Document généré le 19 avr. 2024 01:49

Revue internationale P.M.E.
Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise

La modernisation des districts industriels
Rajeunissement ou colonisation managériale ?

Bengt Johannisson

Volume 16, numéro 1, 2003

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1008431ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1008431ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)
1918-9699 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Johannisson, B. (2003). La modernisation des districts industriels : rajeunissement ou colonisation managériale ? *Revue internationale P.M.E.*, *16*(1), 11–41. https://doi.org/10.7202/1008431ar

Résumé de l'article

Contrairement aux sombres prophéties, l'importance des petites entreprises dans le processus d'innovation et de création d'emplois dans l'économie ne diminue pas. Les réseaux personnels interfirmes si typiques dans ces entreprises sont considérés maintenant comme la façon normale d'organiser les activités économiques dans un environnement turbulent. L'intérêt croissant pour ce réseautage, en particulier lorsque celui-ci est localisé, est partagé par la communauté d'affaires et les institutions sociales. De plus en plus de politiques sont orientées pour soutenir des systèmes de firmes plutôt que les entreprises individuelles. Toutefois, ces stratégies pour favoriser le développement proviennent trop souvent d'une connaissance issue des pratiques de management des grandes entreprises, c'est-à-dire du managérialisme.

Le but de cet article, conceptuel et empirique, est d'examiner d'un œil critique comment une telle grille d'analyse, basée sur ces concepts du management professionnel, pourtant avec les meilleures intentions du monde, peut mal comprendre les districts industriels qui, comme système collectif, présentent des spécificités entrepreneuriales. Ainsi, la partie théorique de cet article se réfère à la théorie entrepreneuriale pour appréhender toute la complexité de l'organisation en réseau. Les données empiriques proviennent d'un district industriel suédois. Ce système socioéconomique subit constamment la pression de différentes institutions pour inciter la communauté locale d'affaires à adopter des techniques managériales afin de mieux se développer. Cette ambition inclut même la création d'un centre régional en développement industriel dont un des buts est de diffuser ces méthodes managériales. Ce cas suédois sera utilisé pour discuter de stratégies et de tactiques pour les communautés d'affaires locales afin de maintenir les caractéristiques entrepreneuriales du district industriel, tout en offrant en conclusion quelques idées pour les praticiens.

Tous droits réservés © Presses de l'Université du Québec, 2003

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

La modernisation des districts industriels
Rajeunissement ou colonisation managériale ?

Bengt JOHANNISSON
Institut de recherche scandinave sur l'entrepreneuriat
Universités de Växjö et de Lund

MOTS CLÉS

Entrepreneuriat collectif – District industriel – Interaction
Auto-organisation – Idéologie de gestion
Stratégie d'apprentissage – Suède – Développement local

RÉSUMÉ

Contrairement aux sombres prophéties, l'importance des petites entreprises dans le processus d'innovation et de création d'emplois dans l'économie ne diminue pas. Les réseaux personnels interfirmes si typiques dans ces entreprises sont considérés maintenant comme la façon normale d'organiser les activités économiques dans un environnement turbulent. L'intérêt croissant pour ce réseautage, en particulier lorsque celui-ci est localisé, est partagé par la communauté d'affaires et les institutions sociales. De plus en plus de politiques sont orientées pour soutenir des systèmes de firmes plutôt que les entreprises individuelles. Toutefois, ces stratégies pour favoriser le développement proviennent trop souvent d'une connaissance issue des pratiques de management des grandes entreprises, c'est-à-dire du managérialisme.

Le but de cet article, conceptuel et empirique, est d'examiner d'un œil critique comment une telle grille d'analyse, basée sur ces concepts du management professionnel, pourtant avec les meilleures intentions du monde, peut mal comprendre les districts industriels qui, comme système collectif, présentent des spécificités

L'AUTEUR

Bengt Johannisson est professeur et directeur du Scandinavian Institute of Research in Entrepreneurship de l'École de gestion et d'économique de l'Université de Växjö. De plus, il est directeur de la revue *Entrepreneurship and Regional Development*. Il a publié plusieurs dizaines d'articles et de livres en entrepreneuriat. Adresse : SIRE, Växjö University, SE-351 95, Växjö, Suède. Téléphone : 46-470-708513. Télécopieur : 46-470-83092. Courriel : Bengt.Johannisson@ehv.vxu.se

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

entrepreneuriales. Ainsi, la partie théorique de cet article se réfère à la théorie entrepreneuriale pour appréhender toute la complexité de l'organisation en réseau. Les données empiriques proviennent d'un district industriel suédois. Ce système socioéconomique subit constamment la pression de différentes institutions pour inciter la communauté locale d'affaires à adopter des techniques managériales afin de mieux se développer. Cette ambition inclut même la création d'un centre régional en développement industriel dont un des buts est de diffuser ces méthodes managériales. Ce cas suédois sera utilisé pour discuter de stratégies et de tactiques pour les communautés d'affaires locales afin de maintenir les caractéristiques entrepreneuriales du district industriel, tout en offrant en conclusion quelques idées pour les praticiens.

ABSTRACT

In spite of many ominous prophecies, the importance of small enterprises as innovators and job creators in the economic system is not diminishing. Interfirm personal networking, so typical for small firms, is now considered to be the generic way of organising economic activity in turbulent environments. This increasing concern for networking, in particular when localised, is shared by the business community and societal institutions. Policy measures are increasingly focusing systems of firms, not individual enterprises. However, these induced strategies for business development emanate from images of knowledge which have their origin in corporate management practices.

The aim of this paper is to, both conceptually and empirically, critically investigate how measures which are associated with "professional management" as an ideologically coloured watchword, may, albeit with the best of intentions, undermine an industrial district that, as a collective, demonstrates entrepreneurial qualities. The theoretical contribution of the paper draws upon entrepreneurship theory as well as complexity and network frameworks. The empirical data are provided by a Swedish industrial district. This organically construed socioeconomic texture is constantly under pressure from various institutions' efforts to teach the local business community to become "knowledgeable" in the "proper", i.e. managerial, way. These ambitions include the creation of an industrial-development centre devoted to an escalation of knowledge creation. The Swedish case will discuss strategies and tactics available for use by the local business community to maintain the unique entrepreneurial features of the industrial district. Lessons for practitioners conclude the article.

RESUMEN

A pesar de las profecias, la importancia de las pequeñas empresas como innovadoras y creadoras de empleo en el sistema económico no ha disminuído. Los contactos personales, tan comunes en las pequeñas empresas, es ahora considerado como una forma general para organizar la actividad ecónomica en situaciones turbulentas. El aumento del interés por las interacciones personales, en particular cuando se concentra localmente, es compartido por la comunidad en general y las instituciones sociales, en particular. Las medidas políticas han incrementando su enfoque en los sistemas de empresas, y no se concentran más

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

solo en las empresas individuales. Sin embargo, estas estrategias para el desarrollo de las empresas han sido inducidas, emanadas de las imágenes del conocimiento, el cual ha dado origen a las practicas de gestión de empresarial.

El propósito de este artículo, es investigar críticamente, conceptual y empíricamente, como las medidas asociadas con la gestión empresarial profesional constituyen un lema idealmente colorido, que podría, apesar de tener las mejores intenciones, minar un distrito industrial, que como colectivo, muestra cualidades empresariales emprendedores. La contribución de este trabajo, parte de la teoría empresarial así como de la teoría de la complejidad y de las redes empresariales. Los datos empíricos, son proporcionados por un distrito industrial sueco. Esta textura socio-económica organicamente ha sido construída bajo una presión constante de varias instituciones, esfuerzos que han sido desarrollados para enseñar a la comunidad local empresarial y convertirla en una conocedora de la manera adecuada de gestionar sus empresas. Estas ambiciones, incluyen la creación de un centro de desarrollo industrial dedicado a la creación del conocimiento. El caso discute adicionalmente las estrategias y las tácticas disponibles que son utilizadas por la comunidad local empresarial para mantiener las características únicas empresariales del distrito industrial. El artículo también incluye lecciones para practicantes.

ZUSAMMENFASSUNG

Im Gegensatz von vielen Prophezeiungen, ist die Bedeutung der kleinen Unternehmen im Innovationsprozess und der Begründung von Arbeitsplätzen in der Wirtschaft unvermindert. Die für diese Unternehmen so typischen persönlichen zwischenbetrieblichen Netzwerke werden jetzt als eine normale Art betrachtet, wie die wirtschaftlichen Aktivitäten in einer turbulenten Umwelt zu organisieren sind.

Das wachsende Interesse für dieses Netzwerkverhalten, insbesondere als es erkannt und anerkannt wurde durch die Geschäftsgemeinschaft und die sozialen Institutionen, zeigte sich in den politischen Anstrengungen, vermehrt zwischenbetriebliche Systeme zu unterstützen, als einzelne Unternehmen. Diese Anstrengungen haben jedoch zu oft den Ursprung in Erkenntnissen, die sich an den Managementpraktiken von grossen Unternehmen orientieren.

Das Ziel dieses Artikels, konzeptuell und empirisch, ist mit einem kritischen Auge zu studieren, wie ein solches Analyse-Raster, gegründet auf den Konzepten vom professionellem Management, trotz besten Absichten, nur schlecht den industriellen Bereich versteht, der wie ein kollektives System funktioniert und durch besondere Unternehmermerkmale gekennzeichnet ist. Also bezieht sich der theoretische Beitrag dieses Artikels auf die Unternehmertheorie, um die gesamte Komplexität einer Organisation im Netzwerk zu verstehen. Die empirischen Daten basieren auf einem schwedischen, industriellen Bezirk.

Dieses sozioökonomische System erleidet andauernd den Druck von verschiedenen Institutionen, damit die lokale Wirtschaftsgemeinschaft veranlassen wird, die Managementtechniken anzuwenden um sich besser zu entwickeln. Diese Ambition beinhaltet ebenso die Gründung von einem regionalen Zentrum mittels der industriellen Entwicklung. Als eines der Ziele von diesem Zentrum ist die Verbreitung dieser Managementmethoden zu erwähnen. Dieser schwedische Fall

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

soll genutzt werden, damit die Strategien und Taktiken für die lokalen Wirtschaftsvereinigungen diskutiert werden und die Unternehmermerkmale des industriellen Bereichs erhalten bleiben ; alles unter dem Angebot einer Schlussfolgerung mit einigen Ideen für die Praktiker.

