée de ces modèles et concepts pour la petites entreprises. C'est ce que nous proposons de faire dans cet article, à la fois sur le plan conceptuel, en proposant un modèle conceptuel, et sur le plan empirique au travers d'une étude de cas auprès de six petites entreprises. La petite entreprise constitue un challenge pour les théories sur l'entrepreneuriat

---

<sup>1</sup> Conseil et études, services aux entreprises, nouveaux services financiers, commerce électronique, télécommunications mobiles, services à la personne, etc. (Hamdouch, 2011).

organisationnel, en termes de pertinence de la distinction entre entrepreneuriat et intrapreneuriat d'une part, sur l'influence et l'importance relative des différentes variables intervenants d'autre part.

## **1. L'ENTREPRENEURIAT STRATEGIQUE COMME FACTEUR CLE DE L'INNOVATION**

### **1.1. L'ENTREPRENEURIAT, LEVIER DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE**

Déjà en 1935, J.A. Schumpeter, dans la lignée de l'Ecole Autrichienne, démontrait l'importance du processus entrepreneurial pour le développement économique d'une part, le rôle décisif de l'entrepreneur dans l'innovation, d'autre part. Il apparaît aujourd'hui comme une évidence que les pays, les industries, les entreprises qui innover et se développent sont ceux qui pratiquent l'entrepreneuriat (Gélinier, 1978)<sup>2</sup>. Ce que confirme Oden (1997) pour qui ) les entreprises doivent apprendre comment innover et développer de nouvelles affaires mieux et plus rapidement que leurs concurrents pour réussir à s'imposer sur le marché global.

#### **1.1.1. L'innovation organisationnelle**

Nous retenons dans cet article une définition de l'innovation organisationnelle inspirée des travaux sur l'innovation sociale, et adaptée au contexte des petites entreprises. Pour Chambon et al. (1982) l'innovation sociale est une réponse hors normes compte tenu d'un contexte donné. Les innovations sociales sont reconnues à ce titre parce qu'elles présentent une discontinuité par rapport aux pratiques habituellement mises en oeuvre dans un milieu donné, pour résoudre un problème particulier. Il peut donc d'agir d'imitations créatrices (Drucker, 1985). Le terme innovation sociale recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles (Cloutier, 2003). Il s'agit d'un processus d'apprentissage qui implique la participation des acteurs de l'organisation. Envisagée dans une perspective non instrumentale, l'innovation sociale concerne la réorganisation du travail et conséquemment, l'administration des personnels (Dadoy, 1998). Comme l'indique Cloutier (2003), l'innovation sociale consiste donc en de nouvelles formes d'organisation du travail qui, en tenant compte des intérêts des individus et en assurant la satisfaction de leurs besoins, les amènent à coopérer en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise. La notion d'innovation s'oppose ainsi à celle de changement, en cela qu'elle est forcément d'envergure (Dadoy, 1998), et "demande à toutes les catégories de personnel de réinventer leur travail à travers un processus d'apprentissage de nouvelles compétences. L'innovation sociale se distingue par l'étendue des changements apportés à travers l'unité de travail ou l'entreprise, et par la profondeur des changements apportés au poste de chaque employé". Ces caractéristiques nous amènent à préférer le concept d'innovation "organisationnelle" pour analyser l'innovation sociale dans le contexte interne d'une entreprise.

Les critères permettant de considérer une initiative comme innovation organisationnelle sont les suivants : (a) le caractère novateur pour l'entreprise, une nouvelle manière de faire par exemple; (b) l'état d'esprit du dirigeant, sa volonté d'expérimenter quelque chose d'inconnu, de nouveau, de différent; (c) l'existence d'une vision du résultat ou de l'impact attendu; (d) une prise de risque; (e) la participation des salariés (degré variable) au processus de conception ou de diffusion de l'innovation (Cloutier, 2003).

---

<sup>2</sup> Cité par Basso et Fayolle (2009).

### **1.1.2. Entrepreneuriat ou intrapreneuriat ? Les limites d'une distinction pour la petite entreprise**

Chirita, Oliveira et Fillion (2008) montrent la diversité des termes employés pour décrire la dynamique entrepreneuriale dans les organisations. corporate entrepreneurship, corporate venturing, entrepreneurial management, internal entrepreneurship, intrapreneurship, strategic entrepreneurship, strategic renewal, intrapreneuriat, entrepreneuriat organisationnel, etc.

Le terme d'intrapreneuriat, dont G. Pinchot (1985) est le promoteur<sup>3</sup>, renvoie à toutes les démarches entrepreneuriales innovantes prises par des employés au sein d'une structure existante afin d'en améliorer l'efficacité<sup>4</sup>. Cette vision est partagée par Carrier (1996) pour qui l'intrapreneuriat est la mise en œuvre d'une innovation par tout individu travaillant au sein d'une entreprise existante. Chirita et al. (2008) définissent par ailleurs l'entrepreneuriat organisationnel comme l'ensemble des activités, moyens, politiques des organisations et les mesures prises pour favoriser l'expression entrepreneuriale en leur sein. L'innovation, la prise de risques et l'esprit proactif, représentent les dimensions clés permettant de démarquer le concept d'entrepreneuriat organisationnel (Chirita et al., 2008)<sup>5</sup>.

La distinction entre entrepreneuriat organisationnel et intrapreneuriat nous semble de toute façon limitée pour les petites entreprises. Le concept stratégique permet de dépasser cette différenciation marquée en intégrant les dimensions et niveaux d'analyse des deux notions précitées, et lui confèrent un caractère fédérateur. En effet, il ne peut y avoir, selon nous, d'entrepreneuriat organisationnel dans les petites entreprises que si l'entrepreneur-créateur est également intrapreneur-innovateur. L'entrepreneur créateur doit de ce fait avoir une vision entrepreneuriale pour donner à l'entreprise une orientation entrepreneuriale, endossant ainsi un rôle nouveau d'intrapreneur-innovateur.

### **1.1.3. L'intérêt d'un regard porté sur l'entrepreneuriat stratégique dans les petites entreprises**

Le concept d'entrepreneuriat stratégique (ES dans le texte) permet d'intégrer avec moins d'ambiguïté les deux volets de l'entrepreneuriat organisationnel et de l'intrapreneuriat, à l'heure où il n'existe pas de cadre conceptuel consensuel, ou de définition généralement acceptée faisant l'unanimité de ce qu'est l'expression entrepreneuriale au sein des organisations (Chirita et al., 2008). Par ailleurs, "même si le concept d'intrapreneur a déjà quelques décennies, la définition du phénomène de l'intrapreneuriat est loin de faire l'unanimité des auteurs. D'autre part, il existe toute une pléthore de termes employés dans la documentation pour décrire le phénomène de l'entrepreneuriat au sein des organisations" (Chirita et al., 2008), mais la majorité des auteurs considère que l'intrapreneuriat n'est qu'une composante du phénomène plus large de l'entrepreneuriat organisationnel.

Par ailleurs, il nous semble essentiel pour la petite entreprise, d'insister sur la dimension stratégique de l'entrepreneuriat. Cela permet de distinguer l'entrepreneuriat comme processus de création d'entreprise de la dynamique entrepreneuriale mise en œuvre dans une entreprise

---

<sup>3</sup> Considérant que l'intrapreneuriat est fondamental pour le développement de l'innovation et que les organisations doivent apprendre à développer en interne les talents intrapreneuriaux.

<sup>4</sup> Un intrapreneur est une personne qui, au sein d'une grande entreprise, prend des responsabilités claires pour transformer une idée en produit fini et rentable, grâce à une prise de risque assumée et à l'innovation (Pinchot, 1985).

