Les stratégies proactives pour l'amélioration de la compétitivité internationale des PME au Mexique

Patricia Dorantes

▶ **To cite this version:**

Patricia Dorantes. Les stratégies proactives pour l'amélioration de la compétitivité internationale des PME au Mexique. Economies et finances. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2010. Français. NNT : 2010CNAM0725 . tel-00923002

HAL Id: tel-00923002
https://theses.hal.science/tel-00923002

Submitted on 1 Jan 2014

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

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

le cnam | *CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS*

ÉCOLE DOCTORALE []

Institut de socio-économie des entreprises et des organisations

ISEOR

THÈSE présentée par :

Patricia DORANTES

Soutenue le : 25 octobre 2010

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

Les stratégies proactives pour l'amélioration de la compétitivité internationale des OME au Mexique.

THÈSE dirigée par :

Monsieur PESQUEUX Yvon	Professeur au, Cnam
Madame ZARDET Véronique	Professeur de Sciences de Gestion

RAPPORTEURS :

Monsieur SANCHEZ Victor	Professeur à l'Université Autonome de l'État d'Hidalgo
Monsieur BRILLET Franck	Directeur adjoint Laboratoire de recherche en Gestion CERMAT

JURY :

Monsieur PESQUEUX Yvon	Professeur au, Cnam
Madame ZARDET Véronique	Professeur de Sciences de Gestion
Monsieur SANCHEZ Victor	Professeur à l'Université Autonome de l'État d'Hidalgo
Monsieur BRILLET Franck	Directeur adjoint Laboratoire de recherche en Gestion CERMAT
Monsieur CRISTALLINE Vicente	Maitre de Conférences HDR, Université Jean Moulin Lyon 3, ISEOR
Monsieur SAINT Guy	Professeur Permanent, Groupe ESC Saint Etienne

Je prends la liberté d'adresser un très grand merci spécial à ma fille Karla Patricia et à mon fils Carlos Antonio pour leur soutien, ainsi qu'à tous nos amis et tous les membres de notre famille: nièces, neveux, frères et sœurs qui nous ont chaleureusement encouragés au cours de ces dernières années. Merci à Dieu et merci à mes parents car lorsque nous regardons le ciel ils sont toujours-là !

Remerciements

Ce travail de recherche-intervention a nécessité un important travail d'équipe et de nombreuses personnes sont intervenues dans la préparation de cette thèse. C'est grâce à leur appui économique, leur encouragement moral et leurs aides dans toutes les étapes du travail qu'elle a pu être menée à bien.

Pour avoir assuré l'encadrement du travail tout au long de son déroulement, nos premiers remerciements vont au Professeur Véronique Zardet, co-directrice de l'ISEOR, pour la qualité de ses enseignements qui ont grandement contribué à la définition du projet et au bon aboutissement de la recherche et professeur Yvon Pesqueux.

Nous remercions également les Professeurs Henri Savall et Marc Bonnet, respectivement directeur et directeur-adjoint de l'ISEOR pour leur accueil à l'ISEOR et l'admission dans les laboratoires et les séminaires de cet institut.

Nous remercions aussi par avance Messieurs Franck Brillet et Victor Sánchez Trejo, membres du jury de soutenance, pour leurs apports à notre thèse en leur qualité de Rapporteurs, ainsi que MM. Vincent Cristallini et Guy Saint-Léger qui nous font l'honneur de participer à notre jury de soutenance.

Nous tenons à exprimer notre gratitude au PROMEP et aux deux universités mexicaines où je suis professeur-chercheur : l'Université Autonome Métropolitaine (UAM-X) et l'Université Nationale Autonome de Mexique (UNAM-FCA) pour leur confiance et pour les soutiens financiers accordés au travers de bourses, sans lesquelles ce travail n'aurait pas été envisageable.

Il convient également de remercier toutes les personnes qui, à des titres divers, ont contribué à l'amélioration de l'expression de la thèse : Laura PEÑALVA, Griselda MARTINEZ, Philippe PASSERAT, Sophie JOUX, Nathalie PLANCHER, André, Caroline, Valérie et d'autres intervenants du CPU.

Résumé

Les PME jouent un rôle important dans l'économie Mexicaine et elles sont une source d'emplois locaux pour le pays. Mais leur durée de vie est menacée parce qu'elles ont des difficultés à se maintenir en activité et à développer une performance sociale et économique en face des exigences toujours plus grandes de compétitivité entraînées par la mondialisation. Cependant, une de leurs qualités est la flexibilité qui s'accompagne souvent d'une structure familiale. Le dernier aspect n'est pas sans présenter des inconvénients quant à l'attitude des dirigeants et leur mode de sélection et d'apprentissage qui ne privilégie pas les qualités de négociateur.

Ceci génère souvent des structures centralisées ne favorisant pas la recherche de consensus avec les autres acteurs de l'entreprise ainsi que des comportements participatifs tant individuels qu'entre les groupes.

Les PME constituent le champ de recherche ; car le problème primordial des PME est l'absence de prévision sur le futur de l'entreprise. Le propriétaire-dirigeant de la PME est totalement concentré sur l'activité opérationnelle à court terme, au détriment des activités à plus forte valeur ajoutée et des réflexions stratégiques, principalement sur le développement du potentiel humain parce qu'il constitue un levier de changements socio-économiques capital pour l'avenir de l'entreprise.

Notre hypothèse de recherche consiste à proposer des voies d'amélioration de leur niveau de compétitivité internationale par la formulation de stratégies proactives qui auront pour effet de diminuer les coûts cachés et de contribuer au développement socio-économique de l'organisation.

Pour le recueil de données de recherche, nous appliquons une méthodologie de recherche-intervention dans trois PME mexicaines, à partir d'une observation scientifique de la gestion et de l'interactivité cognitive entre l'intervenant-chercheur et tous les acteurs de l'organisation y compris le propriétaire-dirigeant. L'objectif de la recherche-intervention, dans la théorie socio-économique est de générer une transformation profonde des les structures et des comportements des PME.

Des mot-clé: Compétitivité, compétitivité internationale, dysfonctionnement, l'investissement incorporel, stratégies proactive et valeur ajoutée

SUMMARY

SME play a big role in the mexican economy and they are a source of local employment for the country. But their lifespan is threatened because they have difficulties of being maintained in activity and to develop a social and economic performance opposite the requirements increasingly larger of competitiveness pulled by universal. However, one their quality and reflection is often accompanied by a family structure. The last aspect is not presenting advantages as for the attitude of the leaders and their mode of selection and training which does not privilege qualities of negotiator.

This often generates centralized structures not supporting research of consensus with the other actors of the company as well as participative behaviors so much individual which enters the groups.

SME constitute the research field; because the paramount problem of SME is the absence of forecast on the future of the company. The owner-leader of SME is completely concentrated on the short-term operational activity, with the detriment of the activities with more strong added value and the strategic reflections, mainly on the development of the human resources because it constitutes a lever of socio-economic changes for the future of the company

Our assumption of research consists in proposing ways of improvement of their level of international competitiveness by the formulation of proactive strategies which will cause to reduce the hidden costs and to contribute to the socio-economic development of the organization.

For the collection of data of research, we apply a methodology of research-intervention in three Mexican SME, starting from a scientific observation of management and cognitive interactivity enters the speaker-researcher and all the actors of the organization including the owner-leader.

The objective of the research-intervention, in the socio-economic theory is to generate a major transformation as of the structures and behaviors of SME.

Key words: Competitiveness, international competitiveness, dysfunction, the incorporeal investment, strategies proactive and added-value

Table des matières

Introduction 20
INTRODUCTION GENERALE. 21
0.1 La problématique de recherche 23
0.1.1 L'objet de recherche 24
0.1.2 Les motivations pour la thèse 27
0.1.3 La prise en compte de la dimension sociale dans la conduite de l'entreprise. 29
0.1.4 La perspective constructiviste social dans la conduite de l'entreprise 30
0.2 Les terrains d'observation, champ de la recherche en sciences de gestion 32
0.1.2 Les réflexions entre champ et objet de recherche en Sciences de Gestion 33
0.2.2 L'importance du chercheur en sciences de gestion 33
0.2.3 Les sciences de gestion au Mexique. 36
0.3 Les raisons personnelles de la recherche. 37
0.3.1 Les motivations professionnelles 38
0.3.2 Les motivations académiques 39
0.3.3 Les motivations institutionnelles : I'ISEOR 40
0.4 Les hypothèses de recherche 41
0.4.1 Les hypothèses détaillées. 43
0.4.2 Le corps d' hypothèses 43
0.4.3 Árborescence 47
0.4.4 Périphérique thématique 48
0.5 Fil conducteur 50
Première partie Analyse de la concurrence des PME dans le contexte de la mondialisation 53
CHAPITRE 1. COMPRENDRE LES PME DANS LA MONDIALISATION 54
1.1 La PME et son comportement dans la mondialisation. 55
1.1.1 Classification et caractéristiques importantes des PME 56
1.1.1.1 Les caractéristiques distinctives qualitatives des PME 56
1.1.1.2 Les caractéristiques caractéristiques distinctives quantitatives des PME 62