Introduction

Le défi de la collaboration entre les firmes et le territoire

Une des phrases souvent utilisées, tant par les chercheurs que par les praticiens dans les années 1990, est celle-ci : « Nous vivons dans une société basée sur le savoir dans laquelle l'économie est de plus en plus une affaire de réseaux. » Cette phrase insiste sur la connaissance associée à la nouvelle économie et sur la nécessité de faire des affaires en réseau. Le réseautage favorise les échanges de connaissances entre les entreprises et prend une grande importance en développement économique spatial. Maskell *et al*. (1998) ont apporté récemment un exemple européen intéressant de cette façon d'envisager les choses ; Storper (1995) a fait de même. Selon ce modèle émergent, la connaissance qualifiée, en dépit de la révolution dans les technologies de l'information, serait avant tout tacite et ne peut qu'être associée à de l'apprentissage issu d'un processus d'interaction entre les individus. En conséquence, le développement économique ne peut être favorisé que par des contacts physiques et une proximité culturelle et sociale. Les contacts personnels, c'est-à-dire des rencontres face à face entre les gens d'affaires (Lundwall, 1993) permettent le transfert de connaissances et ainsi la création de connaissances nouvelles. Cette image renforce le potentiel de la région comme acteur économique.

Nous partageons cette façon de voir la viabilité des activités économiques spatiales organisées. Nous aimerions toutefois avancer des arguments différents, d'abord, pour démontrer le caractère dynamique des réseaux de firmes en apprentissage et, ensuite, identifier les barrières à une stratégie induite de développement économique régional. Comme plusieurs localités sont dominées par quelques entreprises familiales, il est plus facile de montrer les comportements de ces entreprises en général et des pratiques entrepreneuriales en particulier. Ce point de vue inclut le questionnement à propos de l'idée voulant que les entreprises ne cherchent qu'à faire du profit et à se positionner par rapport à la concurrence. Si les propriétaires-dirigeants peuvent également être motivés économiquement par ces buts, d'autres objectifs, souvent différents, les motivent selon leur situation personnelle ou familiale et la localisation de leur firme. Si les entreprises sont plus orientées par ce qu'elles font *pour* ou même *avec* leurs clients que la lutte *contre* leurs concurrents, alors la « collaboration » et non « la compétition » devient le principal facteur de succès. Comme le soutiennent Ring et Van de Ven (1994), de tels liens de collaboration sont guidés autant par l'efficience que par l'équité (faire des affaires de façon loyale). Si les transactions ne reposent pas uniquement sur

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

les coûts, mais aussi sur un dialogue créatif pour susciter diverses opportunités, les ressources à base de réseautage et non plus les ressources individuelles de chaque firme deviennent déterminantes pour la performance des firmes (*cf.* Dyer et Singh, 1998).

Différents concepts peuvent être appliqués pour expliquer ce phénomène réel de la coopération interfirme dans un environnement spatial. En combinant entrepreneuriat, complexité et réseautage, nous espérons jeter un nouvel éclairage, selon un angle différent des études traditionnelles, sur les liens spatiaux entre les PME et le succès commercial, tel que « les idées sont dans l'air » de Marshall (1920), « l'interdépendance non marchande » de Storper (1995), les « places visqueuses (*sticky*) » de Markusen (1996) ou encore « les systèmes d'apprentissage localisés » de Maskell *et al.* (1998) et de Lorenzen (1998). L'approche proposée ici relève d'une explication particulière touchant l'incapacité des nouvelles entreprises entrepreneuriales et de la communauté d'affaires dans les districts industriels à absorber la connaissance codifiée et à l'intégrer à l'expérience acquise localement. Peut-être que ce n'est même pas de l'incapacité mais plutôt un refus – et pour des bonnes raisons.

Nous pouvons trouver quatre raisons interreliées aux difficultés à reconnaître le potentiel des réseaux localisés de PME et, en conséquence, à critiquer la viabilité des stratégies régionales pourtant légitimes de soutien au développement économique. Premièrement, une mauvaise compréhension du processus entrepreneurial qui, cela est bien connu, crée et matérialise les occasions d'affaires en mobilisant diverses ressources indépendantes à leur origine. Au contraire, le point le plus important de la documentation scientifique est de chercher à réduire l'incertitude en recourant aux techniques managériales existantes pour élaborer le cadre institutionnel d'intervention (North, 1990). Deuxièmement, la croyance exagérée en la possibilité de contrôler le processus économique par des interventions stratégiques plutôt que d'improviser continuellement en coordonnant rapidement les buts et les moyens en fonction du changement « non prévisible » de l'environnement. Troisièmement, l'idéologie dominante chez les très grandes entreprises (le comportement managérial) dénie « l'irrationalité » humaine et conduit nécessairement à vouloir initier et diriger l'innovation et le processus entrepreneurial. Quatrièmement, et cela découle de ce qu'on vient de dire, le manque de compréhension de la part des dirigeants gouvernementaux des caractéristiques uniques de l'entrepreneuriat spatial, incompréhension qui augmente les risques d'une politique régionale mal ciblée. Ces raisons sont explicitées ci-après.

Ainsi, dans la première section, nous avancerons divers arguments pour présenter et discuter de l'entrepreneuriat comme un véritable phénomène interactif et collectif en relation avec les dimensions environnementales et spatiales du processus. Dans la deuxième section, le dynamisme d'un tel entrepreneuriat localisé

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

sera conceptualisé à partir d'une théorie complexe et démontrée empiriquement en utilisant les données réticulaires d'un district industriel suédois. Très souvent, les termes de réseau et de réseautage sont utilisés métaphoriquement dans la documentation, comme le rappellent Maskell *et al*. (1998). Il est donc important de recourir à des données appropriées surtout si elles servent par la suite à soutenir une théorie. En troisième lieu, trois idéologies pouvant s'appliquer concurremment aux districts industriels dominés par des petites entreprises familiales seront présentées. Dans la quatrième section, les caractéristiques d'apprentissage et d'organisation des districts industriels seront conceptualisées de façon à fournir une plateforme pour une critique de l'implication d'efforts induits pour stimuler les capacités des firmes locales. Dans la cinquième section, le cas du district suédois sera présenté et interprété dans le contexte de diverses idéologies. En conclusion, nous résumerons les leçons à tirer de cette recherche, tant du point de vue scientifique que de celui des politiques publiques et de la communauté d'affaires.

1. L'entrepreneuriat, un phénomène collectif

Ce qui nous intéresse, ici, ce sont les petites entreprises et l'entrepreneuriat dans leur environnement spatial. Nous devons d'abord préciser les définitions que nous avons données de ces concepts. Plusieurs *petites entreprises* sont des microfirmes (moins de neuf employés) qui sont possédées et opérées par les membres d'une famille (voir, par exemple, Brunåker, 1996). Quant à *l'entrepreneuriat*, on ne trouve pas une seule définition de ce concept. Les économistes associent le phénomène avec les diverses capacités en innovation sur le marché (le quoi) alors que les psychologues mettent l'accent sur les agents qui entreprennent (le qui). Les anthropologues et les théoriciens en gestion sont quant à eux concernés par les motifs qui incitent à lancer un processus de changement sur le marché ou à l'intérieur d'une entreprise (le pourquoi). Enfin, des recherches récentes ont examiné la manière dont le processus entrepreneurial est enclenché ou se développe dans les nouvelles entreprises (le comment ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Gartner, Bird et Starr, 1992).

Pour notre part, nous voyons l'entrepreneuriat comme *un processus dans lequel des ressources, indépendantes à l'origine, sont réorganisées d'une nouvelle façon pour saisir une occasion d'affaires*. La clé pour pénétrer à l'intérieur de ce phénomène entrepreneurial est alors l'optique dans laquelle la nouvelle organisation est mise en place. Cela signifie que l'agent qui entreprend non seulement en assume le risque et surmonte l'incertitude, mais prend aussi sur soi l'ambiguïté qui en découle. L'entrepreneuriat veut dire s'impliquer (*enact*) dans de nouvelles réalités ou, plus concrètement, dans une nouvelle aventure économique ; les frontières entre l'individu qui démarre le processus, l'aventure et le contexte demeurent floues. Cela exige des ajustements constants dans la nouvelle aventure,

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

incluant la fermeture, aussi bien que le démarrage, d'une nouvelle affaire. Le processus peut être rendu plus intelligible en recourant à la métaphore du réseau (Johannisson, 1992 ; Taylor, 1999). L'entrepreneuriat doit être vu comme de l'émergence et de l'apprentissage en continu. L'habileté de l'entrepreneur à développer une vision, sa capacité à se tenir en alerte par rapport au changement dans l'environnement, que ce dernier soit structurel ou qu'il arrive par hasard (Bouchikhi, 1993), son habileté à initier, improviser et inspirer les autres, sont tous des facteurs qui influencent les résultats du processus entrepreneurial.

L'économique et la psychologie analysent l'entrepreneuriat à partir d'actions individuelles, à partir d'un héros solitaire. Au contraire, en ne considérant que l'innovation et l'apprentissage, l'entrepreneuriat ne peut provenir que de l'interaction (Van de Ven, 1993). L'entrepreneuriat ne peut être vu que comme génétiquement social, un phénomène *collectif*. La conceptualisation d'une nouvelle entreprise ne peut prendre son sens dans un environnement ambigu qu'en faisant appel à des dialogues interpersonnels multiples, à du « polylogue ». Un tel réseau personnel est congruent avec le présumé fort besoin d'indépendance des entrepreneurs. Avant que les liens en réseau ne soient créés, les deux parties doivent être libres d'interagir ensemble. Toutefois, compte tenu de l'interdépendance entre de tels liens, une fois établis, ils créent de la dépendance. Une telle dépendance (et le réseautage associé), autant que l'aventure elle-même, créée par l'entrepreneur ou l'entrepreneure n'est pas perçue comme une camisole de force.

L'organisation subséquente des ressources dans l'aventure entrepreneuriale repose sur des échanges sociaux et d'affaires à base d'ententes et de confiance mutuelle. Le succès ultime est la reconnaissance par la société, c'est-à-dire l'acceptation par celle-ci de la structure établie. La nouvelle entreprise matérialise une partie du réseau personnel du fondateur qui devient ainsi légalement délimité. Une fois l'entreprise lancée, le besoin de préserver leur indépendance acquise amènera la plupart des propriétaires-dirigeants à résister aux perturbations provenant tant des employés que des personnes extérieures. Cette structure patriarcale statique fortement centrée sur elle-même favorise une orientation forte mais aussi myope de l'action. La petite entreprise individuelle devient alors une « cellule d'action » particulièrement efficace, mais très vulnérable aux changements structurels. Le comportement entrepreneurial continu appelle à du réseautage externe pour contrebalancer l'orientation interne face au changement externe collectif. S'il veut demeurer un dirigeant innovateur, l'entrepreneur n'a d'autre choix que de se développer socialement.