<sup>5</sup> A partir des travaux de Miller (1983) et Zahra (2005) notamment.

existante. On le sait, environ 30% des entreprises disparaissent au bout de 3 ans (tous secteurs confondus)<sup>6</sup>. La problématique n'est donc pas, pour nous, principalement celle de la création, mais celle de la survie et du développement soutenable des entreprises. Par ailleurs, la référence à la dimension stratégique réaffirme l'importance pour le dirigeant de rester centré sur ces questions, dans un contexte où ce dernier se retrouve trop souvent noyé dans le quotidien et les préoccupations opérationnelles (Alvarez, 2011). Enfin, parler d'ES permet de rappeler aux petites entreprises leur responsabilité sociale et environnementale et la nécessité d'inscrire sa stratégie et ses activités dans un développement soutenable pour ses parties prenantes et les territoires sur lesquels elle opère.

L'entrepreneuriat stratégique est le terme employé par Kuratko (2007), qui identifie cinq champs d'action de l'ES<sup>7</sup> : la stratégie de l'entreprise, l'offre de produits, les marchés couverts, l'organisation interne, le modèle d'entreprise. La dimension de l'entrepreneuriat qui nous intéresse ici concerne le renouvellement stratégique, qui se réfère aux actions de l'organisation qui aboutissent à des changements significatifs, à la conception et la mise en oeuvre d'innovations, à des changements d'attitudes et de comportements ou de modes de fonctionnement et à l'émergence d'une culture entrepreneuriale dans l'organisation, et qui implique nécessairement des soutiens implicites ou explicites à l'expression entrepreneuriale de la part des directions d'entreprises au sein de leurs organisations (Chirita et al., 2008).

Nous définissons l'entrepreneuriat stratégique comme un processus de mise en œuvre de dynamiques de changement ayant pour but de favoriser l'émergence et d'accompagner l'innovation<sup>8</sup>, sous toutes ses formes, dans des entreprises existantes. L'entrepreneuriat stratégique mobilise des ressources et leviers à trois niveaux, environnemental, organisationnel et individuel. Il conduit à des stratégies, pratiques et modes de fonctionnement qui intègrent les préoccupations sociales et environnementales des diverses parties prenantes en les traduisant dans les choix stratégiques, les modes opératoires et les valeurs véhiculées, impactant de ce fait la culture organisationnelle.

#### **1.1.4. Proximité et liens entre entrepreneuriat et innovation organisationnelle**

Entrepreneuriat et innovation organisationnelle peuvent être considérés comme les deux faces d'une même pièce. S'il y a innovation c'est qu'il y a entrepreneuriat organisationnel (Chirita et coll., 2008). Rojot (2003) souligne le dilemme permanent du dirigeant face à la nécessité de combiner besoin d'innovation et mise en place de structures organisationnelles de coordination et de contrôle fortes. Pour Drucker (1985) l'innovation constitue un outil spécifique d'entrepreneuriat par lequel les entrepreneurs exploitent le changement comme une opportunité pour mener les affaires ou offrir des services différemment. Ainsi, "l'activité entrepreneuriale potentiellement innovante reste avant tout liée à la recherche finalisée par l'entrepreneur des opportunités d'innover" (Hamdouch, 2011). Les processus d'émergence d'une capacité à innover dans la durée s'agencent alors autour d'un travail d'institutionnalisation de l'innovation et de l'entrepreneuriat organisationnel (Ronteau et Durand, 2009).

---

<sup>6</sup> [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

<sup>7</sup> Kuratko (2007) parle de d'entrepreneuriat stratégique : *"Strategic entrepreneurship corresponds to a broader array of entrepreneurial initiatives which do not necessarily involve new businesses being added to the firm [...] the innovations that are the focal points of strategic entrepreneurship initiatives represent the means through which opportunity is capitalized upon"*.

<sup>8</sup> Telles que définies au départ par Schumpeter (1935) : nouveaux produits, nouveaux marchés, nouvelles technologies, nouvelles matières premières ou processus d'approvisionnement, nouvelles organisation internes.

Trois formes de liens entre entrepreneuriat et innovation organisationnelle sont identifiées. L'innovation organisationnelle apparaît à la fois comme une condition initiale de l'entrepreneuriat organisationnel, comme un moyen au service de l'entrepreneuriat organisationnel et comme résultat de l'entrepreneuriat organisationnel

## 1.2. LES DIMENSIONS DE L'ENTREPRENEURIAT STRATEGIQUE : PROPOSITION DE MODELE

Les multiples caractéristiques de l'organisation entrepreneuriale ont été analysées par de nombreux auteurs (Kuratko et coll., 1993). Les dimensions qui nous sont apparues essentielles ont été regroupées autour de trois niveaux d'analyse : le contexte général externe à l'entreprise, les dimensions organisationnelles (qui regroupent notamment la stratégie, la structure, le management des ressources humaines, le contrôle, la culture) et les dimensions individuelles (qui concernent l'attitude et le comportement entrepreneurial du dirigeant). Ces trois niveaux reprennent le modèle des 3 E de Paturel (1997)<sup>9</sup> autour des trois variables qui, pour l'auteur, conditionnent la stratégie : l'Entreprise (caractéristiques organisationnelles), l'Entrepreneur (importance du dirigeant) et l'Environnement.

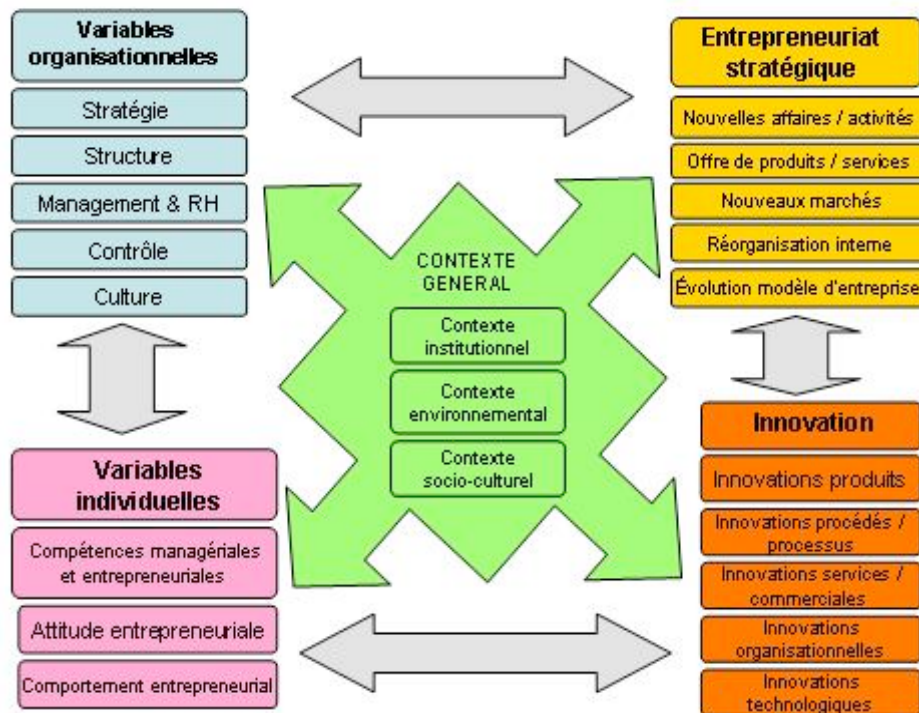


Figure 1 : L'entrepreneuriat stratégique : cadre conceptuel pour la petite entreprise

### 1.2.1. L'environnement général de l'entreprise

Les variables externes peuvent engendrer d'importants effets directs ou modérateurs sur l'intrapreneuriat (Chirita et al., 2008)<sup>10</sup>. Nous abordons dans cet article l'environnement général à travers trois axes : (a) l'environnement socio-culturel qui couvre la culture entrepreneuriale (nationale et régionale), l'attitude vis-à-vis innovation (goût pour la

<sup>9</sup> Paturel R. (1997), Pratique du management stratégique, Presses Universitaires de Grenoble. Cité par Guéguen (2009).