1.1.2 Difficultés des PME 63
1.1.2.1 Les classifications de la PME 69
1.2 Les PME dans le contexte international 72
1.2.1 L'importance de la PME au niveau mondial. 76
1.2.1 Les PME dans le contexte du changement de la mondialisation 80
1.2 La PME dans le contexte mexicain 83
1.3.1 Les entreprises familiales au Mexique 88
1.3.2 Gestion de l'entreprise familiale 89
1.3.3 Problématiques propres aux entreprises familiales. 91
1.3.4 Avantages des entreprises familiales 92
1.3.5 Environnement économique, social et politique au Mexique 93
1.3.6 Le plan sexennal du Président affecte la stabilité des PME Mexicaines 94
1.4 La PME comme champ de recherche 97
1.4.1 Valider l'hypothèse sur la PME. 98
1.4.2 Esquisses du cadre théorique de la PME. 100
1.4.3 La recherche actuelle dans les PME 101
Conclusion chapitre 1 106
CHAPITRE 2. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE GENERALE DE LA RECHERCHE 108
2.1 Fondements épistémologiques de la recherche 110
2.1.1 Les paradigmes épistémologiques en sciences de la gestion 112
2.1.2 Le paradigme positiviste 113
2.1.3 Le paradigme interprétatif 114
2.1.4 Le paradigme constructiviste 114
2.1.5 Les choix des paradigmes épistémologiques 117
2.2 Les capacités du chercheur 121
2.3 Les types de raisonnement 122
2.3.1 Le raisonnement déductif 123
2.3.2 Le raisonnement inductif 123
2.3.3 Le raisonnement abductif 123
2.4 La recherche-intervention 125

2.4.1 Le terrain objet de recherche 126
2.4.2 Les accès incertains au terrain 127
2.5 La recherche en sciences de gestion 129
2.5.1 L' importance de la méthode de recherche en sciences de gestion 129
2.5.2 Les principes de la méthode..... 130
2.6 L'intervenant-chercheur comme agent de changement 132
2.6.1 Quête et présentation des données dans la recherche intervention..... 133
2.6.2 L'observation approfondie de tous les acteurs 134
2.6.3 L'analyse documentaire..... 135
2.6.4 Méthode de recherche des informations qualitatives..... 136
2.6.5 Méthode de recherche des informations quantitatives..... 136
2.6.6 L'étude de cas 137
Conclusion du chapitre 2 138
PARTIE 2 : CHANGEMENT ORGANISATIONNEL PAR LA RECHERCHE-INTERVENTION..... 140
CHAPITRE 3. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION COMME AGENT PROMETTEUR DU CHANGEMENT 141
Introduction..... 141
3.1 La définition du changement au sein des organisations 142
3.1.1 Les types de pouvoir existants..... 142
3.1.2 Le pouvoir comme obstacle du changement..... 144
3.2 Etudes des organisations. 146
3.2.1 Évolution de la théorie de l'organisations..... 146
3.2.2 Théorie des organisations. 151
3.2.3 La théorie des ressources 154
3.3 La théorie socio-économique des organisations. 155
3.3.1 Hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique 156
3.3.2 Méthodologie de recherche-intervention socio-économique..... 159
3.3.2.1 HORIVERT 160
3.3.3 Convergence entre les théories de l'administration, la théorie des ressources et la théorie socio-économique..... 163

3.4 L'importance de l'histoire d'une organisation..... 166
3.4.1 L'analyse financière de l'organisation..... 168
Conclusion du Chapitre 3 170
CHAPITRE 4. DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE SUR LES TERRAINS D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE..... 172
4.1 Exposé du cas principal 173
4.1.1 Conditions générales de la recherche..... 173
4.1.2 La négociation entre le chercheur et le terrain de recherche 175
4.1.2.1 Processus de négociation 177
4.2 Présentation historique des entreprises..... 180
4.2.1 Historiques des entreprises. 180
4.2.1.1 L'entreprise "A". 180
4.2.1.2 L'entreprise "B"..... 182
4.2.1.3 L'entreprise "C"..... 183
4.2.2 Analyses de l'évolution et de la révolution des organisations..... 184
4.2.3 L'analysé financière des trois entreprises..... 184
4.2.3.1 Liquidités. 184
4.2.3.2 Productivité : rotation des *comptes clients* et inventaires (stocks). . 186
4.2.3.3 Endettement et rentabilité. 187
4.3 Le déroulement de la recherche-intervention 188
4.3.1 Première étape..... 189
4.3.1.1 Le diagnostic socio-économique 189
4.3.1.2 L'effet- miroir. 199
4.3.1.3 L'avis d'expert..... 201
4.4 Découvertes sur le terrain de recherche et dans les théories..... 204
4.5 La formation aux outils de management socio-économique. 207
4.6 Deuxième étape..... 208
Conclusion du chapitre 4 210
PARTIE 3 : LES IMPACTS DES STRATEGIES PROACTIVES SUR L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ DES PME. 212

CHAPITRE 5. L'IMPORTANCE DE L'ATTITUDE DES ACTEURS POUR L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES 215
Introduction 216
5.1 L'importance de l'attitude des acteurs dans la réduction des dysfonctionnements 219
5.1.1 Attitude et comportement des acteurs. 219
5.1.2. Le potentiel humain dans la théorie socio-économique. 222
5.2 Dirigeant du changement : négociation et pouvoir. 228
5.2.1 L'importance de la connaissance de l'attitude et de l'aptitude du dirigeant 229
5.3 Prise de décisions stratégiques 231
5.4 Groupes de projet pour la réduction des dysfonctionnements. 234
5.4.1 Fonctionnement des groupes du projet. 235
5.4.2 Contribution au terrain de recherche-intervention. 236
5.4.2.1 La phase du projet socio-économique 239
5.4.2.2 Méthodologie de pilotage des groupes de projet. 240
5.4.2.3 Troisième étape 246
5.4.2.4 Evaluation Finale 246
5.4.2.3 Les groupes de projet de cas des entreprise "A" , " B" et "C". 249
Conclusion du chapitre 5: 252
CHAPITRE 6. LA CONVERSION DES COÛT CACHÉS EN VALEUR AJOUTÉE 257
Introduction chapitre 6. 258
6.1 Les coûts cachés dans l'entreprise 260
6.1.1 Analyse des coûts cachés 261
6.1.2 L'importance de l'investissement incorporel. 264
6.1.2.1 La rentabilité de l'investissement incorporel 265
6.1.2.2 La comptabilisation de l'investissement incorporel 267
6.2. Les méthodes de calcul des coûts cachés 269
6.2.1. La méthode sociale, organisationnelle et financière (SOF) 269
6.2.2 Coûts cachés de non production 271

6.2.3 Les relations entre les comportements provoquant des externalités et leurs effets. 274
6.2.4 Le modèle général de calcul des coûts cachés dans le modèle socio-économique. 275
6.2.5 Le calcul des surconsommation des coûts cachés dans l'entreprise "B". 277
6.2.6 Les écarts de productivité directe et de qualité dans une entreprise de conseil en environnement. 278
6.3 Système de pilotage opérationnel et stratégique par la valeur ajoutée 280
6.3.1 Le valeur ajoutée et son importance. 281
6.3.2 Le calcul de la contribution horaire à la valeur ajustée sur coûts variable (CHVACV) 282
6.3.2.1 Le calcul des jours et heures du travaillés 283
6.3.2.2 Le calcul de la CHVACV 285
6.3.2.3 Explication de l'évolution de la valeur ajoutée 287
6.3.2.4 Coûts de production d'informations comptable et de gestion. 289
6.4 Effets de l'intervention socio-économique 290
Conclusion chapitre 6. 292
CHAPITRE 7. LES OUTILS DE MANAGEMENT SOCIOÉCONOMIQUE : UN AXE À LA STRATÉGIE PROACTIVE 294
Introduction du chapitre 7 295
7.1 Les outils de management socio-économiques. 297
7.1.1 Outils de management socio-économique 299
7.1.2 Les outils qui produisent des actions 308
7.1.2.1 Le tableau de bord de pilotage stratégique. 308
7.1.2.2 La grille de compétences 310
7.2 La décision et la relation entre la zone d'incertitude et l'utopie. 314
7.2.1 Le rôle fondamental des hiérarchies pour la compétitivité internationale 317
7.2.2 L'importance des changements stratégiques 318
7.2.3 Effets de la stratégie proactive sur la performance 323
Conclusion 324