Comme système collectif, la petite entreprise représente donc une force majeure. Cela est prouvé par le fait que, dans la plupart des économies, la petite entreprise est la (seule) contributrice à la croissance de l'emploi. On trouve un nombre important de formes collectives d'entrepreneuriat ayant pour origine la

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

« communauté personnelle » créée par l'initiateur du réseau. L'implication de la famille dans la petite entreprise typique entraîne la création d'une unité générique sociale favorisant l'orientation interne. Le partnership et la coopération sont souvent issus du besoin concret de l'action collective. Des types d'entrepreneuriat collectif que l'on connaît bien sont, par exemple, la franchise ou les alliances stratégiques.

Nous pouvons réaliser une analyse spatiale en nous arrêtant à cet entrepreneuriat collectif dans lequel les frontières s'estompent, d'un côté, par l'ambition individuelle et l'action économique reflétée par les opérations de la firme et, de l'autre, par le contexte social. En considérant l'imbrication générale sociale (*embeddedness*) des activités économiques dans la société (Granovetter, 1985), il est aisé d'imaginer de l'émergence de l'entrepreneuriat dans un contexte instrumental social. Le district industriel marshallien apparaît ainsi comme un cas typique d'entrepreneuriat collectif. Dans ces districts, l'interaction entre les firmes enclenche un processus de création spontanée de nouvelles firmes. Dans ces systèmes, la communauté d'affaires agit comme une entité, et on y observe une forte volatilité locale en termes de créations et de fermetures d'entreprises. « L'irrationalité » de ce processus entrepreneurial fait qu'il est difficile de voir ou de saisir une logique linéaire décontextualisée dans laquelle la planification et l'évaluation font du sens. Comme il n'y a pas « de main visible » pour guider ce processus, nous avons besoin d'une approche différente pour comprendre ce qui se passe. La théorie de la complexité ou du chaos (*cf.* la « chaotique » de Tsoukas, 1998) offre une clé pour comprendre l'ordre et le désordre de tels systèmes.

2. Le district industriel comme système auto-organisant

2.1. La « chaotique » : un cadre d'explication émergent

Le concept d'auto-organisation est inhérent aux théories émergentes sur la complexité et la dynamique non linéaire. L'auto-organisation se développe lorsque des unités autonomes, capables de « choix comportementaux » multiples, agissent avec des individus libres mais dans un cadre clairement défini. Le résultat donne un ensemble de structures cohérentes sans hiérarchie ni perspective de permanence. Briggs et Peat (1989) utilisent les interactions de la chimie, les termites, les amibes dans la vase, le trafic humain et la croissance des villes comme exemples d'auto-organisation. Stacey (1993, 1996) et Morgan (1993) avancent l'image de l'organisation du monde des humains. Weick (1976) parle d'« association libre » (*loose coupling*) et MacPherson (1992), pour comprendre l'auto-organisation, évoque le besoin d'établir des liens à la fois forts et faibles entre les unités qui s'additionnent. Dans ces systèmes d'« association libre », les unités conservent leur identité tout en les intégrant, ce qui veut dire qu'elles sont mutuellement responsables de toutes les interactions entre les comportements humains.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

Ces modèles auto-organisationnels émergeant d'interactions ont des *limites instables*, c'est-à-dire qu'ils représentent des systèmes instables sans frontières marquées. Cet état d'instabilité implique la coexistence de la coopération et de la concurrence, alors que l'information est à la fois libre et contrôlée (Stacey, 1996, p. 97-98). Dans un tel système d'auto-organisation, les frontières interne et externe sont floues.

En outre, la complexité et le dynamisme de tels systèmes, aussi bien que leur variabilité et leur viabilité, augmentent avec le nombre de membres. Parallèlement, la demande d'énergie pour maintenir la configuration désirée qui croît augmente aussi. Un tel système auto-organisé a aussi été appelé une « *structure dissipative* » qui est « […] capable de maintenir au moins son identité en demeurant continuellement ouverte au flux et au changement continu de son environnement » (Briggs et Peat, 1989, p. 139). Le changement continu ou l'émergence constante est un « état naturel » des structures dissipatives aussi bien que de l'entrepreneuriat (Gartner, Bird et Starr, 1992) – le changement et l'apprentissage sont nécessaires pour conserver l'identité du système. Alors que l'énergie est nécessaire pour changer d'autres types de structures, les structures dissipatives ont besoin d'énergie afin de ne pas se dissoudre (Stacey, 1996). Ainsi, dans les systèmes humains, l'énergie est requise pour leur maintien et provient de diverses sources : l'implication personnelle des membres, l'engagement d'agents comme membres des réseaux personnels, la légitimité et, à un niveau moindre, les ressources qui peuvent être échangées.

Ces attracteurs c*omplexes* ou *étranges* représentent un principe générique un ordre basique qui guide l'évolution des systèmes complexes. Chaque entreprise viable possède ses propres attracteurs complexes qui présentent *une série de principes inhérents guidant le processus d' évolution vers des résultats indéterminés mais dans un cadre précis*. Le résultat concret du processus de changement dépend de façon sensible des conditions initiales dans lesquelles la régularité et l'irrégularité coexistent (voir Frank et Lueger, 1997). Dans l'entreprise individuelle entrepreneuriale, la vision du fondateur est guidée non seulement par une orientation donnée, mais aussi par les activités quotidiennes. Cette vision affirmée, cette image qui différencie chaque firme est intuitivement comprise tant par l'entrepreneur que par ses associés. Des notions telles que « l'insertion sociale », « l'interdépendance non marchande » ou encore « la viscosité » évoque l'existence d'un ordre implicite qui guiderait l'interaction entre la firme dans son environnement de petites entreprises. Cet ordre représente l'attracteur complexe qui définit les limites à l'intérieur duquel le système peut penser maintenir sa viabilité.

Les districts industriels forment des groupements intégrés d'entreprises qui, bien qu'indépendantes, offrent collectivement un grand potentiel d'auto-organisation, et ce pour trois raisons. Premièrement, l'interaction entre les firmes est aussi intéressée que sociale, ce qui implique de la variété, de la subtilité, de la

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

vigilance et de l'intérêt pour les échanges de même que du contrôle mutuel. Deuxièmement, il n'y a pas d'autorité formelle pour imposer des normes d'action – même si des institutions informelles élaborent une série de règles (North, 1990). La structure résulte d'un processus spontané et l'imbrication sociale des activités économiques fait en sorte que les membres s'imprègnent de la culture du district ou des règles de jeu locales, soit « l'attracteur complexe » pour comprendre l'auto-organisation. Reconnaître des occasions d'affaires émergentes demande un esprit préparé, et l'auto-organisation est le résultat de la responsabilité générale qui s'appuie sur un solide cadre de référence (Wheatley, 1992). Troisièmement, la confiance mutuelle incite les membres à accepter des frontières externes floues, ce qui maintient la structure dissipative du district industriel (Dandridge et Johannisson, 1996).

2.2. Opérationnalisation du système interactif complexe : le réseau du district industriel

Même si on l'utilise seulement métaphoriquement, le concept émergent du chaos permet de rendre compte du dynamisme et de la complexité, d'une part, et de l'ambiguïté et de l'imprévisibilité, d'autre part. Mais pour faire le lien entre cette métaphore et la vie économique telle qu'elle est pratiquée dans les districts industriels, il faut recourir à un modèle plus robuste. Le système d'entreprises en tant que système humain interactif comportant des nœuds et des liens offre un énorme potentiel de complexité s'il n'est pas encadré de façon rigide par des structures prédéterminées. Le système idéal *hiérarchique*, c'est-à-dire supposé efficient, doit avoir une étendue de contrôle de 8, ce qui suppose 72 relations pour organiser 73 personnes. Ces 73 personnes peuvent avoir 2 628 [73 × (73 – 1] /2) liens indirects pour soutenir tout besoin instrumental et partager un sentiment intéressé et mutuel (Sjöstrand, 1992). Si ce potentiel fournit son plein avantage d'information entre les nœuds d'un tel système, cette information se diffusera dans tout le système. Cela présente deux implications importantes. Premièrement, la *structure en réseau* offre un potentiel intéressant autant sur le plan de l'innovation que de la hiérarchie. Non seulement les liens peuvent être verticaux, comme dans un système hiérarchique, mais ils peuvent également être horizontaux, suscitant souvent des alliances entre des compétiteurs. On trouve aussi des liens « latéraux » issus de nouvelles combinaisons par l'action qui ne résultent d'aucune catégorisation préconçue de nœuds (Burns et Stalker, 1961). Deuxièmement, aucun membre du réseau de plus de 25 membres, par exemple, ne peut consciemment avoir en tête toutes les possibilités de liens avec et entre les autres membres. En conséquence, les membres doivent s'en remettre à leur intuition et à leur connaissance tacite pour faire fonctionner le système auto-organisant dans un sens large.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

Dans un système spatial auto-organisant de petites entreprises, tel qu'un district industriel, le réseautage devient généralement personnalisé et intelligible. Les échanges entre les firmes s'expliquent aussi bien par l'origine que par les résultats des ententes entre les individus qui représentent autant eux-mêmes que leur firme. La viabilité des firmes dépend de la capacité et de la crédibilité des propriétaires-dirigeants individuels que reflète leur réseau personnel.

Dans notre étude empirique sur les regroupements de petites entreprises et de l'entrepreneuriat collectif, nous avons examiné deux systèmes spatiaux d'entreprises suédoises : un regroupement dans un district industriel et un autre dans un parc scientifique universitaire. Dans ces groupes d'entreprises, les réseaux sociocentrés intégrant les propriétaires-dirigeants et leur firme ont été repérés. Les données présentées plus loin proviennent de l'extension de celles traitées dans Johannisson *et al.* (1994). L'échantillon a été obtenu par enquête postale auprès de 67 firmes dans le district et de 42 firmes dans le parc scientifique. Les dimensions sociales et d'affaires des relations ont été distinguées de deux façons : selon que les propriétaires-dirigeants *parlaient avec* ou *connaissaient* leurs vis-à-vis, d'une part, ou selon qu'ils *entretenaient des relations commerciales* ou *professionnelles*, d'autre part, avec eux, donnant ainsi un potentiel de quatre relations avec chaque autre firme locale décrites comme suit :

Relations sociales

Discutaient Une rencontre face à face ou au téléphone a été tenue avec la direction de la firme dans les 30 derniers jours. La conversation devait avoir duré au moins cinq minutes et concernait des éléments autres que la température.

Connaissaient Le p.-d.g. ou n'importe qui de la haute direction ou des propriétaires est connu personnellement.

Relations d'affaires

Commerciales Des affaires ont été transigées (incluant la location, l'emprunt ou du troc) avec la firme durant plus de neuf mois.

Professionnelles Les cadres de la firme ont été approchés pour résoudre un problème important.