<sup>10</sup> Chirita, Oliveira et Fillion (2008) se réfèrent aux travaux de Lumpkin et Dess (2001) et Zahra (1993).

découverte), le rapport au travail en général et la qualité des relations professionnelles au niveau régional; (b) l'environnement institutionnel, qui inclut la qualité du système éducatif, les politiques publiques, la réglementation, les systèmes nationaux d'innovation (Hamdouch, 2011) et l'environnement politique (Chirita et al. 2008); (c) l'environnement économique, avec l'intensité de la compétition<sup>11</sup>, l'importance des changements technologiques, l'émergence de produits-marchés, les changements réglementaires et législatifs (Covin et Slevin, 1991, Viala et Perez, 2010). Il est possible d'ajouter à ces axes des caractéristiques particulières des territoires d'observation.

### **1.2.2. Les dimensions organisationnelles de l'ES : de l'amont à l'aval du processus**

Le processus d'élaboration des stratégies entrepreneuriales nécessite de concevoir un contexte organisationnel favorisant l'émergence autonome d'initiatives entrepreneuriales, ce qui exige la création de structures et de cultures qui facilitent le comportement entrepreneurial (Chirita et al. 2008).

Le lien entre stratégie et innovation a été souligné par Drazin et Schoonhoven (1996)<sup>12</sup>, qui proposent un modèle multi niveau représentant les effets du contexte sur l'innovation. Une stratégie basée sur l'innovation doit ainsi faire appel au contexte organisationnel. La stratégie d'une entreprise influe sur le comportement des managers, sur l'organisation, et sur l'innovation. Le modèle de Ireland et al. (2006) met en avant le fait que la stratégie intrapreneuriale peut conduire à la performance si les managers s'appuient sur quatre leviers fondamentaux qui sont le management des ressources humaines, la culture, la structure et le contrôle. Cette performance est pour les auteurs identifiée par davantage d'innovation, de renouveau stratégique et de comportements proactifs (Viala et Léger-Jarniou, 2010).

En matière de management des ressources humaines, les variables intervenantes sont le degré d'autonomie et de responsabilisation des salariés, les incitations et récompenses, la qualité de l'encadrement et l'appui de l'organisation aux démarches et idées innovantes, un management participatif, un bon climat social, des relations de coopération, l'apprentissage organisationnel notamment.

La structure joue également un rôle central dans l'ES (Kuratko et al. 1990), par le biais notamment de la décentralisation, de la polyvalence, de la flexibilité, d'un faible degré de formalisation, de la communication informelle. Les structures de type organiques sont reconnues pour favoriser l'innovation.

Viala et Léger-Jarniou (2010) soulignent que l'influence de la culture organisationnelle est une autre caractéristique essentielle pour favoriser la créativité des employés, contribuant au développement d'une organisation flexible et innovante. Son rôle consiste à motiver et à façonner les activités entrepreneuriales génératrices d'avantages compétitifs. La dynamique organisationnelle favorable à l'ES inclut, aux côtés de la culture et des valeurs, la qualité des relations de travail, le potentiel de capitalisation des connaissances et de collaborations<sup>13</sup>, l'importance accordée à la confiance.

---

<sup>11</sup> Concurrence impact favorable sur innovation. Comme l'indique Hamdouch (2011) : "l'innovation apparaît bien comme le fondement essentiel de la dynamique concurrentielle, simultanément en tant que déterminant, support et produit de cette dynamique, mais aussi et surtout en tant qu'enjeu d'une lutte amont pour la constitution de partenariats stratégiques, précisément afin d'innover et de pouvoir 'rester dans le jeu'".

<sup>12</sup> Cité par Viala et Léger-Jarniou (2010).

<sup>13</sup> Comme l'indique Hamdouch (2011) l'innovation dépend bien entendu des compétences, ressources et processus d'apprentissage intra-organisationnel de chaque acteur. Mais elle repose aussi, de manière cruciale, sur les processus de collaboration et d'apprentissage inter-organisationnel que chaque agent est en mesure de construire et d'exploiter avec différents types de partenaires.

### **1.2.3. Les dimensions individuelles de l'entrepreneuriat stratégique : action et intentions du dirigeant**

L'innovation se trouve donc directement impactée par le niveau individuel et le comportement des managers (Viala et Léger-Jarniou, 2010). Les variables individuelles généralement retenues sont la capacité d'identifier de nouvelles opportunités de développement, la discipline en ce qui concerne ses modalités d'actions collectives, la créativité dans la gestion de ressources limitées, le sens politique (Basso, 2006), la vision stratégique de l'entreprise, l'innovation, la prise de risque, l'esprit proactif (Chirita et al., 2008).

## **2. L'ENTREPRENEURIAT STRATEGIQUE EN PME : METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

Malgré un appel à sortir la connaissance de la petite entreprise de l'ignorance (Marchesnay, 2003), ce champ d'étude reste minoritaire au sein de la discipline des sciences de gestion. Comme si le statut de petite entreprise, sa structure "simple" rendait inutile toute réflexion sur cet objet de recherche, qui se voudrait moins prestigieux que le modèle de la grande entreprise industrielle. Les travaux montrent que les petites entreprises reposent sur des dynamiques qui leur sont propres et des problématiques managériales spécifiques<sup>14</sup>. La question est d'autant plus cruciale en Guadeloupe où plus de 98% des entreprises ont moins de dix salariés, et contribuent de manière très importante, par une dynamique de création d'entreprises soutenue, au développement de l'emploi. Il convenait donc d'approcher, de l'intérieur, ces entreprises, afin d'en comprendre le fonctionnement et le mode de management.

### **2.1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Nous avons, à partir de leurs discours, analysé les attitudes et représentations des dirigeants de petites entreprises, sur plusieurs variables considérées par la littérature comme relevant d'un processus d'ES. Comme l'indiquent Schmitt et Fillion (2009) "l'entrepreneur construit du sens dans et par les représentations de situations en interaction avec son environnement. [...] L'entrepreneur ne se contente pas d'analyser la situation dans laquelle il se trouve ; il la constitue véritablement, il la refaçonne, il la crée en quelque sorte. [...]". Le matériau qu'est le discours ouvre des perspectives intéressantes pour la production d'interprétations porteuses de sens, constituées à partir d'une intégration d'éléments de contexte pertinents.

Les données proviennent d'une étude sur le management des ressources humaines dans les petites entreprises<sup>15</sup> en Guadeloupe réalisée en 2008-2009. L'objectif de l'étude était de cerner les pratiques en matière de gestion des ressources humaines, mais également dans des domaines tels que la stratégie, l'organisation, le management, la communication. Les données ici traitées concernent six des trente et un entretiens réalisés auprès de dirigeants d'entreprises.

Afin de donner une place importante au discours des acteurs sur leurs propres pratiques nous avons adopté une posture interprétative, qui vise notamment à donner du sens à leurs représentations. L'analyse des données repose sur la méthode de l'analyse thématique de discours (Alvarez, 2009). Considérant que le chercheur est en mesure de prendre de la distance par rapport aux phénomènes étudiés, de les confronter à d'autres interprétations et résultats, et que les individus n'ont pas toujours pleine conscience que leurs actes s'inscrivent

---

<sup>14</sup> Voir à ce sujet l'ouvrage de Jaouen A. et Torres O. (2008), *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Ed. Lavoisier.