Conclusion 330
CONCLUSION GENERALE. LES STRATÉGIES PROACTIVES, POUR L'AMÉLIORATION DE LA OMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE DES PME MEXICAINES. 331
8.1 Résumé des concepts théoriques développés dans la thèse. 333
8.2 Relation entre l'organisation et le potentiel humain. 335
8.3 Résultats concernant la performance socio-économique des cas étudiés. 336
8.3.1 Résultats concernant la performance économique des cas étudiés 337
8.3.2 Les Résultats concernant la performance sociale 339
8.4 Les variables existantes: le temps et les interactions entre les acteurs sur le terrain de recherche. 344
8.4.1 Les étapes de réalisation de la recherche- intervention. 345
8.4.2 Articulation entre les trois axes du modèle de changements concrets socio-économique et les changements concrets dans les organisations 347
8.5 Les limites et les perspectives de notre travail de recherche. 349
Bibliographie 351
BIBLIOGRAPHIQUES 352
Annexes 373
ANNEXE No 1 374
ANNEXE No 2 377
ANNEXE No 3 379
ANNEXE No 4 383
ANNEXE No 5 415
ANNEXE No 6 420
ANNEXE No 7 428
ANNEXE No 8 434
ANNEXE No 9 441
ANNEXE No 10 LEXIQUE 447

Liste des tableaux

::

TABLES ET FIGURES

::

Liste des figures

Figure 1. Formulation synthétique de notre objet de recherche 30
Figure 2. Périphérie thématique de la recherche 49
Figure 3. Représentation des PME au Mexique, Etats- Unis, dans l'Union Européenne et en argentines (OECD) 62
Figure 4: Production totale brute (total, manufacture, commerce et services) 85
Figure 5. Taux de change sexennal, de López Portillo brèche jusqu'à Fox 94
Figure 6. Événements politiques, économiques et sociaux au Mexique 95
Figure 7. Approche cognitive constructiviste 125
Figure 8. Outils de l'intervenant-chercheur 128
Figure 9. Étoile de Management General Socio-Económico (MAGESE) 132
Figure 10. Structure de l'entreprise 157
Figure 11. Le développement stratégique par l'intervention socio-économique. De la fragilité stratégique à la force stratégique 158
Figure 12. Articulation des trois axes d'une intervention socio-économique 160
Figure 13. HORIVERT: L'entreprise est totalement irriguée 161
Figure 14. Les cinq phases de la croissance organisationnelle et climat de développement. 168
Figure 15. Entreprises "A " L'architecture de la recherche-intervention 179
Figure 16. Entreprises "B". L'architecture de la recherche-intervention 180
Figure 17: Liquidez des entreprises "A", "B" y "C" 185
Figure 18 : Rotation des comptes clients et inventaires des entreprises "A", "B" et "C", pour les années 2006 et 2007 186

Figure 19 : Endettement et rentabilité des entreprises “A”, “B” et “C” en 2006 et 2007 187
Figure 20. Entreprises “A”, “B” et “C”. Classification des phrases-témoins dans les six familles de dysfonctionnements 196
Figure 21. Comparaisons des dysfonctionnements des entreprises. 198
Figure 22. Gestion du potentiel humain. 225
Figure 23. Talent individuel = capacités + engagements + actions 226
Figure 24: Facteurs et politiques pour créer du talent organisationnel 227
Figure 25. Ces dysfonctionnements engendrent des coûts cachés la performance de l’entreprise. 263
Figure 26. Effets de la performance 268
Figure 27. Les dysfonctionnements et coût cachés son la traduction monétaire des activités de régulation. 268
Figure 28. Les rapports entre les comportements provoquant des externalités et leurs effets 274
Figure 29. Evolution du taux de change dans les années 2007-2008 et 2009. 288
Figure 30. Les outils de management socio-économique. 298
Figure 31. Objectifs de l’outil tableau de pilotage stratégique. 304
Figure 32 : Articulation des trois forces d’impulsion du changement 325
Figure 33 : La qualité intégrale 325
Figure 34: Formalisation et contextualisation du changement dans les quatre démarches de recherche. 348

Liste des tableaux

Tableau 1. Evolution de l'objet de la recherche 26
Tableau 2 Terrains d'observation scientifique 32
Tableau 3 Exemples d'application du modèle socio-économique développé par l'ISEOR dan des entreprises mexicaines. 36
Tableau 4. Les hypothèses descriptive, explicative et prescriptive 44
Tableau 5. Structure des thèmes de recherche 47
Tableau 6. Qualités des PME. 60
Tableau 7 : Difficultés et opportunités pour améliorer et renforcer des PME 64
Tableau 8. Problèmes des PME identifiés par 5 auteurs clés 68
Tableau 9 Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos 69
Tableau 10: Critères de classification (Variables par taille et secteur) 70
Tableau 11. Stratification des entreprises 71
Tableau 12. Les caractéristiques historiques distinctives et qualitatives des PME au Mexique 73
Tableau 13. Unités économiques et personnel occupé total au Mexique dans les PME 1993, 1998 et 2003 84
Tableau 14. Répartition du personnel de la PME selon son niveau de scolarité en 200161
Tableau 15. État des machines utilisée par les PME au Mexique ..... .86
Tableau16.Répartition des investissements des PME en 2001 selon leurs sources de financement au Mexique. 87
Tableau 17 : Liste d'expériences de I'ISEOR sur les 5 continents et dans 35 pays 98
Tableau 18.Thèses de doctorat de Sciences de Gestion sur les PME encadrées à l'ISEOR 103
Tableau 19. Principes distinctifs du positivisme et du constructivisme 116
Tableau 20 Biais Cognitifs et Décision Stratégique 131
Tableau 21. Théorie de l'organisation dans trois écoles 147
Tableau 22. Convergence : Théorie administrative. Théorie de l'organisation. Théorie des ressources et Théorie socio-économique. 165

Tableau 23. Pratiques de l'organisation pendant l'évolution des cinq phases de croissance 166
Tableau 24. Rations financiers 170
Tableau 25. Product objectifs-méthodes-prestations (POMP). 175
Tableau 26. Présentation des terrains de recherche-intervention 177
Tableau 27. Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements par diagnostic socio-économique 190
Tableau 28: Traitement des entretiens de les entreprises "A", "B" y "C 191
Tableau 29 : Synthèse des dysfonctionnements par entreprise 193
Tableau 30: Problemática del poder en el cambio de las organizaciones 200
Tableau 31: Dysfuncionamientos observables en las empresas "A", "B" y "C" 203
Tableau 32 : Présentation des Dysfonctionnements lies aux problèmes de communication-coordination-concertation et de formation intégrée dans les entreprises A", "B" y "C" 216
Tableau 33 : L'avis de l'expert dans l'entreprise "A", "B" et "C". 218
Tableau 34 : Synthèse des propositions des groupes de projets par changements importances dans les entreprises "A", "B" et "C". 238
Tableau 35 : Etudes de cas : Manque d'organisation de travail. 239
Tableau 36 : Groupes de projet, leurs objectifs principaux et les principales actions des entreprises "A", "B" et "C". 241
Tableau 37 : Changements qui fortifient la confiance aux salariés 243
Tableau 38: Synthèses de résultats et points en suspens finaux des trois entreprises .. 247
Tableau 39. Dysfonctionnements concernant des problèmes de stratégique..... 258
Tableau 40 L'avis de l'entreprise "B" 260
Tableau 41 Application de la méthode SOF et ses objectifs 270
Tableau 42 Ventes totales et calcul des coûts cachés de non production (milliers d'euros) 273
Tableau43 Le modèle général de calcul des coûts cachés dans le modèle socio-économique……... ……276
Tableau 44. Le calcul de coût cachés par surconsommation dans l'entreprise "B" ... 277

Tableau 45. Les écarts de productivité directe et de qualité dans une entreprise de conseil en environnement. 279
Tableau 46. Le calcul des jours et heures du travaillés 284
Tableau 47. Le calcul d'heures travaillées dans l'entreprise "B" 285
Tableau 48. Le calcul de coûts cachés dans l'entreprise "B" 285
Tableau 49. Chiffres en milliers d'euros tirés des Etats de résultats de 2006 et 2007 avec heures de travail..... 287
Tabla 50. Coûts de production d'informations comptable et de gestion 289
Tableau 51. Effets de l'intervention socio-économique sur la qualité intégrale et la performance économique d'une entreprise "B" 291
Tableau 52. Dysfonctionnements liés aux négociations et au contrôle du travail dans les entreprises "A", "B" et "C". 296
Tableau 53. Extrait de l'avis de l'expert de l'entreprise "B"..... .297
Tableau 54. Evolution du PASINTEX dans l'entreprise "B 300
Tableau 55. Evolution d'un PAP dans l'entreprise "B"1 302
Tableau 56. Établissement du PASINTEX de l'entreprise "A" y "B" 307
Tableau 57. Etude de du cas "B"; Problèmes de centralisation de la décision..... 310
Tableau 58. Eléments fondamentaux de la grille de compétences (entreprise "B"). . 311
Tableau 59. Grille de compétences de l'entreprise "B" 313
Tableau 60. Différents concepts de stratégie 318
Tableau 61. Nouvelles stratégies pour les PME au XXIème siècle 321
Tableau 62 : Entretien réalisés auprès du personnel et temps passé dans l'entreprise pendant la durée de la recherche..... 343
Tableau 63 : Les étapes de la recherche-intervention dan l'entreprise "B" 346

[1]Extrait des outils de planification stratégique. Cf. annexes no 8 : PASINTEX, PAP entreprise « B »

Introduction

INTRODUCTION GENERALE.