Ces analyses empiriques révèlent que si seulement deux des firmes du district industriel n'ont aucun lien commercial avec les autres membres, la moitié des firmes du parc scientifique sont aussi « isolées ». En étudiant la densité des liens commerciaux, nous pouvons aller au-delà du niveau des nœuds en analysant le réseau lui-même. Nos données nous apprennent que 14,4 % du potentiel de liens est réalisé, c'est-à-dire 318 liens sur un potentiel de 2 211 ($67 \times 66/2$, où 67 est le

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

nombre de firmes ayant participé à l'enquête sur le réseautage), alors que 2,6 % seulement le sont dans le parc scientifique (ou 22 des 861 liens, soit 42 × 41/2). Lorsque nous analysons les liens de connaissance, la différence est plus marquée : 31,3 % sont réalisés dans le district industriel contre 3,5 % dans celui du parc. Il est évident que le processus d'auto-organisation découlant et reproduisant les structures réticulaires est beaucoup plus efficace dans le district que dans le parc scientifique.

TABLEAU 1
La densité des deux réseaux entrepreneuriaux suédois (le district industriel de Anderstorp / Gnosjö et le parc scientifique d'Ideon) (Les liens réels constituent un pourcentage de tous les liens potentiels.)

Les réseaux	Le réseau de discussion	Le réseau de connaissances	Le réseau commercial	Le réseau professionnel
Le district industriel	10,1	31,3	14,4	13,8
Le parc scientifique	3,9	3,5	2,6	3,9

Note : Dans tous les cas sauf pour le réseau professionnel, le pourcentage porte sur des liens réciproques.
Source : Johannisson *et al*. (1994), tableau 6, p. 344.

Selon nous, l'analyse des interactions dyadiques ne doit pas produire une image holistique ou plus facile à comprendre dans un système complexe d'entreprises. Une analyse graphique effectuée à l'aide du logiciel Ucinet permet de dessiner le réseau en montrant par exemple les relations structurelles telles que les « blocs » et les « cliques ». Un « *bloc* » est une sous-structure réticulaire dans laquelle on ne trouve aucun « *point de rupture* », comme par exemple un simple nœud dont dépendent les liaisons complètes du réseau ; comme ce serait le cas si nous trouvions un seul « courtier » ou un seul « pont ». Analyser les blocs permet d'apprécier la fragilité ou la solidité du réseau étudié. Considérer, par exemple, les liaisons commerciales dans le district industriel d'un numéro de bloc représentant 63 firmes sur 67, par exemple, signifie que même si une firme entreprise ferme, les 62 firmes restantes dans le réseau étudié devraient encore maintenir leurs liaisons d'affaires. Au contraire, dans le parc scientifique, une telle robustesse des blocs ne dépasse par 10 firmes.

L'analyse du réseau que nous venons de faire concerne un *pattern* de base des nœuds du réseau interrelié – soit les propriétaires-dirigeants et leur firme – dessinant différentes images de « *connectivité* » dans le réseau. Cela représente un potentiel pour l'initiative collective dans lequel, selon les principes de « l'association libre », chaque lien n'a pas à être continuellement exploité. Le potentiel d'auto-organisation dans le district industriel est davantage reflété par la notion de « *clique* ». Une clique particulière est une sous-structure dans laquelle tous les membres sont *directement* reliés. En considérant seulement les plus grandes cliques,

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

on en trouve 6 dans le réseau de connaissance avec 14 membres (Johannisson *et al*., 1994, tableau 8). En ne retenant que les 67 membres qui constituent le réseau, on peut voir clairement que le district industriel est formé par des sous-structures qui se chevauchent. Cette redondance dans le réseau ajoute au potentiel d'organisation que Stacey (1996) appelle des environnements « incompréhensibles ». Les districts industriels, comme celui dont il est question ici, se présentent eux-mêmes non seulement comme des « communautés de pratiques », mais aussi comme des « communautés de communautés de pratiques », offrant un milieu propice à l'apprentissage et à l'innovation (Brown et Duguid, 1991).

L'idiosyncrasie, l'attracteur complexe, d'un système d'entreprises auto-organisant ne doit pas uniquement refléter les liens directs ou indirects (dyadique) entre les établissements ou les leaders mais relier les caractéristiques les plus holistiques du système d'affaires. De plus, l'analyse réalisée par Johannisson *et al*. (1994) révèle, par exemple, que les sous-groupes de firmes, définis par similarité en fonction des liens des membres avec tous les autres membres du district (soit « l'équivalence structurelle »), adoptent des principes semblables dans leur organisation. De tels principes induits de la recherche empirique incluent une diversité « balancée » (ni trop haute, ni trop basse) par rapport à l'industrie, telle une séparation / intégration « balancée » et une série « balancée » de liens internes / externes. Au contraire, dans le parc scientifique, la plupart des sous-structures ne sont pas équilibrées selon ces derniers aspects.

La stratégie de recherche adoptée pour opérationnaliser l'auto-organisation du district industriel, en l'occurrence une analyse graphique du réseau entrepreneurial, en dépit de l'avancement des techniques, montre seulement le subtil processus socioéconomique qui explique la viabilité du district. La structure auto-organisante, « l'attracteur complexe », définit chaque point localisé comme une disposition unique. Les interventions qui ne respectent pas cela peuvent faire éclater le noyau d'auto-organisation. Dans la prochaine section, nous ferons état d'une menace générale à laquelle est confronté un tel tissu localisé et unique, et ce dans l'optique de contrôler et de vérifier l'effet de ce type de gestion afin d'en avoir une idée claire et de connaître *la* façon d'ordonner les activités économiques.

3. Le managérialisme comme idéologie envahissante dans les districts industriels

L'entrepreneuriat peut être défini comme l'adoption de nouvelles façons de structurer des ressources et de mettre à contribution les partenaires. Les caractéristiques qu'ont en commun l'entrepreneuriat et le district industriel auto-organisé incluent, par exemple, des moments de détente des membres dans des clubs locaux, de la spontanéité dans les échanges locaux d'affaires, des engagements pour s'identifier à la localité et un membership social actif dans la communauté. Ces caractéristiques,

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

en plus de remplir une fonction corporative, mettent au défi l'entreprise de se positionner dans la hiérarchie des firmes et leur situation. Cette différence entre la conduite entrepreneuriale et la conduite corporative est cruciale, car elle exprime des perceptions (cognitives ou analytiques) différentes de la réalité, contrairement à la notion de logique des affaires (Pralahad et Bettis, 1986). Cela relève plutôt de *l'idéologie* contrastée.

L'idéologie est ici définie comme *une façon admise de percevoir, d'évaluer et d'agir sur la réalité en mobilisant par ce moyen des habiletés aussi bien cognitives qu'émotionnelles*. L'idéologie se renforce au moyen de perceptions orientées et d'un fort engagement. Bien entendu, celui qui prône une idéologie cherche à imposer sa propre vision des choses aux autres.

Le *managérialisme* comme idéologie a pour origine le monde corporatif, selon Deetz (1992) ; elle a imprégné non seulement la communauté d'affaires mais la société en général. Nous avons présenté l'*entrepreneurialisme* comme une contre-idéologie de management (Hjorth et Johannisson, 1997). Nous avons montré en outre que l'entrepreneuriat ne peut être compris à partir d'une perspective managériale (voir aussi Bygrave, 1989). Le managérialisme et l'entrepreneurialisme comme moyens de faire du sens et comme ressorts de l'action constituent en quelque sorte deux phénomènes différents.

Comme on l'a vu plus haut, le district industriel est une illustration concrète d'entrepreneuriat collectif qui se développe au-delà des entreprises familiales. Par conséquent, nous devons introduire une autre idéologie où la famille est considérée comme une institution sociale. Dominée par un comportement émotionnel particulier, la famille a une façon de faire des affaires qui se distingue nettement du modèle de management ou de l'entrepreneuriat de création nouvelle ou d'innovation. Selon Berg (1979, p. 256-257), la structure émotionnelle d'une organisation crée un processus émotionnel déterminé historiquement et représente, dans son ensemble, un modèle spécifique et stable d'organisation. Dans la documentation touchant la direction par les propriétaires des entreprises familiales, les structures et processus émotionnels, si on tient compte de tout cela, sont généralement considérés comme problématiques (Sharma, Chrisman et Chua, 1997). Par conséquent, l'interface entre la famille et les affaires révèle l'existence d'un sous-système (de valeurs) variées[1]. Nous pouvons voir ici le sous-système familial comme un refuge de la troisième idéologie, le *paternalisme*.

Au tableau 2, on peut voir quelques caractéristiques organisationnelles contrastées des trois idéologies proposées (*cf.* aussi Johannisson, 2002). L'*entrepreneurialisme* se caractérise par une organisation *organique* des ressources internes

1. Voir à ce propos, par exemple, Dyer et Handler (1994), Gersick *et al*. (1997) ou Stafford *et al*. (1999).

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

TABLEAU 2
L'entreprise familiale comme lieu d'action pour des idéologies contrastées

	Entrepreneurialisme	Paternalisme	Managérialisme
Structuration des activités	Organique (passerelle informationnelle continue en réseau)	Clan (hiérarchie émotionnelle)	Mécanistique (hiérarchie fonctionnelle)
Contrôle des ressources	Relations à base de confiance	Contrôle du propriétaire	Liens contractuels
Vision ou perception du marché	Ambiguë, espace de collaboration potentielle	Familial, espace bien délimité	Incertain, risqué, espace de concurrence
Horizon temporelle	En émergence	Passé, présent et futur	Présent et futur
Connaissances du métier	Tacite, holistique et à base de connaissance associative	Tacite, holistique et connaissance locale	Formel, linéaire, connaissance instrumentale
Critères de succès	Ressources pour maintenir le processus de créativité	Assurant l'empire familial	Retour sur investissement et croissance quantitative

et externes. Le réseau basé sur des relations de confiance réduit les coûts de transaction au minimum, stimule l'apprentissage et permet de saisir des occasions d'affaires. Le contexte d'affaires est continuellement activé par des événements favorables tant intentionnels que fortuits. L'attitude expérimentale implique une projection de court terme avec des révisions fréquentes guidées par une vision à long terme servant de cadre de référence. Le caractère émergent de l'entreprise appelle à des actions propres et des événements extérieurs. Les actions sont menées intuitivement et peuvent ainsi être considérées par des personnes extérieures comme de l'improvisation constante par analogie ou comme métaphore. Quant aux facteurs de succès en entrepreneurialisme, la mobilisation de ressources internes et externes, incluant le capital financier, assure la poursuite des activités.