<sup>15</sup> Entreprises entre 7 et 20 salariés.



dans des dynamiques collectives, nous avons également adopté une posture critique<sup>16</sup>, qui vise à intégrer le contexte dans la construction de sens. Une grille de lecture conceptuelle a été élaborée, à partir de variables identifiées dans la littérature sur le comportement entrepreneurial du dirigeant, l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat organisationnel<sup>17</sup> (annexe 1). Cette grille a ensuite été recentrée sur les éléments les plus fortement présents dans les discours analysés.

## **2.2. CONTEXTE DE L'ETUDE : ETUDE DE CAS SUR LES PETITES ENTREPRISES EN GUADELOUPE**

Le développement économique de l'Outre Mer français est influencé par la géographie particulière insulaire de ces territoires, par le fait qu'ils soient soumis à un environnement climatique difficile et confrontés à des risques naturels majeurs et très éloignés des marchés porteurs (Europe notamment) alors que leur marché intérieur reste limité. L'économie de la Guadeloupe, petite île de 1700 km<sup>2</sup> et de moins de 500 000 habitants, s'est profondément modifiée en 50 ans en même temps que la transformation des modes de production et l'ouverture à la mondialisation. Les secteurs traditionnels tels que l'agriculture, le petit commerce ou encore le bâtiment, peu concurrentiels, ont fait place à des secteurs plus modernes tels que le secteur marchand et l'activité des sociétés privées. Le secteur privé représente aujourd'hui le principal moteur de cette économie, où le tertiaire domine, tant au niveau des secteurs productifs et des secteurs administrés, que pour la consommation des ménages et les exportations. Alors que les industries traditionnelles de la canne à sucre et de la banane s'essouffent, le secteur du tourisme est, quant à lui, concurrencé par d'autres îles de la Caraïbe comme Cuba, Sainte-Lucie ou la République Dominicaine, capables de proposer des prix plus attractifs. La combinaison de la structure démographique, de l'étroitesse des marchés locaux et des difficultés à trouver des débouchés extérieurs se traduit, dans les DOM en général, par des niveaux de chômage nettement plus élevés qu'en métropole.

### **2.2.1. Un tissu économique essentiellement constitué de TPE<sup>18</sup>**

Le tissu économique guadeloupéen est composé essentiellement de très petites entreprises. En 2007, 76 % des entreprises n'ont aucun salarié et 21 % des entreprises ont entre 1 et 9 salariés<sup>19</sup>. Les TPE (moins de dix salariés) emploient plus d'un tiers de la population salariée. La Guadeloupe a un taux de création d'entreprises supérieur à la moyenne nationale<sup>20</sup>. Près d'une entreprise sur trois est créée dans le commerce, soit près du double de la moyenne nationale (15 %). En Guadeloupe 64 % des créations sont des entreprises individuelles contre 52 % en moyenne et neuf entreprises sur dix sont créées sans salarié<sup>21</sup>. Les moyens financiers engagés pour démarrer l'entreprise sont souvent très faibles. En 2006, 58 % des entrepreneurs de Guadeloupe ont démarré avec moins de 8 000 € et 24 % des entrepreneurs commencent même avec moins de 2 000 €, soit près de trois points de plus qu'en moyenne. Or, on sait que

---

<sup>16</sup> Voir à ce sujet les travaux de Fairclough N. sur l'analyse critique de discours. Voir par exemple : *Discourse and social change* (1992), *Analyzing discourse* (2003), *Critical discourse analysis* (1998).

<sup>17</sup> La grille d'analyse a été réalisée notamment à partir des travaux de Kuratko, Montagno et Hornsby (1990), Chirita, Oliviera et Filion (2008), Ireland, Covin et Kuratko (2009), Viala et Léger-Jarniou (2010).

<sup>18</sup> Ce paragraphe reprend des éléments de Alvarez (2011).

<sup>19</sup> TER Guadeloupe 2007. En 2007, seul 1 % des entreprises a plus de 20 salariés, 3 établissements ont plus de 300 salariés et 7 entreprises ont entre 200 et 300 salariés.

<sup>20</sup> Hecquet V., Molia S. (2007), "La création d'entreprises en Guadeloupe en 2006 : Un taux de survie supérieur à la moyenne", *INSEE*.

<sup>21</sup> Antiane, N°71, juin 2009. Chaque entreprise se crée ainsi, en moyenne, avec 1,6 emploi : 1,0 emploi non salarié et 0,6 emploi salarié.

l'importance des moyens engagés favorise la survie de l'entreprise : 82 % des entreprises créées avec plus de 40 000 € existent toujours trois ans après, contre 68 % pour celles créées avec moins de 2 000 €<sup>22</sup>. Près d'un quart du financement des nouveaux projets repose sur des emprunts bancaires. Par ailleurs, trois nouveaux entrepreneurs sur quatre dirigent seuls la nouvelle activité et un quart avec leur conjoint, un autre membre de leur famille ou un ou plusieurs autres associés. Quelques mois après la création de leur entreprise, un dirigeant sur quatre indique tout faire en interne. En matière d'accompagnement à la création, les créateurs de Guadeloupe sont un peu moins entourés qu'en moyenne<sup>23</sup>.

### **2.2.2. Un contexte socio-culturel marqué par une histoire douloureuse**

Tout modèle est relatif à des conditions historiques de production (sociales, culturelles, techniques...) (Pesqueux, 2002, p. 392). Le contexte dans lequel se déroule toute interaction est essentiel en ce qu'il en influence les conditions et la nature des échanges qui s'y déroulent. Le malaise profond qui empoisonne les sociétés d'Outre-Mer français est à double dimension : à la fois d'ordre économique, mais aussi d'ordre identitaire, "car le traumatisme de l'esclavage et la division 'socio-raciale' qui en ont découlé, se sont perpétués dans l'organisation même des rapports internes à ces sociétés" (Rey, 2009). Ainsi, si le phénomène de socialisation dû au travail salarié a transformé le rapport au travail et contribué à la construction identitaire et à la reconnaissance sociale, le système colonial a néanmoins laissé des traces sur la société guadeloupéenne. Ces premières colonies françaises, nées de la première expansion du capitalisme marchand européen, subissent les effets de la mondialisation d'une économie libérale débridée, "alors même que les conséquences des relations coloniales à travers lesquelles elles se sont structurées continuent d'y être repérables" (Wiltord, 2009).

### **2.2.3. Des relations de travail conflictuelles**

Pour bon nombres d'analystes de la société guadeloupéenne, le fait conflictuel "est une donnée patente du vécu social en Guadeloupe" (Combé, 1992). La conflictualité y est de 8 à 10 fois supérieur au niveau national<sup>24</sup>. Les entreprises de moins de 50 salariés sont les plus touchées par ces conflits (entre 35 % et 76 % selon les années). Les causes des conflits sociaux touchent à des facteurs structurels (comme la dépendance ou le marasme économique), des facteurs psychosociaux (les images ou les représentations des individus), ainsi que la "négation du droit" (Combé, 1992). Ces conflits relèveraient d'un "dissensus sociétal" (Réno, 2004), qui se manifeste avant tout par un affaiblissement du lien social et une absence de consensus social. Ainsi, dans le modèle d'entreprise et d'organisation du travail en Guadeloupe, le rapport au patron reste dans de nombreux cas problématique, notamment parce qu'il évoque encore parfois la 'figure du maître'. Le conflit du travail comme revendication "socio-ethnique" s'oppose alors à une stigmatisation des positions hiérarchiques dans les entreprises. Le phénomène de domination et les pratiques de discrimination restent très présents dans l'organisation du travail en vigueur dans les entreprises et les administrations (Ganem, 2010). Cette situation fait peser sur le travail un rapport historique douloureux qui expliquerait une "stratégie collective de défense" (Ganem, 2010), se traduisant

---

<sup>22</sup> INSEE, SINE 2006.