Pourquoi est-il important d'analyser la formulation des stratégies proactives pour diminuer les coûts cachés et contribuer au développement économique et social de la PME ?

La rédaction d'une thèse représente pour le chercheur un exercice complexe. D'une part cela demande un effort pédagogique nécessaire pour résumer, en quelques centaines de pages, le travail réalisé pendant trois, voire quatre ans : et d'autre part un choix doit être fait sur les matériaux bibliographiques et de terrain pertinents pour faire comprendre aux lecteurs les buts personnels et académiques suivis. En outre, les objets de recherche en Sciences de Gestion présentent deux caractéristiques fondamentales, ils sont complexes et dynamiques. C'est ainsi que le chercheur a besoin de trouver, avec l'aide de son directeur de thèse, le moment le plus propice pour faire un arrêt dans l'examen du terrain d'observation scientifique et de sa réflexion pour présenter ses observations, ses résultats, ses conclusions voire même les limites de son travail.

Ce chapitre introductif cherche à répondre, le mieux possible, à notre première inquiétude concernant la pédagogie des motifs de la recherche. Nous exposons ici les raisons qui nous ont conduits à réaliser une thèse concernant la PME et la façon dont elle est structurée à partir de notre problématique de recherche (0.1), des terrains d'observation (0.2), du champ de la recherche et ses enjeux (0.3), des hypothèses de recherche et du corps d'hypothèses, enfin du fil conducteur et enfin de l'annonce de plan (0.5).

.....
.....

0.1 La problématique de recherche

0.2 Les terrains d'observation, champs de la recherche en Sciences de Gestion

0.3 Les raisons personnelles de la recherche.

0.4 Les hypothèses de recherche

0.5 Le fil conducteur

::

0.1 La problématique de recherche

Notre problématique réside dans le fait qu'au Mexique sur 100 entreprises crées, 90 n'atteignent pas les 2 ans d'existence (Grabinsky,[2] 1992), ce qui représente l'indice de mortalité[3] le plus élevé des PME. Ceci est dû à des dysfonctionnements internes dont les dirigeants n'ont pas conscience.

La problématique est condensée dans l'objet de la recherche, décrit dans la première étape de l'élaboration de la thèse. Cette étape consiste à poser les questions auxquelles la recherche s'efforcera de répondre à partir de l'étude de terrains de recherche ciblés. L'élaboration d'une thèse en sciences de gestion nous amène à réfléchir aux causes de *la mortalité importante qui affecte les PME au Mexique,* et qui semble due à leurs propres dysfonctionnements[4] qui perturbent constamment la vie. Ces dysfonctionnements constituent des anomalies ou des difficultés de fonctionnement. Ils empêchent l'entreprise de réaliser pleinement ses objectifs et d'exploiter ses ressources matérielles et humaines de manière efficiente. Il s'en suit un gaspillage de ressources. Ces dysfonctionnements perturbent constamment la vie de l'entreprise et l'empêche d'être compétitive sur la scène internationale. Nos questions de recherche sont :

- Les dysfonctionnements dans l'organisation sont-ils causés par les niveaux de communication-coordination et de concertation entre les acteurs de l'entreprise?

- Les dysfonctionnements internes de l'organisation ne proviennent-ils pas du manque de formation continue et de qualification de ses acteurs ?

---

[2] La disparition des PME au Mexique s'accentue davantage avec l'ouverture économique qui a débuté en 1982 et qui perdure de jours, du fait que le marché mexicain n'est pas protégé par des barrières douanières et non douanières. Il doit concurrencer les produits venant de l'extérieur grâce à une valeur ajoutée et à des prix plus bas.

[3] Voici les données que nous présente F. Share (26 novembre 2008) : 1) 10% des entreprises qui ont 10 années d'expérience sur le marché parviennent à croître, à mûrir et à avoir du succès ; 2) 75% des nouvelles PME mexicaines doivent clôturer leurs opérations après à peine deux années d'existence ; 3) 50% des entreprises font faillite durant la première année d'activité et 4) 90% des entreprises déposent le bilan avant de parvenir à leur 5ème année.

[4] SAVALL H., ZARDET V., (2003). *Maîtriser les Coûts et les performance cachés,* 4e édition 2003, p 124.

- Ne peuvent-ils pas également résulter du manque d'organisation formelle, qui devrait intégrer la description des postes, des fonctions, des normes et des stratégies ?

Pour terminer, nous nous demandons si ces problèmes de fonctionnement ne viendraient pas du manque de sensibilisation des dirigeants de l'entreprise à l'investissement dans la formation et au développement des capacités de leurs potentiels humains, comme par exemple à travers les plans de carrière.

0.1.1 L'objet de recherche

Les sciences de gestion trouvent leurs origines dans le fait que les organisations connaissent des difficultés et dans l'existence de questions sur les actions à l'intérieur de l'organisation et parmi elles, celle des interactions entre les acteurs; cette dernière constitue à son tour le matériau-objet d'étude pour le chercheur. Ceci est à l'origine *du développement d'un* changement individuel au sein d'un groupe social. La validation détaillée de la problématique et de l'amélioration des performances des PME est dynamique. C'est cette dynamique et son degré de complexité qui représentent l'objet de recherche de la présente thèse (Hatchuel,[5] 2008; David,[6] 2008; Savall, Zardet,[7] 2004; Crozier,[8] 1990). Crozier[9] (1990) nous fait remarquer que les problèmes résident en réalité dans le fonctionnement de l'organisation. Les PME manquent d'un management stratégique dédié à l'amélioration de leur niveau de compétitivité international. En effet, *sur la scène* actuelle de la mondialisation, *on ne peut faire l'économie de la formulation* d'une stratégie proactive qui influerait sur l'amélioration

---

[5] HATCHUEL A. (2008), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, par DAVID A. et LAUFER R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion,* 2a édition, FNEGE, Paris.

[6] DAVID A. (2008), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. par DAVID A. et LAUFER R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion,* 2a édition, FNEGE, Paris.

[7] SAVALL H., ZARDET V. (2004), Recherche en Sciences de Gestion: Approche qualimétrique Observe l'objet complexe

[8] CROZIER M. (1990), *Quelle connaissance pours les acteurs dans les organisations* ? Tome 2, vers un nouveau raisonnement pour l'action, édit. Seli Arslan, 2000 pp 292-300

[9] ibid.p. 297.

et le développement de l'organisation, tout en prenant principalement en compte les aspects économiques et sociaux.

Notre objectif dans cette recherche est d'analyser le lien entre les dysfonctionnements des entreprises, leur compétitivité l'internationale et leur mortalité. Pour cela, nous utiliserons le cadre de la théorie socio-économique, qui permet aux organisations de prendre conscience de leurs propres dysfonctionnements et d'apprendre à :

1. Identifier leurs problèmes de fonctionnement interne.
2. Favoriser la participation de leurs acteurs, et ainsi améliorer le degré de compétitivité internationale de la PME.
3. Elaborer des stratégies proactives pour réduire progressivement les dysfonctionnements.
4. Prévenir la mortalité des organisations.

La réalité qui englobe la recherche en sciences de gestion naît de trois facteurs principaux (Savall, Zardet,[10] 2004): de l'attitude du dirigeant et des acteurs au sein de l'organisation, des décisions pour améliorer la performance et de la réduction des coûts cachés.

Depuis plus de 30 ans, les PME ont pris une place grandissante dans la recherche en sciences de gestion, de par la place importante qu'elles tiennent dans l'environnement macroéconomique des pays qui, sur la scène économique et sociale, connaissent des difficultés. Nous avons décidé d'aborder trois des problématiques évoquées précédemment:

[10] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion*, op. cit.63

HD 1.1[11] Les PME sont touchées par les changements de la compétitivité produits par la mondialisation.

HD 1.2 Les PME montrent des faiblesses et de grandes difficultés à rester pérennes dans un contexte mondialisé.

HD 2.3 Les structures organisationnelles des PME ne sont pas appropriées et présentent des problèmes de compétitivité.

Notre projet de recherche débute par l'identification de la problématique et l'exposé des questions auxquelles il faudra répondre. Par la suite, nous le confronterons aux éléments obtenus à partir des sources d'informations telles que les matériaux bibliographiques et l'observation scientifique. Tout ceci, grâce à un processus de lien et de « feedback » réfléchi et débattu avec les dirigeants d'entreprises dans l'intention d'identifier, d'assimiler et de s'approprier l'objet de la recherche. Les éléments cités sont abordés dans le tableau 1.

Tableau 1. Evolution de l'objet de la recherche

	PROJET FINAL (Décembre 2009)
Sujet	Formulation d'une stratégie proactive pour diminuer les coûts cachés et contribuer au développement socio-économique des organisations : Recherche-intervention auprès d'entreprises mexicaines.
Objectifs Principaux	-Réflexion et analyse à partir des PME mondiales et en particulier les Mexicaines. -Réflexion sur l'importance de l'attitude et des savoirs des acteurs de l'organisation. -Développement d'outils qui permettent l'intégration de la stratégie proactive.
Concepts clés	Stratégie-proactive

Source: Elaboration personnelle à partir de nos observations et recherches. Juillet 2007.