Le *paternalisme*, quant à lui, est une structure d'affaires qui se présente comme un clan dans lequel la hiérarchie repose sur la séniorité et les liens de sang. Dans cette structure émotionnelle, les ressources contrôlées légalement, sans apport extérieur pour compléter *(cf.* Penrose, 1959), deviennent cruciales ; cette structure reflète les droits de propriétés fondamentaux sur lesquels se sont bâties les sociétés occidentales. La première raison qui incite à partir en affaires est d'assurer la subsistance à la famille (Miller et Rice, 1967). Ce qui implique de contrôler un créneau pour les activités de la firme, créneau mentalement restreint par tradition et qui se démarque souvent au plan régional. Dans ce contexte, la vie de tous les jours doit permettre de maintenir les traditions et de bâtir le futur pour les générations à venir. Les compétences nécessaires pour fonctionner sont l'histoire

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

personnelle des membres de la famille et celle des futurs employés de la firme. Le maintien de l'entreprise sous la gouverne de la famille est l'objectif dominant.

Dans le *district industriel*, le paternalisme et l'entrepreneurialisme coexistent de façon symbiotique. Cela veut dire qu'au plan de la firme l'idéologie parternaliste domine alors qu'au plan du district vu comme un tout l'entrepreneurialisme se traduit par la façon dont les acteurs individuels interagissent. Plus haut, nous avons présenté le réseau personnel comme une façon générique de décrire les caractéristiques habituellement utilisées pour voir le district comme une unité holistique socioéconomiquement viable.

Dans le *managérialisme*, les activités devraient être structurées de manière à assurer la fonctionnalité des aires, et la planification et l'exécution sont des activités habituellement séparées dans le temps et l'espace. Les décisions des tâches sont analytiques et linéaires et se fondent sur la rationalité. La dépendance interne et externe est contrôlée par des contrats. L'incertitude dans l'environnement peut être réduite par des arrangements institutionnels variés, tels que l'adhésion à des normes industrielles et professionnelles et l'adoption d'un vocabulaire de management. Les points de référence externes, par exemple lorsque la firme est publique, supposent que l'image actuelle de la firme et la promesse de ses succès futurs doivent continuellement être communiquée à l'extérieur. En admettant que l'environnement puisse être connu, même de façon vague, cela veut dire que la nouvelle technologie (ou l'information sur celle-ci) est considérée comme pouvant assurer la compétitivité. Les managers doivent continuellement se prouver à eux-mêmes qu'ils sont des agents sérieux et aux propriétaires qu'ils sont capables de générer des profits sur (leurs) investissements (PSI), ces derniers, avec la croissance interne, constituant des indicateurs de succès.

La notion véritable de « l'idéologie » montre que l'entrepreneurialisme, le paternalisme et le managérialisme ont une influence qui s'étend au-delà des acteurs individuels, de firmes individuelles et des territoires dans lesquels elles évoluent. L'idéologie existe dans la société en général et, par conséquent, chaque lieu de l'entreprise familiale doit héberger les trois idéologies dans un certain ordre pour perdurer. Un milieu d'affaires qui s'institutionnalise et s'internationalise graduellement demande un raisonnement managériel et diverses valeurs. Ainsi, avec des valeurs familiales qui persistent dans plusieurs cultures et un marché de plus en plus compétitif, une vision entrepreneuriale et un apprentissage continu sont nécessaire. Il est donc important de bien comprendre que notre notion d'idéologie veut dire que chacune d'entre elles peut exister dans n'importe quel système économique, que ce soit dans une entreprise indépendante et prospère, dans un district industriel entrepreneurial ou dans une grande entreprise.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

Contrairement à Hoy et Verser (1994) ou à Watson (1994) par exemple, nous ne croyons pas que les tensions idéologiques peuvent être résolues par une sorte de solution de puzzle ou des expédients d'intégration. Une telle « stratégie » fonctionnelle pour venir à bout des idéologies coexistantes impliquerait de soumettre le tout à l'approche managériale dominante. Au lieu de cela, les tensions véritables entre, d'une part, l'entrepreneurialisme et le paternalisme et, de l'autre, le managérialisme doivent être intégrées dans un cadre afin de faire ressortir la viabilité de l'entrepreneurialisme, de l'entreprise familiale et du regroupement localisé des petites entreprises. Le défi est de trouver le moyen de capitaliser sur l'énergie que cette tension crée.

Des éléments particuliers des trois idéologies peuvent ainsi coexister. Le paternalisme reflétant la perspective des valeurs familiales ne justifie pas le népotisme, mais demeure la première vraie raison pour créer l'entreprise ; il est alors lié à l'entrepreneurialisme. La conception de Schumpeter de l'entrepreneuriat inclut cet aspect de fondation d'un empire à léguer aux générations à venir – parallèlement à la joie de créer et à la nécessité de lutter pour réussir (Schumpeter, 1911/1934, p. 93). La survie de la firme est reconnue comme un but visé tant par les propriétaires-dirigeants que par les managers engagés. Penrose (1995) explique que l'entrepreneuriat et le management coexistent dans le processus de la croissance de la firme et Czarniawska-Joerges et Wolff (1991) soulignent que l'esprit entrepreneurial et le management partagent le même intérêt dans l'organisation. Ces derniers et d'autres attributs communs aux trois idéologies ne changent pas le fait que, comme construction pour faire du sens de façon holistique et pour inciter à l'action, ils diffèrent en soi.

4. Le district industriel dans un contexte d'organisation et d'apprentissage

4.1. La conceptualisation de l'organisation et de l'apprentissage

Les trois idéologies présentées plus haut offrent différentes images d'adaptation et d'innovation pour l'apprentissage. Selon le managérialisme, elles sont des moyens génériques pour comprendre la réalité et constituent une sorte de référence pour enseigner à ceux qui doivent être formés. Cette généralisation et facilitation de la connaissance assumée permettent de séparer la formation de la pratique courante des affaires et aux experts d'enseigner de nouvelles pratiques. Un vocabulaire managérial est comme un terrain de jeu pour la rhétorique qui est en continuel changement. Pour sa part, l'entrepreneurialisme propose que le monde lui-même est en changement continuel et que l'apprentissage doit, par conséquent, se faire en temps réel, s'intégrer au travail et adopter un langage de tous les jours. Pour un propriétaire-dirigeant traditionnel, tant le cadre de l'action que le langage

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

courant permettent l'apprentissage et la poursuite de ses activités ou progression. Pour briser ce cercle fermé, l'apprentissage interne et externe doivent être combinés (Ylinenpää, 1999).

TABLEAU 3
Mode d'apprentissage managériel et entrepreneurial

Apprentissage managériel	Apprentissage entrepreneurial
Le cadre d'implantation est basé sur le monologue et la diffusion de la connaissance.	L'approche expérimentale a pour source le dialogue et la création de connaissance.
Séparation entre la formation et le travail.	Intégration du travail et de l'apprentissage.
Instruction professionnelle – apprentissage formel.	Guidé par les pairs – apprentissage social.
Vocabulaire spécial de management international.	Langage courant renforcé par du vocabulaire technique local.
Circulation et accumulation de connaissances sans ambiguïté et « commodifié ».	Perpétuation de savoirs idiosyncrasiques et localisés.

L'apprentissage entrepreneurial, qui touche aussi bien la firme individuelle que les regroupements de PME comme les districts industriels, ajoute de nouvelles dimensions à l'apprentissage traditionnel offert aux PME, comme on peut le voir au tableau 3 qui montre les différences entre les deux formes d'apprentissage[2]. L'apprentissage entrepreneurial repose sur le dialogue qui accompagne l'organisation continuelle des ressources en général et des ressources humaines en particulier. Le fait d'agir sur la nouvelle réalité suppose l'expérimentation continuelle sur la vraie vie. L'empathie et la confiance sont les éléments de base du partage d'expériences dans les relations entre des entrepreneurs ou encore dans des relations de *mentoring* entre des entrepreneurs expérimentés et des entrepreneurs débutants. L'apprentissage est intimement lié au renforcement de l'identité et à l'expérience quotidienne qui doivent être vus de façon holistique.

Les *caractéristiques uniques d'un district industriel comme tissu organisant et d'apprentissage* peuvent maintenant être résumées. Les entreprises dirigées par des propriétaires-dirigeants, qu'elles soient des entreprises familiales traditionnelles ou des organisations entrepreneuriales, reposent sur le désir d'indépendance des fondateurs, comme on l'a vu plus haut. Cette indépendance est avant tout un moyen de s'affirmer dans un univers qui englobe d'autres personnes. De cette façon, cette entreprise comme personne permet de construire sa propre réalité et d'agir sur l'environnement réel comme conditions de succès de la firme (Smircich

2. Dans le cadre de cet article, les différences entre les deux modes d'apprentissage ont été résumées.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

et Stubbart, 1985). Aussi longtemps que l'entreprise comme personne indépendante dirige sa propre aventure en conservant ses frontières ouvertes par rapport aux autres, il ou elle est fortement dépendant(e) des éléments de cooptation dans l'environnement socioéconomique tels que la famille, les amis et les partenaires d'affaires en qui il ou elle a confiance. Le réseau personnel de l'entreprise comme personne apparaît comme un outil général dans le processus de construction de la réalité. Fondamentalement, il est impossible de séparer l'entrepreneur comme représentatif de son aventure du processus social qui permet à cette aventure d'être ce qu'elle est.

De même que le réseau en tant que communauté personnelle est par définition dénué de frontière spatiotemporelle, de même les interactions sont ancrées dans le temps et l'espace (Giddens, 1984 ; Johannisson *et al*., 1994 ; Johannisson, 1996). Lorsqu'une entreprise personnelle tente de se lancer en affaires, il ou elle est particulièrement dépendant(e) des institutions. Cette dépendance est toutefois mutuelle : elle est associée à la façon de faire du sens par l'entreprise / personne locale et à l'action qui ajoute au potentiel contextuel d'elle-même et des autres. Dans un sens plus générique, le district industriel avec ses caractéristiques d'auto-organisation peut être vu comme un *contexte organisant* du point de vue des entreprises / personnes individuelles et de la firme. Les caractéristiques suivantes peuvent être imputées à ce contexte organisant :

- le contexte organisant, représentant cette part de réalité que tous les membres sont censés comprendre et intégrer, est produit conjointement par les entrepreneurs et leur firme aussi bien que par les autres intervenants locaux (agissant au premier niveau ; Weick, 1979 ; Daft et Weick, 1984) ;
- le contexte organisant est un instrument servant à donner du sens au phénomène local et global non encore codifié et à harmoniser les actions en accord, en recourant à ce contexte organisant alternativement comme un amplificateur et un amortisseur selon le changement dans l'environnement (une action de second niveau ; Johannisson, 1988) ;
- le contexte organisant est réalisé à travers le réseau personnel dans lequel le processus relationnel engendre des économies externes en plus des économies internes provenant de la communauté d'affaires – dans laquelle chaque membre du contexte organisant des firmes le perçoit comme un tout et chaque membre représente le contexte des firmes (Ouchi, 1980) ;
- dans le contexte organisant, les normes de comportement d'affaires sont insérées dans le tissu social créé historiquement et tenu pour donné, faisant en sorte qu'il est difficile à décrire et ainsi imiter comme caractéristique unique d'opération ou comme attracteur complexe ;

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

– le contexte organisant comme système de firmes semi-autonomes librement reliées est auto-organisant en simple boucle et en double boucle d'apprentissage à travers le temps, au-delà des firmes individuelles.