<sup>23</sup> En 2006, 47 % des créateurs de Guadeloupe indiquent avoir monté leur entreprise avec une structure dédiée à la création d'entreprise ou avec un spécialiste (avocat, conseil juridique, fiscal, expert comptable), 24 % avec l'aide de leur entourage personnel ou professionnel et 29 % seuls. Un tiers des créateurs a suivi une formation particulière pour réaliser son projet. Enfin, 27 % des créateurs de Guadeloupe ont déjà créé une entreprise, part équivalente à la moyenne nationale.

<sup>24</sup> Données Direction du Travail, 2009. Rapport Etats Généraux de la Guadeloupe, atelier Dialogue Social et Formation Professionnelle (2009).

par l'adoption de conduites de résistance et de désobéissance au travail salarié et un "dénier de la subordination inhérente au contrat de travail salarié".

La petite entreprise n'est pas systématiquement l'embryon de la grande entreprise, probablement encore moins en Guadeloupe que dans d'autres lieux. Elle ne constitue pas non plus un ensemble homogène. Ce qui fonde la spécificité de la petite entreprise c'est son rapport au fondateur ou dirigeant, qui y joue un rôle central. Elle n'est d'abord qu'un petit groupe de personnes, proches du dirigeant. Ce n'est qu'ensuite une entreprise, comprise comme un système organisé de production de biens ou de services (Adélaïde et Viquerat, 2002). Face au critère de contingence qu'est la taille de l'entreprise, le dirigeant reste peu outillé en matière de dispositifs de management, et en particulier pour la gestion des ressources humaines. Les travaux présentés sur l'entrepreneuriat insistent sur le rôle fondamental des processus de gestion dans l'innovation.

### 3. DISCUSSION DES PREMIERS RESULTATS

#### 3.1. PRESENTATION DES CAS

Les cas d'entreprises présentés ci-après ont fait l'objet d'une analyse thématique au regard des variables et critères présentés dans le modèle d'entrepreneuriat stratégique.

	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E11</b>	<b>E15</b>	<b>E23</b>	<b>E29</b>
<b>Secteur d'activité</b>	Menuiserie	Infographie	Vente matériaux construction	Etudes et conseil en environnement	Maintenance et travaux secteur pétroliers	Transport routier voyageur
<b>Effectifs</b>	13	7	10	11	8	18
<b>Statut juridique</b>	SARL	SARL	SARL	SARL	SARL	SARL
<b>Contexte</b>	Concurrence très forte, marché saturé, nécessité de préserver marges en augmentant productivité.	Très forte croissance, doublement des effectifs, changement statut	Changement gérance, reprise d'activité par fille créateur.	Expertise pointue à maintenir. Taux de rotation du personnel très important, difficultés à fidéliser le personnel	Changement gérance, reprise d'activité par fille créateur. Installation récente sur nouveau marché.	Changement gérance, reprise d'activité par fils créateur. Volume d'activité triplé. Nouveaux clients et contrats.
<b>Innovation et dimensions de l'entrepreneuriat stratégique</b>	Une révolution dans l'atelier avec primes d'intéressement	Réorganisation et nouveaux objectifs individuels axés sur rentabilité	Innovation sur procédures de crédit. Modernisation espace et organisation. Evolution du management.	Mise en place d'un système de management de type ISO 9001. Révision organigramme et fiches de postes. Gains de productivité.	Pression du marché sur les prix qui conduit à réduction des coûts. Mise en place outils de gestion.	Renouvellement équipements. Evolution style de management. Mise en place outils de gestion.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises

Ces cas ont été sélectionnés compte tenu du contexte de changement important en interne et des innovations organisationnelles mises en place par les dirigeants. On peut considérer, compte tenu de la taille et du fonctionnement de ces entreprises, que les changements opérés et envisagés constituent des innovations organisationnelles, au regard de la définition et des

caractéristiques proposées dans la première partie de cet article<sup>25</sup>. L'impact de ces innovations dépasse largement le cadre dans lequel elles sont conçues et modifie de manière substantielle la culture de l'entreprise, notamment dans 4 des six cas présentés<sup>26</sup>.

### **3.2. PREMIERES ANALYSES ET INTERPRETATIONS**

#### **3.2.1. Sur le contexte général**

La concurrence est jugée très forte pour la moitié des entreprises et en augmentation pour les autres. Le modèle de Guéguen (2009), inspiré du modèle de Paturel (1997) s'intéresse plus particulièrement à trois variables environnementales : la proximité avec les acteurs externes, la dépendance à l'environnement, le créneau stratégique (niche). La dépendance à l'environnement s'explique par la petite taille des entreprises, qui la condamne à "subir" son environnement. Pourtant, la taille de l'entreprise est présentée comme un atout pour les deux entreprises, malgré des effectifs de 7 et 18 salariés; ces dernières sont les plus grosses sur leur marché respectif. La taille est considérée comme une faiblesse pour celles qui se disent trop petites. La taille relative sur un marché constituerait peut-être une variable pertinente à prendre en compte dans le modèle. Les principales opportunités évoquées par les dirigeants touchent à l'exploration de nouveaux marchés, au développement de nouvelles activités fortement complémentaires de l'activité principale et à de nouveaux segments de clientèle. Les menaces perçues viennent essentiellement du contexte institutionnel (évolution statutaire, changement de la législation), qui laisse transparaître un fort sentiment de dépendance et d'impuissance. Cette incertitude élevée ne condamne pas pour autant les projets de développement stratégique.

#### **3.2.2. Sur les dimensions organisationnelles**

Les premiers résultats confirment les tendances observées par Julien et Marchesnay (1988) sur les particularités de la décision stratégique pour les PME. Les auteurs considèrent que les PME ont une stratégie implicite et non formalisée, qui se réalise en fonction du contexte, travaillent sur un horizon temporel limité, avec un faible partage et une faible la discussion de la stratégie avec d'autres membres de l'entreprise au départ, et une forte influence de l'environnement. Par ailleurs, Saporta (1997) indique que les ressources des PME sont limitées en termes de temps, d'informations, de personnel qualifié, que leur portefeuille d'activités est restreint. Les considérations personnelles du dirigeant, centralisateur et peu ouvert à la délégation, interviennent dans la définition de la stratégie, qui devient alors parfois difficile à appliquer.

La stratégie n'est effectivement pas formalisée dans 5 des 6 entreprises. Pour autant elle est claire pour les dirigeants et reste un sujet abordé entre associés ou en famille. Paradoxalement, l'absence de formalisation n'empêche pas la production d'objectifs chiffrés, tant pour l'entreprise, que pour les salariés, au risque d'un décrochage. Par ailleurs, dans la moitié des entreprises dans lesquelles la formalisation de la l'organisation est faible ou quasi absente, on note une volonté forte de mettre en place une organisation plus formelle, à commencer par l'organigramme, les fiches de poste et le règlement intérieur. Le dirigeant considère que ce manque freine le développement de l'entreprise et limite sa marge de

---

<sup>25</sup> Les innovations sociales sont reconnues à ce titre parce qu'elles présentent une discontinuité par rapport aux pratiques habituellement mises en oeuvre dans un milieu donné, pour résoudre un problème particulier. Le terme innovation sociale recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles (Cloutier, 2003).