[11] Ces codes font référence aux sous-hypothèses qui constituent notre corps d'hypothèses. Cf. introduction, 0.4.2 (HD= hypothèses descriptive, HE = hypothèse explicative, HP = hypothèse prescriptive

Le thème de cette thèse est né de l'information collectée grâce à la réalisation de visites et à l'exercice de l'observation scientifique dans des PME ; ces aspects permettent de détecter que le propriétaire-dirigeant joue un rôle important pour le développement de l'organisation. Les entreprises choisies ont une existence de 10 ans au minimum, période durant laquelle elles ont réussi à survivre aux assauts de plusieurs crises de diverses natures. C'est pourquoi nous avons décidé d'analyser l'importance de l'attitude et des savoirs des acteurs.

0.1.2 Les motivations pour la thèse

Les raisons qui nourrissent notre intérêt au sujet de la compréhension, de l'action et de la réaction requises par les organisations ont leurs origines dans notre expérience professionnelle, puisque nous avons travaillé pendant douze ans dans une entreprise de taille moyenne de service, et huit ans dans une société parapublique. De cette expérience nous sont venus des questionnements sur les causes de la disparition d'un grand nombre d'entreprises à succès à cette époque. Le poste de Comptable Général que nous exercions nous permis de lire les états comptables au-delà de l'aspect purement financier en les replaçant dans le contexte social et politique du monde, et dans celui du secteur concurrentiel, avec le nombre d'employés d'une période à l'autre. L'opportunité d'observer, de réfléchir, d'essayer d'expliquer les changements détectés, nous a sensibilisée personnellement et a abouti à une métamorphose qui nous a convertie en « apprentie-chercheuse ».

Tout cela nous a permis de satisfaire une de nos préoccupations constantes, à savoir que les éléments théoriques acquis durant notre formation soient employés au-delà de la salle de cours et qu'ils puissent, dans un moment et une situation particulière, être des outils efficaces pour venir en aide à des organisations. C'est à partir de l'expérience acquise en tant que comptable public et *financier* que nous est apparue l'idée que les coûts sont le reflet « tangible » de la mortalité des organisations; reflets présents dans des activités aussi pratiques et visibles que l'*organisation du travail* des opérateurs. Cependant, à l'époque nous n'étions pas suffisamment formées à l'analyse de l'information *émanant* du processus de mortalité des organisations.

Actuellement, dans notre rôle de professeur-chercheur, ayant à nos actifs 25 ans d'expérience, nous nous trouvons en contact permanent avec des éléments comme la littérature, les concepts, les théories et autres thèmes auxquels s'ajoutent les expériences acquises par la pratique professionnelle dans les entreprises ; tout cela dans son ensemble contribue à la compréhension de la problématique que nous affrontons à partir de notre rôle de chercheuse. La construction de l'objet de recherche a été menée en considérant trois éléments émanant de notre problématique de recherche.

1. L'analyse accorde une importance certaine aux *politiques sociales* qui affectent les changements générés par la compétitivité pour la mondialisation : elle concerne des cas mexicains dans lesquels on peut détecter la difficulté que les dirigeants des PME expérimentent face à « l'attitude et à la connaissance » qui cause les dysfonctionnements. Cela s'inscrit dans l'Hypothèse de recherche (**HD 1.1**) qui se rapporte à l'absence de stratégie proactive et au manque de compétitivité.

2. De *nouvelles politiques gouvernementales* qui appuient le développement des PME sont apparues. Ceci confirme le besoin de réfléchir au niveau de l'entreprise, au niveau macroéconomique, au niveau académique, afin de concevoir des stratégies appropriées pour atteindre l'équilibre et la survie des organisations qui s'affrontent avec des scénarios politiques complexes.

3. Les réflexions sur les *difficultés pour améliorer* la compétitivité internationale des PME globale durable. (Cleri,[12] 2007; Jurado,[13] 1997; Maza,[14] 1997; Trouve,[15] 2001)

---

[12] CLERI C. (2007), *El libro de las Pymes*, editorial Granica, Buenos Aires-México-Santiago-Montevideo

[13] JURADO A. (1997) *Diagnóstico integral de la micro y pequeña empresa* , en Leonel Corona Treviño (coord.), Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas, México, UNAM, p 22.

[14] MAZA A. (1997) *"Reflexión sobre las causas de la mortandad de la micro y pequeña empresa",* en Leonel Corona Treviño (coord.), UNAM/CHCH, Colección Alternativas.

Parmi les motifs qui nous ont amenée à la réalisation de cette thèse, se trouve la volonté de déchiffrer la forme sous laquelle les PME sont affectées par les changements générés par la compétitivité exigée dans un contexte de mondialisation, et l'évaluation du poids de cette influence. Ces éléments présentent les conditions de la dimension sociale dans les entreprises que nous allons étudier.

0.1.3 La prise en compte de la dimension sociale dans la conduite de l'entreprise.

Conformément à l'origine des sciences de gestion, nous développerons un cadre théorique spécifique et indépendant ; de nos jours il est possible d'observer une ouverture vers d'autres disciplines dans le domaine des sciences sociales. Savall et Zardet[16](2004) proposent des modèles de représentation de la réalité qui présentent la possibilité de *déformer ou de simplifier l'objet scientifique,* raison pour laquelle notre recherche suggère une attitude fraîche et moderne qui s'accompagne de connaissance suggérée aux dirigeants pour leur permettre d'accéder à une prise de décisions flexible et innovante au sein de la PME. Les thèmes sont abordés à partir des fondements inspirés de la présentation de concepts-clé, afin de montrer « ce que le chercheur espère obtenir et apporter à la fin du processus de recherche pour améliorer la connaissance de la problématique » (Savall et Zardet,[17] 2004).

L'innovation est un élément indispensable pour la compétitivité internationale des PME, cette thèse est un transfert d'outils de gestion qui pourront être adoptés par les dirigeants des entreprises. La performance de l'impact de la stratégie proactive sera développée dans la troisième partie.

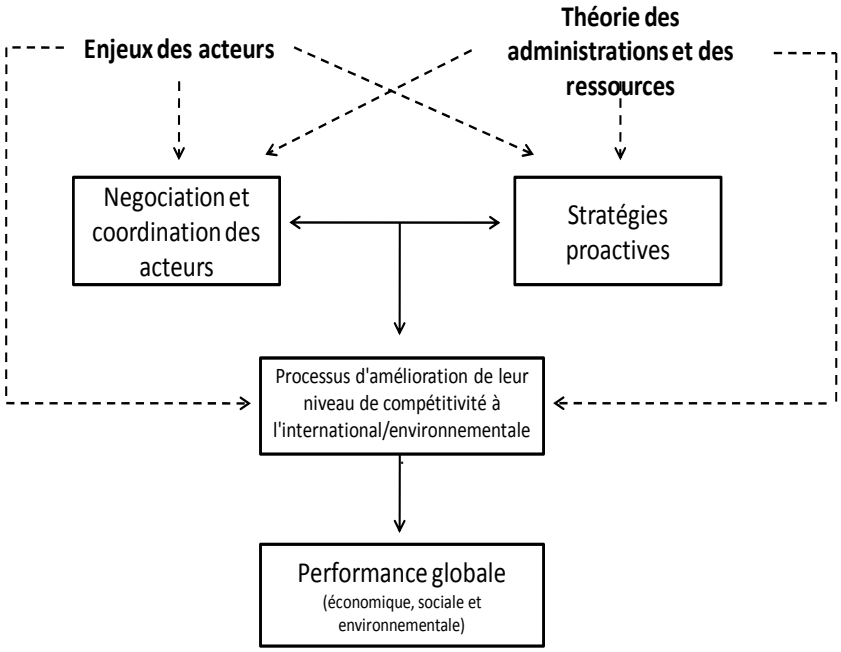
---

[15] TROUVÉ P. (2001), *The employment and training practices of SMEs. Examination of research in five EU member states*, in P. Descy, M. Tessaring eds., Training in Europe, Second report on vocational training research in Europe 2000: background report, Cedefop Reference Series, Luxembourg: Office for official Publications of the European Communities, 2001, volume 2, pp. 91-232.

[16] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion*, op. cit., p. 38.

[17] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion*, ibit. 175

Figure 1. Formulation synthétique de notre objet de recherche



Source : Elaboration de l'auteur.

La figure 1, résume notre problématique en identifiant deux variables de gestion : d'un côté la négociation et la coordination des acteurs et de l'autre, la stratégie proactive, qui en s'unissant conduisent au progrès. Précisons que la stratégie, pour être efficace et efficiente doit être partagée avec les cadres moyens et opérateurs.