Le contexte organisant stimule le processus entrepreneurial et ainsi l'apprentissage. Le cadre de réseautage, tel que conceptualisé plus haut, offre des idées à propos de « l'apprentissage interactif » et des « régions apprenantes » (p. ex., Maskell *et al.*, 1998 ; Maskell et Malmberg, 1999) en allant un peu au-delà de la métaphore. Notre modèle de réseau a certainement besoin d'être élaboré mais présente déjà des stratégies de recherche possibles. D'autres recherches sont plus craintives pour affronter empiriquement l'étude des structures et des processus de réseautage. Dans sa monographie très ambitieuse montrant de façon méthodique comment classifier empiriquement les districts industriels italiens, Paniccia (2002) discute effectivement de l'opérationnalisation du réseautage : « Un mouvement circulaire plus ou moins entravé mais finissant par se bâtir à coup d'interactions » (p. 35). À notre avis, il est non seulement possible mais aussi nécessaire d'étudier les interactions, que ce soit dans les districts industriels fonctionnant sur un territoire ou dans un système virtuel organisant et apprenant.

La communauté de pratiques issue du district industriel évolue à travers diverses activités d'innovation, soit à la pièce, soit en fonction d'une demande radicale ou technologique, soit à la suite de changements institutionnels qui se produisent normalement en dehors de la région. La majorité des changements économiques et technologiques font partie du jeu et peuvent habituellement être contrôlés par le district industriel en tant que système auto-organisé. Il y a toutefois toujours un risque que le district auto-organisé avec ses habiletés d'apprentissage et ses capacités entrepreneuriales particulières s'érode. Habituellement, ce n'est pas le résultat d'une complaisance collective ou de son introversion mais plutôt celui d'un changement radical venant de l'extérieur du champ de « l'attracteur complexe ». Alors l'ordre local créé se disloque (Grabher, 1993). Paradoxalement, on peut expliquer que cela n'arrive que si le manque d'information globale et d'échanges externes dépasse la volonté élaborée ou le potentiel d'organisation au-delà de l'arène des échanges locaux. Les meilleurs clients sont la source majeure de l'innovation et leurs caractéristiques peuvent déterminer le succès et l'échec d'une entreprise. Beaucoup de firmes du district industriel suédois agissent sur un marché industriel. Lorenzen (1998) rappelle que pour survivre, les petites entreprises ciblant un marché de biens de consommation à basse technologie et œuvrant dans l'industrie européenne du meuble doivent trouver des consommateurs en forte demande.

Se limitant lui-même à une approche fonctionnaliste, Van de Ven (1993) propose une infrastructure entrepreneuriale co-créée et influencée par les entrepreneurs de la même manière que l'on a parlé de contexte organisant. Toutefois,

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

la « sous-socialisation » (Granovetter, 1985) ou encore la « sous-idéologisation » de l'approche de Van de Ven occulte des sources importantes d'apprentissage tacite. La redistribution des pouvoirs entre les différentes façons d'interpréter et d'agir sur l'évolution des marchés, comme on l'a montré plus haut en traitant des différentes idéologies, représente des changements auxquels les infrastructures ne peuvent faire face. Nous avons proposé plus haut que le managérialisme est de plus en plus dominant, imposant ses vues sur l'organisation et l'apprentissage, par exemple dans les districts industriels. Dans la prochaine section, nous reviendrons sur une intervention proposée managériale dans le district industriel suédois.

5. Pactiser avec l'ennemi ou tenir tête aux connaissances managériales

5.1. Les districts industriels en transition : un cas suédois

Le district industriel étudié ici a une tradition qui s'étend sur plusieurs centaines d'années. La région a été reconnue comme le district industriel le plus avancé en Suède, et Davidsson (1995), par exemple, l'a appelé la « Mecque des PME ». Nous avons nous-même dessiné les caractéristiques d'une partie de ce district à partir des réseaux personnels entre les propriétaires-dirigeants (Johannisson, 1987 ; Johannisson *et al*., 1994).

Ce district industriel est situé dans un agglomération d'environ 80 000 personnes (1999) et le nombre d'entreprises, surtout des PME, était d'environ 1 500 dans l'industrie du plastique de faible technologie et dans les industries d'ingénierie. Entre 1987 et 1995, ce marché local d'emploi a été le seul à ne pas licencier (Proposition 1997/1998, bill 62, supplément 1, tableau 6). En dépit de cette vitalité, ce district industriel a été condamné à plusieurs reprises par des observateurs externes à cause de l'absence d'industries de haute technologie et du manque de cadres ayant une formation universitaire. La zone a été décrite comme une agglomération de petites firmes dans laquelle la plupart étaient incapables de croître et de formaliser leurs connaissances de base. Sa communauté d'affaires a résisté aux accusations et lancé plusieurs initiatives. Mise au défi d'acquérir les technologies de CAO et de FAO dans les processus de production, elle a mis sur pied à la fin des années 1980 une fondation visant à stimuler les compétences locales, et ce à l'initiative des propriétaires-dirigeants. Les autorités municipales furent invitées à participer et les quelques entreprises qui avaient déjà implanté avec succès ces nouveaux équipements informatisés furent sollicitées pour partager leur programme de formation avec les propriétaires-dirigeants et leurs employés. Malgré cela et plusieurs autres initiatives, des accusations de trop faibles capacités locales pour soutenir le développement dans les années 1990 ont été lancées. Les raisons pour cela portaient sur le manque de connaissance codifiée ou formelle sur les affaires en général et sur les changements institutionnels en Suède en particulier.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

Au milieu des années 1990, le système suédois de création et de diffusion de la connaissance en entreprises a été fragmenté. Les universités, bien réparties dans la plupart des régions du pays, ont été détachées de la communauté d'affaires. Les recherches axées sur la pratique ont été transportées principalement vers les instituts nationaux dirigés par l'industrie alors que les politiques industrielles publiques ont été décentralisées dans les régions. Toutefois, vers la fin de cette décennie, plusieurs changements ont eu lieu. Les universités ont commencé à s'intéresser considérablement au développement des affaires ; en plus de leurs obligations traditionnelles en recherche et en enseignement, elles ont été proactives et sont devenues une ressource importante pour la communauté régionale en général et pour les PME en particulier.

En 1997, le gouvernement suédois a décidé de soutenir financièrement un nombre de centres régionaux de développement industriel (CRDI ; au début 9, en 1999, 11) pour une période de trois ans. Chaque CRDI s'est spécialisé dans les technologies qui reflétaient la structure industrielle régionale tout en se réseautant avec d'autres centres afin d'offrir leurs services collectivement au plan national. Leur principale tâche consistait à servir de courtier entre les firmes locales et les différents pourvoyeurs de compétences externes, tant pour l'apport technologique que pour le développement intensif de produits. Les CRDI avaient aussi pour objectif de rehausser le potentiel de croissance du secteur des PME régionales. En pratique, les CRDI servaient d'intermédiaires entre la communauté d'affaires régionale (les PME), les universités proches et les autres institutions aussi bien nationales qu'internationales.

Durant cette période de subventions par l'État, plusieurs CRDI ont opéré et d'autres ont été créés pour profiter de l'aide financière. Dans plusieurs cas, l'aide de l'État a été complétée par des initiatives locales. Le CRDI du district industriel étudié ici fait partie de cette catégorie qui avait pour tâche d'aller plus loin pour aider à la diffusion des technologies de CAO / FAO soutenue par le groupe de propriétaires-dirigeants quinze ans plus tôt. Ce CRDI du district a été créé en 1996 et a commencé à opérer au début de 1997. Il s'est spécialisé dans le plastique et dans les technologies de coupe. Ses partenaires sont des gens d'affaires locaux (69 firmes en avril 1999) et trois syndicats régionaux de travailleurs du métal. Le nombre de ses employés a augmenté graduellement pour atteindre, après deux ans et demi, sept personnes dont plusieurs de la région.

L'établissement du CRDI dans le district industriel fait partie d'une volonté locale plus large d'élargir et d'approfondir les connaissances de base dans le territoire où il est situé. Il a donc été complété par un centre de formation municipal en design et en développement de nouvelles marques. Contrastant de façon considérable avec les standards locaux traditionnels et situé sur une colline pour être bien

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

en vue, ce « centre de connaissance » symbolise le défi d'instaurer une nouvelle culture d'affaires et d'apprentissage dans le district de façon à ce que l'apprentissage et l'innovation soient intégrés dans le temps et l'espace.

Un très bon exemple de ce « projet » local associé au CRDI est le programme de réseautage qui a été mis en place à la fin de 1997. Quatre firmes du district ont établi une alliance dans le but « d'apprendre en réseau ». L'objectif général de ce projet était le développement de méthodes pour améliorer les compétences en association avec le programme européen ADAPT. Ces quatre firmes de départ sont bien implantées régionalement compte tenu de leur taille (entre 250 et 600 employés) et de l'existence d'investisseurs institutionnels. La collaboration entre les quatre entreprises a été gérée par un comité de pilotage comprenant des représentants des firmes, un représentant syndical, des membres de la direction du CRDI et des représentants des deux universités régionales. Le comité de pilotage définit les objectifs et alloue les ressources pour chaque projet, en plus de servir de lieu de discussion et de résolution de problèmes.

Cinq projets de réseautage ont été créés : le développement de méthodes pour la création de connaissances, le développement de produits, la qualité, les achats en commun et la prévision. Le projet de réseautage a été dirigé par des représentants des firmes et du CRDI, qui se sont réunis chaque six semaines ; on a déterminé des échéanciers et des actions pour chaque projet. Par exemple, le « groupe de connaissances » a visité une très grande entreprise extérieure à la région pour apprendre sur les méthodes, celui sur les achats a rencontré un des plus grands acheteurs privés en Suède et le projet de prévision s'est associé à un spécialiste universitaire. Après quelque temps, les travaux de chaque groupe de projet se sont orientés diversement compte tenu de leurs différences. En général, les firmes participantes se sont engagées de façon très sérieuse, même si les participants semblaient ne pas avoir tout le temps requis. Néanmoins, plusieurs réseaux ont bien fonctionné.