<sup>26</sup> E7, E11, E15, E29.

manœuvre sur la motivation et la productivité. Dans les entreprises dans lesquelles un certain degré de formalisation existe, ce dernier est présentée comme un levier pour la performance de l'entreprise et ne constitue pas un frein à la flexibilité (E29). Elle est suivie par des initiatives pour la mise en œuvre de dispositifs de contrôle. Les leviers mobilisés par l'entreprise pour atteindre ses objectifs débutent souvent par une clarification de l'organisation interne, jugée "mauvaise, fragile délicate, inexistante". Bien que la formalisation soit souvent présentée comme un frein à l'innovation, les analyses permettent de nuancer cette affirmation en considérant la démarche de formalisation dans les petites entreprises comme un support de l'entrepreneuriat stratégique et de l'innovation organisationnelle. Les deux entreprises appartenant à des secteurs innovants (E7 et E15) n'échappent pas à ce processus. Elle permet notamment de "cadrer" des salariés créatifs (E7) non tournés vers les questions économiques. Une autre tendance forte qui accompagne la réorganisation touche à la mise en place de systèmes de gestion interne tournés vers le suivi de l'activité de l'entreprise, dans un premier temps, puis vers l'évaluation des performances individuelles et/ou collectives dans un second temps. On observe en effet une prépondérance du contrôle opérationnel, qui prend la forme de la télésurveillance, de vérifications en atelier de production, de contrôle surprise sur le terrain de la vérification quotidienne de la présence et de l'état des équipements, de compte rendus quotidiens. De manière plus formalisée on retrouve les plannings, le suivi du chiffre d'affaires mensuel et le suivi des temps de réalisation des tâches. Ce contrôle opérationnel semble diminuer avec l'introduction du suivi des performances, qui permet notamment l'individualisation de l'évaluation et accompagne la mise en œuvre d'une logique de responsabilisation.

La mise en œuvre de telles innovations organisationnelles rencontre des phénomènes résistance frontale ou médiatisée. La résistance frontale (E11) se traduit par le refus de l'autorité et de reconnaissance d'une nouvelle ligne hiérarchique, le refus de nouvelles règles, le refus de formation, la démotivation et le manque chronique d'initiative. La résistance médiatisée est celle qui se manifeste par le recours à un médiateur, le délégué du personnel en particulier, dans le cas où la législation l'impose. Ainsi le dirigeant de E15<sup>27</sup>, indique "il est difficile de responsabiliser les personnes. Les salariés ont demandé la mise en place de délégués du personnel". Pour faire accepter ces innovations organisationnelles, les dirigeants misent sur (1) un changement radical du mode de management fondé sur (2) la communication; (3) les primes et (4) une responsabilisation accrue.

(1) La survenue d'un événement important, planifié ou non, constitue pour le dirigeant une opportunité pour changer de mode de management<sup>28</sup>. Ainsi le dirigeant de E29 indique " je dois adapter le management paternaliste installé dans l'entreprise. Je me suis dit qu'il ne fallait pas être copain-copain mais comprendre les salariés et qu'ils me comprennent. Mon père dit une chose et c'est ça ! Les gens le craignent, on se complète, tout le monde sait qui est Monsieur M. Moi je suis beaucoup plus ouvert, j'aime déléguer. J'aime faire confiance à quelqu'un et qu'on n'en abuse pas. Je donne des responsabilités et je rémunère, je vais vers les gens". L'une des solutions envisagée pour marquer la distance est l'allongement de la ligne hiérarchique par la mise en place d'un encadrement intermédiaire. Le dirigeant de E15, décrivant son mode de management comme paternaliste et exigeant, indique "j'essaie de me

---

<sup>27</sup> Entreprise d'ingénierie en environnement de 11 salariés dans laquelle est mis en œuvre un contrôle de gestion "élaboré" (compte tenu de la taille) au travers de la création de divisions, de contrats d'objectifs, d'entretiens individuels de performance avec primes d'intéressement et bonus par rapport à des objectifs de rentabilité et de croissance (20% en 2008)

<sup>28</sup> Changement de gérance, conflit, redressement judiciaire, fort accroissement de l'activité et/ou des effectifs, développement à l'international et/ou nouvelle implantation.

détacher de cette vision paternaliste. Il y a une bonne ambiance de copinage et d'amitié qui doit évoluer vers l'amélioration des relations de collaboration en vue d'atteindre des valeurs de performances. J'ai besoin d'un niveau intermédiaire de management". Cette distanciation avec les acteurs et activités opérationnelles n'est pas toujours bien vécue, comme dans l'entreprise E11 où le salarié nommé n'a pas voulu jouer ce rôle d'intermédiaire. L'une des erreurs communément observée, qui explique souvent l'échec de la mise en œuvre, est la promotion du plus ancien salarié à la fonction de manager opérationnel, sans considération pour les nouvelles compétences (relationnelles notamment) et les ajustements individuels nécessaires au poste.

(2) A la question sur le style de management, deux dirigeants répondent "la communication est essentielle, le dialogue. Cela marche pas mal" (E6) et "je suis un grand communicant. Je responsabilise les gens en leur disant ce qui se passe" (E7). La communication constitue un levier fondamental du management et du changement en ce qu'elle améliore les relations avec les collaborateurs, permet de "motiver et impliquer tout le monde dans la société" (E23), "se faire comprendre et comprendre les autres" (E29). La communication directe, informelle est très présente. Les réunions sont également privilégiées. Voir et se voir constituent des paramètres importants. Le souci de donner du poids à certaines décisions implique un changement de nature de l'information, qui passe ainsi de la sphère de l'oralité, ancrée dans la culture locale, à celle de l'écrit, par le biais de l'affichage, des mémos et notes de service. Ces actes, loin d'être automatiques, sont porteurs d'une réelle volonté d'affirmation de valeurs et pratiques nouvelles de la part du dirigeant. C'est le cas du dirigeant de E29 pour "leur montrer que je fais bien tout en harmonie avec la loi", dans un contexte où les manquements à la législation du travail, notamment, sont fréquents et constituent la première cause de conflits collectifs<sup>29</sup>. La communication sert ainsi à préserver la qualité des relations de travail et le climat social dans l'entreprise. Tous les dirigeants craignent la survenue d'une grève, même si le climat est jugé bon dans cinq des six cas étudiés. Pour la dernière entreprise (E11), le climat est tendu suite à la reprise de la direction des affaires par la fille du fondateur. Les résistances quotidiennes : "ils savent la force des syndicats, ils se croient tout permis". Par ailleurs, comme il a été souligné, la mise en place de délégués du personnel se traduit par une pression informelle pour le dirigeant, contraint d'intégrer ce paramètre nouveau dans son management et sa communication.

(3) Pour stimuler la motivation et inciter les salariés à s'impliquer, le réflexe des dirigeants est de recourir à des primes. Elles sont d'abord collectives, afin de limiter les résistances et l'impact potentiellement défavorable sur la cohésion et le climat de travail. Le problème réside dans leur inefficacité lorsqu'elles s'institutionnalisent et ne varient plus en fonction des résultats. Les dirigeants éprouvent des réticences à les supprimer en cas de mauvaise performance. Il en est ainsi dans l'entreprise E6, dans laquelle la mise en place du système d'intéressement est présenté comme "une révolution dans l'atelier", et où "les primes sont stables. Cela n'arrive pas que les primes soient à zéro". Les conditions de mise en œuvre de cet outil ne respectent pas souvent les critères nécessaires à son efficacité (règles d'attribution claires, régularité, montant significatif, modalités de distribution, etc.) avec pour conséquence un impact incertain sur la motivation.