0.1.4 La perspective constructiviste social dans la conduite de l'entreprise

L'explication des sciences sociales comme paradigme et *la perspective* constructiviste, surgissent des va et vient dans la transformation sociale ; les sciences de gestion sont particulièrement sujettes à l'interaction entre *observateur et observé.* Notre recherche est interprétative et exploratrice, et se situe dans l'épistémologie constructiviste

(Igalens,[18] 1998; Everaere,[19] 1993; Arnaud,[20] 1996; Usunier, Easterby, Thorper,[21] 2000; Savall, Zardet,[22] 2004).

Everaere,[23] 1993 considère que les changements et le processus de transformation de l'objet d'étude ne sont pas un problème pour le chercheur mais qu'au contraire ils constituent une dimension clé inhérente aux systèmes de production, reconnus dans leur composante sociale.

Arnaud,[24] 1996 considère que la neutralité de l'observation du chercheur est un mythe puisque l'interaction entre l'observateur et l'élément observé inclut par définition la condition de la connaissance, par laquelle est abandonnée l'idée d'objectivité et par conséquent celle d'un possible accès à un Object réel.

Nous considérons l'épistémologie constructiviste comme un outil fondamental, puisqu'elle exprime la représentativité des connaissances de la réalité de l'organisation, en tant que figure d'une méthode que l'expérience constitue, dans un univers construit d'actions intelligentes qui poursuivent l'interaction du thème objet (Le Moigne,[25] 1994 ; Savall et Zardet,[26] 2004).

---

[18] IGALENS J., ROUSSEL P. (1998), *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines,* Paris, Economica, p. 207.

[19] EVERAERE C. (1993), *Le constructivisme, chaînon manquant de l'approche systémique ?* Économies et sociétés, Revue Sciences de Gestion no 19, pp. 171-202

[20] ARNAUD G., (1996), *Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion?,* Économies et Sociétés : Revue Sciences de Gestion, no 22 octobre p.235-236.

[21] USUNIER J., EASTERBY.SMITH M., THORPER R., (2000), *Introduction á la recherché en gestion*, 2eme. Edition, ECONOMICA, Paris, p.271.

[22] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion*. *op. cit*. p 58

[23] EVERAERE C. (1993), *Le constructivisme, chaînon manquant, ibid*. pp 176-214

[24] ARNAUD G., (1996), *Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion, ibid*. 245-246.

[25] LE MOIGNE J.-L. (1994), *Le constructivisme: des fondements* (tome 1), Paris ESF p 252. *des épistémologies* (tome 2), 1995, p. 315

[26] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion*:*op. cit*. p. 58.

0.2 Les terrains d'observation, champ de la recherche en sciences de gestion

Dans ce travail nous retenons la définition fournie par Savall et Zardet (2004), pour ce qui est du terrain d'observation et du champ de recherche en sciences de gestion. Notre champ concerne le secteur des commerce et des services ou encore les dirigeants qui s'inquiètent de la projection dans le futur, voir tableau 2.

La Tableau 2.Terrains d'observation scientifique

Champ d'observation	PME mexicaine	Travailleurs
Entreprise "A"	Service	220
Entreprise "B"	Commerce	36
Entreprise "C".	Commerce	12

Fuente: Elaboración propia del terreno de observación.

Notre travail de recherche se situe dans le *champ des PME mexicaines en activité depuis plus de 10 ans*. Nous présenterons dans les premiers chapitres les caractéristiques générales que l'on retrouve dans tous les pays et que nous accompagnerons de quelques exemples afin de comparer les contextes. La méthode que nous emploierons dans ce travail de recherche est qualitative, quantitative et financière. Afin de valider les connaissances *engendrées* il est important de souligner que deux de nos cas sont parfaitement complémentaires alors que l'autre ne nous servira que de support; de même, nous réaliserons une analyse financière, c'est à dire une analyse des résultats d'opérationnels d'une entreprise, à partir de ses états financiers, dans le but de déterminer sa situation financière (Lawrece,[27] 2003, Perdomo,[28] 2002).

[27] LAWRENCE J.G. (2003). *Principios de Administración financiera*, décima edición, ed. Person Addison Wesley.
[28] PERDOMO A. (2004), *Planeación financiera*, segunda edición, ed. THOMSON, Mexico.

0.1.2 Les réflexions entre champ et objet de recherche en Sciences de Gestion

L'exposition de l'objet d'étude en sciences sociales est complexe puisqu'il implique de nombreux éléments et sous-ensembles, disposés et articulés, et qui sont soumis à *l'importance du comment* on les interprétera. En ce qui concerne la connaissance, le sujet est à la fois l'objet de la problématique de la méthode, et son point de vue. L'objet de la *recherche* sera étudié à l'intérieur du champ (Mouchot,[29] 1990). En sciences de gestion, l'objet est le plus souvent immatérielle (Savall, Zardet,[30] 1995). Il est au cœur de la recherche, et ne doit pas être confondu avec le champ d'investigation.

0.2.2 L'importance du chercheur en sciences de gestion

Conformément aux origines des sciences de gestion et à leur évolution jusqu'à la création de la discipline *du management*, *ses pratiques* continuent à être flexibles puisqu'elles ont recours à des sciences comme la sociologie, l'anthropologie et les mathématiques. Ces dernières permettent d'identifier l'importance du chercheur dans le développement du cadre théorique (Usunier, Easterby, Thorpe,[31] 2000). La recherche réalisée pour notre thèse est un travail d'intégration d'éléments *du management* et d'analyse d'un processus de stratégie proactive. Il est donc important de prêter attention à la sociologie des organisations, et plus particulièrement à la transformation des comportements des acteurs.

L'amélioration de la performance dans les PME se base sur l'attitude et la connaissance du dirigeant et acteurs, afin de donner un sens à la stratégie proactive. Pour y parvenir nous sommes partie de trois axes qui consistent à :

1. Considérer les caractéristiques des mécanismes de négociation entre les acteurs, pour coordonner *les temps nécessaires* en accord avec les orientations du dirigeant. Le faire par le biais de groupes de projets capables d'apporter des

[29] MOUCHOT C. (1990), *Décision et sciences sociales in: Martinet A-C.* (Coord.) Épistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica,
[30] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion*: *op. cit*., p.34.
[31] USUNIER J-C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. (2000), *Introduction á la recherché en Gestion, op. cit*, p. 233

solutions aux problèmes de gestion de la PME est une des optiques que nous avons privilégiée.

2. Constituer des groupes de travail encadrés par le dirigeant, dans le but d'analyser la stratégie proactive externe et interne intégrale, pour améliorer les résultats sociaux et la rentabilité.

3. Introduire des outils à caractère flexible, pratique et participatif pour le pilotage de la stratégie proactive. Ces outils de gestion sont importants pour l'objectif de la recherche[32] et ils ont été développés par la théorie socio-économique. Parmi eux nous avons retenu : Plan d'activités stratégiques internes et externes, Contrat d'Activité Périodiquement Négociable, Plan d'Actions Prioritaire et Tableau de bord de pilotage stratégique (Savall, Zardet,[33] 2004).

Notre travail de chercheur est d'explorer le potentiel interne de l'entreprise en tant que source principale du développement *organisationnel*, dans une approche qui prendra en compte les éléments des théories administrative, des ressources et de la théorie socio-économique. Nous souhaitons réaliser une analyse comparative et trouver leurs points communs et leurs spécifications. Notre finalité est d'observer les difficultés des PME mexicaines à générer un processus de stratégie proactive, dans la recherche de compétitivité internationale. Nous souhaitons également leur apporter des outils et méthodes opportuns afin de les rendre plus efficaces.

Le Moigne[34] (1984) explique "que *les sciences de gestion présentent deux paradigmes*"; celui du *management* basé sur les acteurs et celui de l'administration qui se concentre sur les normes de gestion et le système de l'entreprise. Notre recherche tente de trouver des réponses dans les attitudes et dans les savoirs des dirigeants de PME.

---

[32] Ci après chapitre 7. *La méthode et les outils Socio-économique: un axe pour la stratégie proactive*.
[33] SAVALL H., ZARDET V. (2005), *Ingénierie stratégique du Roseau*, 2e édition, Economica, Paris.
[34] LE MOIGNE J.-L. (1994), *Le constructivisme: des fondements* (tome 1), op. cit. p.38.

L'enjeu de la recherche réside dans la caractérisation du pouvoir de *négociation que les dirigeants-acteurs* développeront face aux autres acteurs de l'organisation, en fonction de leur attitude et de leurs connaissances. Cette idée est mise en relief par la théorie socio-économique, qui établit, dans son hypothèse centrale, que le potentiel humain est la source première du développement des organisations; et qu'en tant que tel, *dans une stratégie proactive*, il a besoin d'outils efficaces pour favoriser la prise de décision.

Nous avons choisi de considérer la PME comme un objet à caractère scientifique, sur un terrain d'observation privilégiant l'expérience. Ceci dans un *cadre* qui considère que l'objet de la recherche peut être analysé à partir d'une des trois méthodes suivantes:

1. Théorique (au minimum deux champs théoriques ou entre deux disciplines différentes)

2. Empirique (un contexte spécifique avec un raisonnement inductif)

3. Hybride (observation et connaissance théorique).

Ceci facilite une analyse plus en profondeur des situations de gestion présentes dans notre travail de recherche (Charreire, Durieux,[35] 1999). L'application de la méthode de recherche – intervention devient opportune pour les trois raisons suivantes :

1. L'ISEOR est un laboratoire qui a une grande expérience des recherches-interventions scientifiques au sein des organisations.