Les quatre firmes en réseau reflètent une volonté large de réseautage (vertical), chacune ayant plusieurs sous-traitants régionaux, le plus souvent des PME avec propriétaires-dirigeants. Les nouvelles perspectives qui résultent des discussions entre les plus grandes entreprises sont censées se diffuser systématiquement dans le réseau de sous-traitants locaux. Cela constitue une stratégie efficace pour aider à répondre aux besoins en nouvelles compétences dans les PME.

5.2. Une tentative d'interprétation de la stratégie d'apprentissage induit

Le CRDI du district est considéré par les observateurs extérieurs comme un relatif succès (Berggren, Brulin et Gustafsson, 1998). Toutefois, il semble que la majorité des propriétaires-dirigeants des PME du district ont eu une politique d'attentisme

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

à son égard. Compte tenu du cadre d'analyse que l'on a décrit plus haut, cet attentisme peut refléter le sentiment collectif que le CRDI défend le managérialisme et sert à établir une place forte dans le district remettant en question l'ordre établi d'auto-organisation. Le défi peut avoir été abordé autant offensivement que défensivement par la communauté d'affaires locale.

Une stratégie *offensive* inclut, *premièrement*, que les entrepreneurs, bien au courant de l'hégémonie actuelle du managérialisme dans la société en général, ont décidé de chercher à contrôler ce managérialisme à travers la création du CRDI, afin peut-être de l'utiliser pour légitimer des stratégies endogènes organiques en vue d'améliorer les compétences. *Deuxièmement*, le CRDI peut être vu comme un moyen de renforcer les fonctions du district comme contexte organisant, en particulier dans son rôle d'amortisseur face à des changements radicaux extérieurs. Une telle stratégie « de rase-mottes » ferait du CRDI un lieu où l'on peut prendre soin des visiteurs étrangers managériaux. Une mission majeure de l'association locale de commerce a longtemps été de contrôler les échanges entre, d'une part, la communauté d'affaires et, d'autre part, la municipalité, les autres autorités publiques et les autres « intrus » (tels les chercheurs !).

L'interprétation *défensive* de la réaction hésitante de la majorité des PME à la création du CRDI est plus variée. Cela laisse croire que les firmes cherchent à tenir les activités de cet organisme à distance. *Premièrement*, l'approche réelle d'enseigner de nouvelles compétences à travers un organisme complexe externe est étrangère au district industriel et menace le mécanisme délicat qui règle les échanges socioéconomiques et développe les capacités d'apprentissage. La majorité des petites firmes voyaient justement d'un mauvais œil des changements induits qui envoyaient « la commmunauté de pratiques » au poteau :

> L'organisation communautaire [ici, le district industriel, selon nos commentaires] à tous les niveaux, doit être en contact avec l'environnement et être impliqué dans l'interprétation du sens, de la congruence des conclusions et de l'interprétation. C'est à partir de n'importe quel lieu de telles interactions que les nouveaux points de vue peuvent être coproduits. Si une organisation [ici, le CRDI et les PME alliées, selon nous] domine de façon centrale et entoure les opérations dans un brouillard en ignorant et en perturbant la communauté de pratiques, cela menace sa propre survie de deux façons. Cela en viendra même à détruire les pratiques de travail et d'apprentissage par lesquels elle remet en cause ou non de façon compréhensible sa survie. Cela la coupera aussi d'une source majeure d'innovation potentielle qui survient inévitablement dans la course pour le savoir-faire et l'apprentissage. (Brown et Duguid, 1991, p. 53)

Deuxièmement, la dissociation partielle entre la création de connaissances et la pratique des affaires rend les activités du CRDI particulièrement appropriées pour les plus grandes entreprises locales dans lesquelles le managérialisme

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

est déjà bien établi. Là, le réseau induit est accepté par ces firmes qui sont habituellement engagées dans des stratégies d'alliances en dehors du district. La majorité des petites entreprises ne se sentent pas concernées par l'engagement envers le CRDI. Elles sont plutôt observatrices et pensent que, si les grandes entreprises peuvent s'impliquer, dans leur cas, cela leur demande trop de temps.

Troisièmement, les plus grandes entreprises ont le temps et les ressources pour investir dans les projets. En intervenant dès le départ avec cette nouvelle approche – comme on l'a vue plus haut dans le projet de réseautage –, elles économisent du temps et des efforts pour corriger les erreurs causées par l'inexpérience. Cette attitude a d'ailleurs été vérifiée dans une étude en cours sur la R-D en Suède. Cette étude relève qu'il n'y a pas de corrélation (positive) entre la coopération avec les autorités publiques et les centres de compétences, d'une part, et l'investissement en R-D ou les bénéfices découlant de ces derniers, de l'autre. Une coopération étroite avec les clients proches et les fournisseurs favorise tant les activités de R-D que leurs bénéfices tirés de cette R-D. La façon traditionnelle de faire des affaires dans la communauté des districts industriels avec des échanges quotidiens entre les partenaires locaux et autres est confirmée comme une stratégie efficace en R-D.

Quatrièmement, le CRDI n'est que la pointe de l'iceberg. Les universités participantes et les instituts nationaux et internationaux impliqués dans les projets concrets locaux ou légitimant l'approche de réseautage induit sont tous des défenseurs du managérialisme. Selon plusieurs propriétaires-dirigeants, la création du CRDI constitue une offensive organisée contre l'idéologie paternaliste, s'en détacher constitue donc un comportement approprié.

Cependant, l'impact de la création du CRDI ne devrait pas être exagéré. La culture locale d'affaires est remise en question depuis plusieurs décennies, et ce de plusieurs façons dans le temps. Par exemple, plusieurs *acteurs individuels* ont essayé de construire des ponts entre l'entrepreneurialisme et le managérialisme dans le district. Plusieurs entrepreneurs sont membres des conseils des organisations régionales et nationales comme le conseil national consultatif sur les PME, une université ou une entreprise majeure en capital-risque. Un des entrepreneurs leader régional, un ancien maire d'une des municipalités faisant partie du district, est le coordonnateur informel du conseil suédois du regroupement des CRDI qui se rencontrent régulièrement pour partager leurs expériences. Ces comportements montrent que les gens ont confiance dans leur région et pensent pouvoir influencer les structures institutionnelles du district. Mentionnons aussi que le CRDI du district est dirigé par des gens de la région et, quelle que soit la rhétorique utilisée par le CRDI comme institution, les actions de ses membres ne peuvent que respecter la culture d'affaires locales.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

Conclusion

Apprivoiser le cheval de Troie – Leçons pour les chercheurs et les politiques

L'établissement du CRDI comme stratégie pour favoriser la diffusion des nouvelles connaissances dans le district industriel peut être perçu différemment selon les *chercheurs*. Par exemple, Nonaka et Takeuchi (1995) sont optimistes quant aux possibilités d'apprentissage que recèlent les connaissances tacites et explicites échangées entre les divers niveaux organisationnels d'une entreprise ; mais il faut être naïf pour croire que cette synergie fonctionne partout. De même, des images de synergie d'apprentissage dans les districts industriels comme Marshall (1920) ou encore Maskell *et al*. (1998) l'ont montré sont trop optimistes. Notre analyse révèle plutôt qu'il existe des incompatibilités entre différentes façons de générer, de diffuser et d'utiliser la connaissance selon les origines idéologiques toutes plausibles mais dont les résultats peuvent mutuellement se renforcer. Les chercheurs doivent être particulièrement prudents, car leur enseignement aux membres des communautés professionnelles a beaucoup plus à voir avec le management qu'avec l'entrepreneuriat – et avec les images associées à l'apprentissage et à la connaissance. Sans un tel esprit critique, ils feront pénétrer des chevaux de Troie dans des lieux où tout allait bien avant.

La Suède présente une situation particulière, comparée notamment à celle des districts industriels italiens où la plupart des activités économiques proviennent de changements institutionnels favorisant les activités des petites entreprises (voir Goodman, 1989). Comme la structure locale est soutenue par un support externe, l'auto-organisation ne peut pas être développée. Aussi des interventions publiques sont-elles nécessaires pour compléter les compétences locales avec de « vrais » services, comme le propose Brusco (1992) ou encore Bianchi (1998). C'est pourquoi recommander la revitalisation des systèmes spatiaux de PME à travers l'injection de support institutionnel, comme le fait, par exemple, Lorenzen (1998), peut être dévastateur, quelles que soient les capacités auto-organisatrices. Il est non seulement crucial de réfléchir au service qui sera offert, mais *aussi à la manière dont* il le sera. On doit comprendre que quel que soit le type de connaissances externes et explicites qui s'ajouteront aux connaissances de base dans les districts industriels, les caractéristiques organisationnelles et l'apprentissage tacite doivent être respectés.

Les leçons pour les *politiques* sont que les systèmes socioéconomiques comme le district industriel suédois doivent permettre de renforcer ses caractéristiques uniques. On doit passer par les propriétaires-dirigeants eux-mêmes pour promouvoir un apprentissage pour eux et pour leur région. Cela doit être pris en compte par les acteurs publics : ils doivent prendre conscience qu'il faut beaucoup de temps pour améliorer les compétences, en particulier pour dessiner une évolution

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

future qui ne substituera pas des moyens liés au managérialisme. Les politiques doivent être aussi prudentes dans leur soutien aux institutions tels les CRDI pour introduire un changement politique local. Ainsi le président d'une association locale de commerce du district a accusé en 1999 la direction du CRDI, conjointement avec une des grandes entreprises mentionnées plus haut, de chercher à prendre le contrôle du développement régional du CRDI municipal.

La leçon pour les *propriétaires-dirigeants* des PME, implantées ou non dans le district, est qu'ils doivent prendre en charge leur propre processus d'apprentissage. En d'autres termes, au lieu de répondre aux offres des organisateurs publics ou privés de cours, ils devront *bâtir des coalitions entre eux*. Ces alliances devront être utilisées autant pour échanger sur leurs expériences que pour choisir les cours et les experts qui les donneront. La création du CRDI peut refléter à l'origine cette volonté, comme d'autres initiatives locales. Mais les propriétaires-dirigeants doivent demeurer vigilants en ce qui concerne ces décisions, comme ils l'ont toujours été à propos de leurs activités commerciales.

Une autre stratégie pour résister à l'invasion du managérialisme peut consister à *joindre ses forces à d'autres organisations externes d'affaires influentes*, tels les fournisseurs, ou les clients, ceux qui ne veulent probablement pas de changements radicaux qui perturberaient les relations de travail actuelles qui entourent l'apprentissage et l'innovation. Ces partenaires externes peuvent aider à changer le rôle que l'on destinait au CRDI. Une troisième suggestion est de faire des institutions comme le CRDI *un instrument pour relever le défi posé par la communauté d'affaires locales elle-même*. La connaissance formelle est non seulement une source de savoir, mais aussi un moyen pour les nouvelles générations de propriétaires-dirigeants plus instruits de créer leur propre futur dans un environnement d'entreprises familiales. Les successeurs peuvent s'insérer en tant qu'entreprise / personne dans la culture d'affaires locale à travers des projets pratiques soutenus par le CRDI fonctionnant alors comme groupe d'intervention avant de revenir à la communauté en général et dans l'entreprise familiale en particulier.