(4) La volonté de responsabiliser par la délégation et/ou la décentralisation apparaît comme une préoccupation forte chez les dirigeants interrogés. La dirigeante de E11 exprime son

---

<sup>29</sup> En effet, les revendications essentielles relevées lors des conflits portent sur le respect du droit (36 à 70%) : salaires, primes et NAO (28 à 65%), les licenciements et les conditions de travail (13%), le respect du droit syndical et des institutions représentatives du personnel (4 à 6%). Données Direction du travail, 2009.

opposition à l'ancien mode de management "la société de mon père est paternaliste, tout devait passer par lui. Je suis contre cela". Cette société a engagé des chantiers organisationnels importants qui suscitent beaucoup de résistances de la part des employés. L'autorité de la nouvelle gérante, femme et jeune, est contournée, au profit du frère, plus ancien dans la société et qui rappelle aux employés la présence du père. La nécessité d'accroître l'autonomie des salariés est soulignée par tous les dirigeants. Si la compétence, première composante de l'autonomie, est jugée bonne ou très bonne par les entreprises (à l'exception de E11), la motivation est plus variable. D'où la mise en œuvre de dispositifs supposés l'influencer favorablement. Si une délégation "souple" et informelle est plutôt bien acceptée, la décentralisation formelle, qui passe notamment par la contractualisation de nouveaux objectifs et la mise en place d'entretiens individuels constitue une véritable innovation, plus difficile à faire accepter, dans les petites entreprises. Les facteurs organisationnels occupent donc une place centrale dans l'entrepreneuriat stratégique de la petite entreprise. Le facteur individuel reste fondamental dans la mesure où, dans cette dynamique entrepreneuriale, nous avons souligné l'imbrication de l'entrepreneuriat et de l'intapreneuriat.

### 3.2.3. Sur les dimensions individuelles

Les valeurs et croyances du dirigeant sont difficiles à distinguer de la culture d'entreprise, même si d'un point de vue théorique ces deux ensembles sont dissociables. Le tableau suivant synthétise les valeurs exprimées par les dirigeants interrogés.

Références	E6	E7	E11	E15	E23	E29
Valeurs économiques	Compétence Efficacité Précision Réactivité Technologie	Qualité Créativité Productivité Réactivité	Notoriété Avoir le même but, avancer	Expertise Performance Qualité Notoriété	Qualité de service Réactivité Professionnalisme	Qualité irréprochable Professionnalisme Image
Valeurs humaines ou sociales	Relations humaines	Honnêteté Esprit d'équipe	Proximité Faire partie d'une entité	Respect mutuel Solidarité Diversité	Ecoute Communication Travail en équipe Motivation	Politesse Propre Discipline
Valeurs entrepreneuriales		Esprit d'entreprise	Esprit d'entreprise Initiative	Excellence Indépendance Insertion territoire	Mobilier Rassembler	Bosseur non stop Téméraire Tête sur les épaules

Tableau 2 : Valeurs exprimées par les dirigeants

Les dirigeants interrogés bénéficient tous d'une expertise dans leur domaine. Qu'elle soit fondée sur l'expérience pour les plus anciens ou qu'elle se justifie par un niveau de qualification élevé pour les plus jeunes, qui prennent la suite d'un parent, elle constitue un instrument de légitimation important de l'autorité et de la mise en œuvre d'innovations organisationnelles.

### 3.2.4. Quelles caractéristiques de l'entrepreneuriat stratégique dans les petites entreprises?

L'ensemble des paramètres identifiés dans l'étude témoigne, au-delà de l'acte fondateur de création ou de reprise de l'entreprise, de la mise en œuvre de l'entrepreneuriat stratégique dans les petites entreprises analysées : orientation stratégique, bonne connaissance de son environnement immédiat, structuration de l'entreprise, nouvelle dynamique managériale,

dispositifs d'incitation, d'évaluation des performances, de contrôle et introduction d'une nouvelle culture d'entreprise, proche de la vision et des valeurs du dirigeant.

Le souci de comportement éthique transparaît également des valeurs exprimées par les dirigeants des petites entreprises analysées. Les valeurs entrepreneuriales semblent liées, notamment, à un ancrage territorial plus ou moins fort des dirigeants d'entreprise, de même qu'à la nature familiale ou non de l'entreprise. La poursuite des analyses sur d'autres cas permettra d'étayer ces premières tendances.

Les nouvelles technologies constituent un soutien indéniable pour les dirigeants d'entreprise, en jouant un rôle intermédiaire entre une forte tradition d'oralité en Guadeloupe et un besoin de formalisation commun aux petites entreprises. Le recours aux courriers électroniques permet ainsi de combiner les avantages du recours à l'écrit en limitant les résistances vis-à-vis de cette transformation de la communication. Les nouvelles technologies marquent l'entrée de l'entreprise dans une nouvelle dimension, plus globale et ouverte sur un environnement plus éloigné. Pour autant l'utilisation de ce levier reste limitée, comme l'attestent les différentes études récentes sur les pratiques des petites entreprises dans ce domaine.

D'un point de vue plus local, les premières analyses nous permettent de réaffirmer les spécificités organisationnelles de la petite entreprise. L'environnement socio-culturel se fait plus discret que l'environnement institutionnel (changements réglementaires) ou économique (intensité de la concurrence), dans le discours des dirigeants sur les enjeux stratégiques et organisationnels de l'entrepreneuriat. Ce constat autorise ainsi à "lever" ou tout du moins nuancer le présupposé identitaire qui pèse fortement sur les représentations du "travailleur guadeloupéen", qui serait plus difficile à manager que tout autre individu. Le dirigeant E29, qui déclare que "l'Homme est un point faible en Guadeloupe", affirme dans le même temps ne pas rencontrer de difficultés dans le management de ses ressources humaines. Il s'agit donc de redonner au facteur culturel sa place en tant que facteur de contingence, parmi d'autres, du fonctionnement des organisations. Et d'éviter ainsi une endogénéisation radicale de la pensée managériale.

## **CONCLUSION ET OUVERTURES**

Compte tenu des enjeux associés à la mise en œuvre de stratégies entrepreneuriales, et au vu de la nécessité de développer ce champ de recherche notamment dans les petites entreprises, l'objectif de cette contribution était d'analyser la question des caractéristiques et pratiques des petites entreprises en matière d'entrepreneuriat stratégique, tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. Cet article s'est donc proposé dans un premier temps de questionner les modalités d'adaptation des modèles d'entrepreneuriat organisationnel et d'intrapreneuriat dans le contexte particulier qu'est celui de la petite entreprise. Nous avons posé comme postulat de départ que la distinction entre ces deux champs ne nous apparaissait pas pertinente, notamment parce qu'en petite entreprise, les figures de l'entrepreneur et de l'intrapreneur se rejoignent. Nous avons dans un deuxième temps élaboré un cadre conceptuel afin d'analyser le cas de six petites entreprises à partir d'un processus qualitatif d'analyse de discours.

La littérature met un accent fort sur l'attitude, le profil, les compétences, le rôle du dirigeant dans l'entrepreneuriat stratégique. Les cas étudiés nous amènent à nuancer cette position, en fonction des contextes organisationnels. Il convient selon nous de distinguer deux situations, le contexte favorable ou défavorable à l'innovation, qui redéfinissent l'importance relative des variables individuelles, organisationnelles et environnementales. Si les variables mobilisées dans les modèles d'entrepreneuriat stratégique restent pertinentes dans le champ de la petite entreprise, cette dernière en questionne l'importance relative en fonction des marges de manœuvre disponibles pour le dirigeant. L'influence de certaines variables, comme le degré



de formalisation, pourrait ainsi être rediscutée. L'entrepreneuriat stratégique tendrait alors à être envisagé comme un processus alliant plusieurs variables et niveaux d'analyse, tendant non pas vers un optimum, mais construit à partir de continuums. Il conviendra par ailleurs de développer davantage, dans nos travaux ultérieurs, les critères et outils de différenciation du contexte.