2. Ses différentes recherches nous montrent que ses chercheurs ont été capables d'inciter des changements organisationnels qui ont permis aux PME de traverser des crises.

3. Il a développé une méthodologie avant-gardiste dans le but de favoriser des changements organisationnels et de réaliser des transformations proactives.

---

[35] CHARREIRE S., DURIEUX F. (1999), Explorer et tester in: Thiétart R.- A. (Coord), *Méthodes de recherche en management,* Paris, Dunod. P57-80

Les méthodes de recherche exigent d'intégrer des recommandations pour initier des actions et prendre en compte leurs conséquences pratiques. C'est pourquoi il est nécessaire d'espacer les périodes d'observation scientifique sur le terrain et en laboratoire de recherche, pour ainsi observer les effets des transformations réalisées à moyen terme (Usunier, Easterby, Thorpe,[36] 2000)

0.2.3 Les sciences de gestion au Mexique.

Le tableau 3 ci-après présente des travaux importants *d'application* du modèle socio-économique, réalisés par des chercheurs natifs du Mexique, et au sein du territoire national.

Tableau 3. Exemples d'application du modèle socio-économique développé par l'ISEOR dans des entreprises mexicaines

Nom et ville	**Expérience**
Armando Martínez (Yucatan)	- Entrepreneurs avec leurs témoignages et étudiants de l'Institut Technologique de Mérida et l'Université de Mayab – projet de thèse (dans cinq entreprises) – a débuté en 1998.
Oscar Enríquez Galván (Veracruz)	Pour sa thèse de doctorat: a débuté en 1981 Mis en pratique avec des entreprises mexicaines comme : Danone, Proclain, Gearger Veracruz; Galletera Veracruzana, Empacadora del Golfo, Bimbo del Golfo, Tamsa et Prinver
Salvador Andrade (Distrito federal) (Ville de Mexico)	Travaille à l'Université Autonome Métropolitaine avec des professeurs, syndicats et cadres dirigeants – Entreprises
Margarita Fernández Griselda Martínez	– Professeurs – Chercheurs – Travail appliqué à l'Université Autonome Métropolitaine

[36] USUNIER J-C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. (2000), *Introduction á la recherché en gestion*, *op. cit*., 233p

Silvia Pomar Laura Peñalva Claudia González (Distrito Federal) (Ville de Mexico)	– Applications réalisées en entreprises, avec leurs élèves. – Articles, exposés et publications au Mexique et à l'étranger – Thèse de Doctorat
Brenda Briones Victor Sánchez de Pachuca, Estado de Hidalgo. (Etat d'Hidalgo)	– Professeur – Chercheur – Thèse de Doctorat – Articles réalisés au Mexique et à l'étranger

Source: Elaboration personnelle sur la base du livre "El Modelo de Gestión Socio-Económica en Organizaciones Mexicanas" (2004), coordinateurs: Fernández M., Savall H., programme de ECOS-NORTE, France/ Mexique et les résultats de recherche à juillet 2009

Commentaires faits par les professeurs-chercheurs: *"Le modèle permet d'éveiller la conscience, non seulement chez les entrepreneurs mais aussi chez les élèves", "C'est un modèle reconnu pour améliorer les structures et les comportements", "Cette méthodologie nous permet de trouver les problèmes qui se présentent dans l'entreprise » appelés dysfonctionnements, « le dirigeant et le personnel développent et négocient conjointement un projet ».* La clé réside dans la participation du personnel. *« C'est une méthode dont l'apport ne se réduit pas à une simple conception théorique puisqu'elle permet aussi le développement d'outils pratiques ». « Le tableau de bord dans les entreprises est d'une réelle nécessité, comme beaucoup d'entre elles souffrent de l'absence d'un Plan d'Actions Prioritaires ». « Le modèle permet de définir les coûts cachés occasionnés par les dysfonctionnements » et « par le biais de ce projet et de ces outils les dirigeants et employés peuvent négocier entre eux et dans le même temps l'organisation peut être financée*."

0.3 Les raisons personnelles de la recherche.

Les raisons personnelles sur lesquelles se fondent notre intérêt pour ce projet partent de la nécessité de connaître en théorie et en pratique ces outils, modèles, propositions et modes d'investigation. Ceci nous permet de développer les facultés et les compétences

nécessaires à une participation modeste au sauvetage des organisations qui se trouvent plongées dans une crise passagère, qui les empêche non seulement de réussir mais aussi de survivre. Dans ce cas, il est aussi question de la survie des individus, de l'économie et aussi de l'équilibre de la société.

Nous validons ainsi tant l'engagement que la qualité des *universitaires* qui *assument* le défi d'être acteurs et non seulement spectateurs de la conjoncture et des événements qui les entourent. Car ce choix s'avère être pour nous une réelle valeur ajoutée, et à travers notre expérience de recherche-intervention en entreprises, nous souhaitons contribuer à l'amélioration de la qualité professionnelle et universitaire.

0.3.1 Les motivations professionnelles

Tant les cadres dirigeants des entreprises, que les professeurs et étudiants, en rendant publiques l'information et les expériences, génèrent une énorme quantité de connaissance applicable, tout en ignorant malheureusement le fonctionnement du *système social* de leur organisation. Or leur connaissance de ce dernier est un aspect fondamental du projet (Crozier,[37] 1990).

Les outils institutionnels qui sont à l'origine de notre bagage universitaire. Nous ont permis de préparer ce Doctorat en Sciences de gestion en France, ainsi que de témoigner par une communication appropriée de nos résultats, au moyen d'une thèse :

1. En tant qu'enseignant, il est important d'avoir une vision, des connaissances et des expériences des organisations, tant aux niveaux pratique que théorique, pour transmettre aux élèves leur importance et les relations qu'elles entretiennent.

2. En tant que professionnels et professeurs-chercheurs, nous devons soutenir les organisations à l'aide de nouvelles connaissances, théories et processus. Nous devons aussi favoriser l'acquisition d'expériences et de connaissances grâce à la méthode de la recherche- intervention. Ces connaissances, fruits d'observations scientifiques, doivent être actualisées en permanence, afin de proposer des

[37] CROZIER M. (1990), *Quelle connaissance pours les acteurs dans les organisations op. cit*, pp 292-300

améliorations dans la gestion, les processus et les décisions dans le cadre de la mondialisation.

3. En tant que chercheurs, nous devons expérimenter, intervenir avec des méthodes et des modèles théoriques, mais aussi étudier les organisations pour établir des liens de causalité entre les variables afin de vérifier des hypothèses, dans le but d'obtenir l'explication possible des causes et des effets.

4. Une bourse du gouvernement fédéral (PROMEP), programme institutionnel qui offre un soutien aux professeurs grâce au financement d'études de *doctorat* de haut niveau, nous a permis d'accorder une grande place à la recherche. Il en est de même de l'aide que l'Université Autonome Métropolitaine (UAM-X) et l'Université Nationale Autonome de Mexique, Faculté de Comptabilité et Administration (UNAM-FCA).

0.3.2 Les motivations académiques

Avec l'attention et l'effort déployés autour de ce thème de recherche, nous espérons contribuer à *entériner des actions,* afin de répondre de façon opportune aux besoins de la compétitivité internationale de la PME (Paturel, Savall,[38] 2002) et à notre engagement envers l'UAM-X; notre engagement personnel pourrait se définir ainsi:

1. Tout d'abord, conforter la validité du modèle d'enseignement-apprentissage de notre université, l'UAM-X qui part d'éléments particuliers comme le lien entre l'université et la société et entre l'université et l'entreprise. Les étudiants eux-mêmes se convertissent en chercheurs, le temps d'une matière appelée « recherche », au programme de chaque trimestre. Par ce double lien, notre université aspire à former des professionnels avec des capacités de réflexion critique, à travers une vision interdisciplinaire (Bojalil,39 1982).

---

[38] PATUREL R., SAVALL H. (2002), *La légitimité de la recherche académique en management stratégique,* in Revue Sciences de Gestion.

[39] BOJALIL, L.; y otros autores (1982) *El proyecto académico de la universidad autónoma metropolitana-Xochimilco.*, México, UAM-X.

2. Ensuite, dans ce système d'enseignement-apprentissage, l'élève est un élément actif de la conception du savoir. L'UAM-X a été identifiée comme avant-gardiste pour avoir développé un modèle éducatif qui se caractérise par le fait de relier les activités quotidiennes à l'intérieur de l'université avec des aspects palpables dans la société, apportant de cette façon une perspective plus réaliste (Bojalil,40 1982; Martínez,41 2002).

3. Enfin, l'étude de l'économie et de la gestion de la PME dont l'essor est très récent auprès des universitaires et du gouvernement (Suárez,42 2000).