Bibliographie

BERG, P.-O. (1979), *Emotional Structures in Organizations. A Study of the Process of Change in a Swedish Company,* Lund, Studentlitteratur.

BERGGREN, C., G. BRULIN et L.-G. GUSTAFSSON (1998), *Från Italien till Gnosjö*, Stockholm, Rådet för arbetslivsforskning.

BIANCHI, G. (1998), « Requiem of Third Italy ? Rise and fall of a too successful concept », *Entrepreneurship and Regional Development,* vol. 10, nº 2, p. 93-116.

BOUCHIKHI, H. (1993), « A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance », *Organization Studies*, vol. 14, nº 4, p. 549-570.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

BRIGGS, J. et F.D. PEAT (1989), *The Turbulent Mirror*, New York, Harper & Row.

BROWN, J.S. et P. DUGUID (1991), « Organizational learning and communities-of-practice : toward a unified view of working, learning, and innovation », *Organization Science*, vol. 2, nº 2, février, p. 40-57.

BRUNÅKER, S. (1996), *Introducing Second Generation Family Members into the Family Operated Business : A Constructionist Approach,* Dissertation, Uppsala, Swedish University of Agricultural Sciences.

BRUSCO, S. (1992), « Small firms and the provision of real services », dans F. Pyke et W. Sengenberger (dir.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Genève, ILO, p. 177-196.

BURNS, T. et G. STALKER (1961), *The Management of Innovation,* Londres, Tavistock.

BYGRAVE, W.D. (1989), « The entrepreneurship paradigm (I) : a philosophical look at its research methodologies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vo1. 14, automne, p. 7-26.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. et R. WOLFF (1991), « Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage », *Organization Studies,* vol. 12, nº 4, p. 529-546.

DAFT, R.L. et K.E. WEICK (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Journal*, vol 9, nº 2, p. 284-295.

DAVIDSSON, P. (1995), « Culture, structure and regional levels of entrepreneurship », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, nº 1, p. 41-62.

DANDRIDGE, T. et B. JOHANNISSON (1996), « Entrepreneurship and self-organising : personal networks in spatial systems of small firms », dans M. Zineldin (dir.), *Strategic Relationship Management*, Stockholm, Almqvist & Wiksell International, p. 219-238.

DEETZ, S. (1992), *Democracy in an Age of Corporate Colonization : Developments in Communication and the Politics of Everyday Life,* Albany, New York State University Press.

DYER, W.G. Jr. et W. HANDLER (1994), « Entrepreneurship and family business : exploring the connections », *Family Business Review*, vol. 19, nº 1, p. 71-83.

DYER, J.H. et H. SINGH (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *The Academy of Management Review*, vol. 23, nº 4, p. 660-679.

FRANK, H. et M. LUEGER (1997), « Reconstructing development processes. Conceptual basis and empirical analysis of setting up a business », *International Studies of Management and Organization,* vol. 27, nº 3, p. 34-63.

GARTNER, W.B., B.J. BIRD et J.A. STARR (1992), « Acting as if : differentiating entrepreneurial from organizational behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice,* printemps, p. 13-31.

GERSICK, K.E., J.A. DAVIS, M.M. HAMILTON et I. LANSBERG (1997), *Generation to Generation. Life Cycles in the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

GIDDENS, A. (1984), *The Constitution of Society,* Oxford, Polity Press.

GOODMAN, E. (1989), « Introduction : the political economy of the small firm in Italy », dans E. Goodman et J. Bamford (dir.), *Small Firms and Industrial Districts in Italy,* Londres, Routledge.

GRABHER, G. (1993), « The weakness of strong ties : the lock-in of regional development in the rural area », dans G. Grabher (dir.), *The Embedded Firm. On the Socio-economics of Industrial Networks*, Londres, Routledge, p. 255-277.

GRANOVETTER, M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, nº 3, p. 481-509.

HJORTH, D. et B. JOHANNISSON (1997), « The ugly duckling of organising : on entrepreneurialism and managerialism », Communication présentée à la 42e ICSB Conference, San Francisco, Californie, juin.

HOY, F. et T.G. VERSER (1994), « Emerging business, emerging field : entrepreneurship and the family firm », *Entrepreneurship Theory & Practice,* vol. 18, automne, p. 9-23.

JOHANNISSON, B. (1987), « Toward a theory of local entrepreneurship », dans R.G. Wyckham et L.N. Meredith (dir.), *The Spirit of Entrepreneurship,* Vancouver, Simon Fraser University, Faculty of Business Administration, Actes de la XXXIIe conférence mondiale annuelle de l'International Council for Small Business, p. 1-14.

JOHANNISSON, B. (1988), « Business formation : a network approach », *Scandinavian Journal of Management,* vol. 4, nos 3-4, p. 83-99.

JOHANNISSON, B. (1992), « Entrepreneurship : the management of ambiguity », dans T. Polesie, et I.-L. Johansson (dir.), *Responsibility and Accounting. The Organizational Regulation of Boundary Conditions*, Lund, Studentlitteratur, p. 155-179.

JOHANNISSON, B. (1996), « Existential enterprise and economic endeavour », dans *Aspects of Women's Entrepreneurship*, Nutek B 1996, 10, Stockholm, p. 115-141.

JOHANNISSON, B. (2002), « Energising entrepreneurship. Ideological tensions in the medium-sized family business », dans D. Fletcher (dir.), *Understanding the Small Family Business*, Londres, Routledge, p. 46-57.

JOHANNISSON, B., O. ALEXANDERSON, K. NOWICKI et K. SENNESETH (1994), « Beyond anarchy and organization : entrepreneurs in contextual networks », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, p. 329-356.

LORENZEN, M. (dir.) (1998), *Specialisation and Localised Learning*, Copenhagen, Copenhagen Business School.

LUNDVALL, B.-Å. (1993), « Explaining interfirm cooperation and innovation : limits of the transaction-cost approach », dans G. Grabher (dir.), *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Londres, Routledge, p. 52-64.

MACPHERSON, A.D. (1992), « Innovation, external technical linkages and small firm commercial performance : an empirical analysis from western New York », *Entrepreneurship & Regional Development,* vol. 4, nº 2, p. 165-184.

MARKUSEN, A. (1996), « Sticky places in slippery space : a typology of industrial districts », *Economic Geography*, vol. 72, nº 3, p. 293-313.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

MARSHALL, A. (1920/1979), *Principles of Economics*, 8e édition, Londres, Macmillan.

MASKELL, P., H. ESKELINEN, I. HANNIBALSSON, A. MALMBERG et E. VATNE (1998), *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development,* Londres, Routledge.

MASKELL, P. et A. MALMBERG (1999), « Localized learning and industrial competitiveness », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, nº 2, p. 167-185.

MILLER, E.J. et A.K. RICE (1967), *Systems of Organization*, Londres, Tavistock.

MORGAN, G. (1993), *Imaginization,* Newbury Park, Californie, Sage.

NONAKA, I. et H. TAKEUCHI, (1995), *The Knowledge-Creating Company,* New York, Oxford University Press.

NORTH, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance,* Cambridge, Cambridge University Press.

OUCHI, W.G. (1980), « Markets, bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly,* vol. 25, p. 129-141.

PANICCIA, I. (2002), *Industrial Districts. Evolution and Competitiveness in Italian Firms*, Cheltenham, Edward Elgar.

PENROSE, E. (1959/1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Londres, Oxford University Press.

PRAHALAD, C.K. et R.A. BETTIS (1986), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 485-501.

PROPOSITION 1997/1998, BILL 62, *Regional Tillväxt – För Arbete och Välfärd*, Stockholm.

RING, P.S. et A. VAN DE VEN (1994), « Developmental processes of interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 1, p. 90-118.

SCHUMPETER, J.A. (1911/1934), *The Theory of Economic Development*, Oxford, Oxford University Press.

SHARMA, P., J.J. CHRISMAN et J.H. CHUA (1997), « Strategic management of the family business : past research and future challenges », *Family Business Review*, vol. 10, nº 1, p. 1-35.

SJÖSTRAND, S.-E. (1992), « On the rationale behind "irrational" institutions », *Journal of Economic Issues,* vol. XXVI, nº 4, décembre, p. 1007-1039.

SMIRCICH, L. et C. STUBBART (1985), « Strategic management in the enacted world », *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4, p. 724-736.

STACEY, R. (1993), « Strategy as order emerging from chaos », *Long Range Planning,* vol. 26, nº 1, p. 10-17.

STACEY, R.D. (1996), *Complexity and Creativity in Organizations*, San Francisco, Berret-Kœhler.

STAFFORD, K., K.A. DUNCAN, S. DANE et M. WINTER (1999), « A research model of sustainable family businesses », *Family Business Review*, vol. 12, nº 13, p. 197-208.

STEVENSON, H.H. et C. JARILLO (1990), « A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, vol. 11, numéro spécial sur l'entrepreneuriat corporatif, p. 17-28.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.

STORPER, M. (1995), « The resurgence of regional economies, ten years later : the region as a nexus of untraded interdependencies », *European Urban and Regional Studies*, vol. 2, nº 3, p. 191-221.

TAYLOR, M. (1999), « The small firm as a temporary coalition », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, nº 1, p. 1-19.

TSOUKAS, H. (1998), « Introduction : chaos, complexity and organization theory », *Organizations,* vol. 5, nº 3, p. 291-313.

VAN DE VEN, A.H. (1993), « The development of an infrastructure for entrepreneurship », *Journal of Business Venturing,* vol. 8, p. 211-230.

WATSON, T.J. (1994), « Entrepreneurship and professional management : a fatal distinction », *International Small Business Journal*, vol. 13, nº 2, p. 34-46.

WEICK, K.E. (1976), « Educational organizations as loosely coupled systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, mars, p. 1-19.

WEICK, K.E. (1969-1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Addison-Wesley.

WHEATLEY, M. (1992), *Leadership and the New Science*, San Francisco, Barret-Kœhler.

YLINENPÄÄ, H. (1999), « Competence management and small firm performance », dans B. Johannisson et H. Landström (dir.), *Images of Entrepreneurship and Small Business : Emergent Swedish Contributions to Academic Research*, Lund, Studentlitteratur, p. 216-238.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, nº 1, sous la direction de Pierre-André Julien.