De nombreuses questions restent à traiter. Dans quelle mesure les distinctions opérées dans le champ global de l'entrepreneuriat sont-elles pertinentes pour les petites entreprises? Comment développer une stratégie d'ES lorsque la stratégie globale de l'entreprise n'est pas formalisée? Dans quelle mesure le contexte influence-t-il la dynamique entrepreneuriale des entreprises sur un territoire? Comment évaluer l'impact à long terme d'une stratégie d'ES dans des petites entreprises soumises très fortement aux turbulences de l'environnement (social, politique, naturel, économique)? Dess, Lumpkin et McGee (1999) suggèrent à ce propos que la longévité peut constituer une mesure de la performance ES. Il convient donc de multiplier les études de cas longitudinales afin d'observer les impacts de stratégies d'ES et en particulier sur l'innovation.

## REFERENCES

- Adélaïde P. et Viquerat T. (2002), *La chance TPE*, Publibook Editions.
- Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF.
- Alvarez F. (2009), "What Alter says and Ego hears : a discourse-based analysis of control, trust and information in a professional organization", in Ramallo F., (Ed), *New approaches to discourse and business communication*, Palgrave MacMillan, pp 212-230.
- Alvarez F. (2011), "Les quatre phases du métier de dirigeant de petite entreprise : pratiques et perspectives à partir du cas de la Guadeloupe", in Kiminou R. (dir.), *Economie et Droit des Affaires de la Caraïbe et de la Guyane*, Tome 2, pp. 209-245.
- Basso O. et A. Fayolle (2009), "L'entrepreneuriat organisationnel : enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion*, N°195, pp. 87-91.
- Basso O., A. Fayolle et V. Bouchard (2009), "L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept", *Revue française de gestion*, n° 195, p. 175-192.
- Carrier, C. (1996), "Intrapreneurship in small business: A exploratory study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 5-20.
- Carrier C. et Gélinas S. (2012), "Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat?", *Gestion*, Vol.36, N°4, Hiver.
- Chambon J. L., A. David et J.-M. Devevey (1982), *Les innovations sociales*, Presses Universitaires de France. Parsi, Collection Que Sais-Je.
- Chirita M.-G., J. B. Oliveira et L. J. Filion (2008), " Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel. Examen de la documentation 1996 – 2006", *Cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, n° 2008-01, Décembre, HEC Montréal.
- Cloutier J. (2003), "Qu'est-ce que l'innovation sociale?", *Cahier du CRISES*, Collection Études théoriques, N° ET0314, UQAM, novembre.
- Combé (1992), "L'explosion conflictuelle : de la signification des conflits sociaux", *Etudes Guadeloupéennes*, N°5, février, pp. 36-57.
- Dadoy M. (1998), "L'innovation sociale, mythes et réalités : l'innovation en question", *Éducation Permanente*, vol.134, p.41-53.
- Dess G.G., G.T. Lumpkin et J.E. McGee (1999), "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process : suggested research directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, pp 85-102.
- Ganem V. (2010), "Retour sur le Liyannaj Kont Pwofitasyon (LKP) accompli en Guadeloupe", *Nouvelle Revue de Psychologie, Etudes*, pp.199-211.

Gueguen G. (2009), "PME et stratégie : quelles spécificités?", *Economie et Management*, N°131, Avril, pp. 16-22.

Hamdouch A. (2011), "Innovation", *Encyclopédie Universalis en ligne*.

Hecquet V., Molia S. (2007), "La création d'entreprises en Guadeloupe en 2006 : Un taux de survie supérieur à la moyenne", INSEE.

Julien P.A. et M. Marchesnay (1996), *L'Entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.

Ireland R.D., Kuratko D.F., Morris M.H. (2006), "A health audit for Corporate Entrepreneurship : innovation at all levels part I", *Journal of Business Strategy*, 27, 1, pp. 10-17.

Kuratko D.F. (2007), "Corporate entrepreneurship", *Foundations and trends in Entrepreneurship*, Vol.3, N°2, pp.151-203.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. et Montagno, R. V. (1993), "Implementing Entrepreneurial Thinking in Established Organizations", *SAM Advanced Management Journal*, 58 (1), 28-33.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V. et Hornsby, J. S. (1990), « Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment ». *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue), 49-58.

Marchesnay M. (2003), "La petite entreprise : sortir de l'ignorance", *Revue française de gestion*, Vol. 29, N°44, mai-juin.

Pesqueux Y. (2002), *Organisations, modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, 396 p.

Pinchot, G. (1986), *Intraprendre. Au sein de l'entreprise, donner aux hommes la possibilité d'entreprendre*. Paris, Les Éditions d'organisation.

Reno F. (2004), "Antilles et Guyane: consensus politique et société dissensuelle", *L'outre-Mer français, La nouvelle donne institutionnelle*, sous la direction de J.-Y. Faberon, La documentation française, Paris.

Rey N. (2009), "Le mouvement social de 2009 en Guadeloupe : Lutte pour l'indépendance ou nouveau modèle de mobilisation?", [http://ugtg.org/article\\_1040.html](http://ugtg.org/article_1040.html)

Ronteau S. et T. Durand (2009), "Comment certaines organisations innoveront dans la durée", *Revue Française de Gestion*, N°195.

Russell, R. D. (1999), "Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 65-84.

Saporta B. (1997), "Stratégies des petites et moyennes entreprises", in Y. Simon et P. Joffre (coord.), *Encyclopédie de gestion*, Tome III, Editions Economica, Paris.

Schumpeter J.A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, traduction française, Editions Dalloz 1999.

Schumpeter J.A. (1942), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Editions Payot, 1990.

Schmitt C. et Filion L. J. (2009), "Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques", *Management et Avenir*, n° 30, p. 207-226.

Viala C. et Léger-Jarniou C. (2010), "Mise en œuvre de la dynamique d'innovation intrapreneuriale", *Communication aux 3èmes Journées Georges Doriot*, 4-5 mars, Caen, France.

Wiltord J. (2009), "Les DOM : une chance (perdue) de parole?", *La revue Lacanienne*, 2009/2, n°4. [http://www.freud-lacan.com/articles/article.php?url\\_article=jwiltord070509](http://www.freud-lacan.com/articles/article.php?url_article=jwiltord070509).

Zahra, S. A. (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, Vol 6 N°4, pp. 259-285.

**ANNEXE 1 :**  
**GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTREPRENEURIAT STRATEGIQUE DES PETITES  
ENTREPRISES**

<b>Contexte général externe</b>
Secteur
Atouts / facteurs clés réussite
Faiblesses
Opportunités
Menaces
Concurrence
Relations clients
Relations fournisseurs
<b>Stratégie</b>
Changements / évolutions
Innovation et dimensions entrepreneuriat stratégique
Stratégie claire
Stratégie formalisée
Déclinaison de la stratégie en objectifs
<b>Structure</b>
Qualité de l'organisation générale
Description précise des tâches et responsabilités
Formalisation, de règles et procédures
Décentralisation de la prise de décision
Règles de conduite connues et suivies
<b>Management des RH</b>
Management
Incitations et Récompenses / Reconnaissance du travail bien fait
Rémunération / Intéressement / primes
Développement des compétences/ formation / Partage des connaissances /Apprentissage organisationnel
Communication formelle
Communication informelle / Discussions et échanges d'idées
Climat social / Relations informelles
Fidélité du personnel
Motivation des salariés
Compétence des salariés
<b>Contrôle organisationnel</b>
Autonomie dans le travail/ Auto organisation
Responsabilisation du personnel / Empowerment
Management par objectifs / Contractualisation
Outils de suivi de l'activité (contrôle opérationnel et de gestion) et d'évaluation des performances
<b>Dimension individuelle</b>
Profil / Expertise / expérience
Valeurs du dirigeant
Autorité / hiérarchie / Légitimité