Nous devons également mentionner que nous assurons des enseignements à l'Université Nationale Autonome de Mexique (UNAM-FCA) depuis 15 ans, après y avoir obtenu les diplômes de Licence et de Master. Ainsi nos propres études de Doctorat contribueront à la formation d'élèves dans cette même faculté. Comme précédemment, nous pouvons rappeler que notre recherche est appliquée et *prescriptive* pour la construction théorique de situations (Wacheux,[43] 1996). Dans le domaine académique, elle cherche à apporter des solutions aux organisations à l'aide d'une méthodologie qui facilite scientifiquement la validation de nos conclusions. (Martinet,[44]1992).

0.3.3 Les motivations institutionnelles : I'ISEOR

Quant aux motifs qui confortent le choix de la France pour y réaliser notre Doctorat, ils obéissent aux nécessités suivantes :

---

[40] BOJALIL, L.; y otros autores (1982) *El proyecto académico de la universidad*, ibid., pp. 25-270.

[41] MARTINEZ G. (2002); *"El modelo socioeconómico como metodología de vinculación universidad-empresa"* V Coloquio de Ciencias de Administración: Desafíos y realidades actuales en la administración. pp 179-200.

[42] SUAREZ T. (2000),Administración y Organización, julio 2000 año 2, No. 4.., *La pequeña empresa (PE) y los Estudios Organizacionales* (EO), p. 9-24

[43] WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion,* Paris, Economica, p. 159-290

[44] MARTINET A.- C. (1992), *Le chercheur et l'entreprise: Quelques problèmes épistémologiques de la recherche en gestion*, Papier de recherche, No. 32, URA, p 12.

1. Nous former en tant que professeur *consultant d'université* ;

2. faire cohabiter deux cultures, ce qui permet de construire un cadre plus complet; ce double regard est d'autant plus intéressant du regard des influences culturelles (anglo-saxonnes principalement) que connaît le Mexique

3. en appartenant à l'ISEOR, pouvoir bénéficier de son expérience dans le domaine de la recherche-intervention (Voir, UAM-ISEOR,[45] 2004).

Tout comme le lien université-entreprise, nous *envisageons* un modèle *reconnu* de type « gagnant-gagnant », qui aspire à développer chez les élèves et les professeurs des capacités à comprendre la réalité des entreprises, à travers le processus d'enseignement-apprentissage.

Actuellement nous cherchons avec différentes entreprises à créer un laboratoire de management socio-économique visant l'application du modèle instauré par l'ISEOR, pour assurer le transfert du savoir. On dispose aussi d'un accord franco-mexicain entre l'Université *Jean Moulin Lyon 3,* et la UAM-ISEOR. Enfin au sein de l'UAM s'est constitué récemment un département de recherche, d'analyse et de gestion socio-économique des organisations (AGSEO). Une de ses intentions est l'utilisation de la méthodologie socio- économique; tout comme la majorité des membres de ce département nous appartenons à un corps académique ayant prévu de constituer un réseau de recherche consolidé avec l'ISEOR

0.4 Les hypothèses de recherche

L'objet de la recherche en sciences de gestion est complexe, *littéralement*, l'explication de Savall et Zardet[46] (2004) concernant l'implication de « nombreux éléments et sous-ensembles, assemblés et articulés entre eux selon une structure spécifique qui est en partie visible ou explicite et en partie cachée ou inconnue ». Il est important que le chercheur prenne en compte l'évolution constante des organisations, surtout dans ses

[45] Voir. UAM-ISEOR (2000), *El modelo de gestión socio-económica en organizaciones mexicanas*, 1er Coloquio Internacional, Ciudad de México, actes du colloque
[46] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion: op.cit*. p. 315.

recherches prescriptive, dans le but d'éviter de formuler des propositions dont la validité expirerait rapidement. C'est pourquoi il est nécessaire de restreindre les outils méthodologiques au périmètre de l'objet d'investigation.

Le travail initial dans notre laboratoire de recherche nous a permis de nous questionner sur les hypothèses, en utilisant une guide méthodologique proposé par Savall et Zardet[47] (2004), afin d'observer l'objet complexe d'une manière approfondie et cohérente. Le développement du raisonnement par étapes conduit à trois d'hypothèses, celles-ci déterminant le niveau des ambitions du chercheur:

1. L'hypothèse centrale: dans une définition universelle, elle intègre la proposition principale du chercheur dans un travail à but scientifique.

2. L'hypothèse maximale: elle représente l'ambition idéale du chercheur et la suite de sa thèse constitue une généralisation des résultats obtenus.

3. L'hypothèse minimale: elle correspond aux démonstrations ou aux résultats fondamentaux que le chercheur espère obtenir.

Nos trois hypothèses de recherche sont les suivantes:

Hypothèse Centrale: Les PME améliorent leur niveau de compétitivité internationale dans la globalisation par la formulation de stratégies proactives, qui ont pour effet de diminuer les coûts performances cachés et de contribuer au développement socio-économique de l'organisation.

Hypothèse maximale. Les acteur de la PME intègrent les attitudes, capacités, compétences et connaissances nécessaires à la formulation de la stratégie proactive pour diminuer *les coûts et les performances cachés* et contribuer au développement socio-économique.

[47] SAVALL H., ZARDET V. (2004*), ibid*., pp. 161-309.

Hypothèse minimale. “L’application de la méthodologie d’une recherche-intervention permet un changement d’organisation dans la PME afin d’intégrer la participation des acteur dans l’entreprise et d’atteindre une meilleure efficacité *organisationnelle*. »

0.4.1 Les hypothèses détaillées.

Le but est d’éclaircir l’ensemble des liens existant entre « les variables que le chercheur prévoit de valider par son investigation ». Les hypothèses détaillées définitivement les thèmes et concepts nécessaires au chercheur, et permettent ainsi d’avoir une image assez complète de l’objet d’étude (Savall, Zardet,[48] 2004).

0.4.2 Le corps d’ hypothèses

La formulation du corps d’hypothèses permet le passage à la définition et à la formulation de postulats : de tels principes sont considérés comme *vrais* par le chercheur ; Sous hypothès détaillées et de la rigueur sémantique dans le processus d’investigation s’exprime à travers du lexique de la thèse (définition de mots-clés utilisés par le chercheur dans son étude) et à travers de la *structure* (Savall, Zardet,[49] 2004).

*L’approche **heuristique** du chercheur*. C’est un processus qu’il revient au chercheur de piloter, tant dans son découpage temporel (gestion du temps, planification de la recherche) que dans le guidage des grands travaux qu’il va réaliser. Ce sont les problématiques ayant pour origine le terrain d’observation scientifique qui conjuguées à la littérature et à l’interaction avec le chercheur en laboratoire permettent d’énoncer *les hypothèses descriptives (description),* explicatives (causes et origines) et prescriptives (actions) (Savall, Zardet,[50] 2004). En cela, les *hypothèses détaillées* émanent du chercheur dans le but final de donner à chaque situation de gestion une réponse de nature *prescriptive.*

[48] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *ibid.*, p. 177
[49] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *ibid*., p 171-186
[50] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *ibid.*, p. 198

Table 4. Hypothèse descriptive, explicative et prescriptive

Hypothèse centrale
Les PME améliorent leur niveau de compétitivité internationale dans la mondialisation par la formulation de stratégies proactives, qui ont pour effet de diminuer les coûts performances cachés et de contribuer au développement socio-économique de l'organisation.

Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives
HD 1.1 Les PME sont touchées par les changements de la compétitivité produits par la mondialisation. HD 1.2 Les PME présentent une grande déficience et une grande difficulté pour rester pérennes dans un environnement global.	HE1.1 La mondialisation conduit les PME mexicaines á développer un ensemble de stratégies de réduction de coûts et qualité de leurs services. HE 1.2 Entre les PME, il n'existe pas de communication adéquate pour soutenir et ainsi résoudre des problématiques communes.	HP1.1 L'amélioration continue tant dans le service que dans les conditions de travail permet d'améliorer la compétitivité sur le plan international. HP 1.2 L'échange d'expériences et de compétences des PME, permet d'acquérir des avantages de compétitivité internationale.
HD 2.1 Les structures organisationnelles ne sont pas appropriées et présentent des problèmes de compétitivité. HD2.2 Les processus pour l'élaboration des objectifs et des stratégies sont de nature informelle, intuitive et à court terme.	HE2.1 Ils ne prévoient pas de possibilités d'adaptations à leurs structures pour envisager des scénarios de changements. HE2.2 Les décisions sont prises de façon centralisée par la direction.	HP2.1 L'accroissement de la productivité des PME est obtenu de façon stratégique en modifiant les conditions de fonctionnement internes de l'organisation HP2.2 La décentralisation hiérarchique permet des prises de décisions efficaces, efficientes et des fixations d'objectifs bénéfiques pour des stratégies proactives.
HD3.1 Les dirigeants ne sont pas favorables au changement HD3.2 Les dirigeants ne considèrent pas le temps comme un facteur indispensable dans l'élaboration	HE 3.1 Ils considèrent que les changements opérationnels sont coûteux. HE 3.2 La planification inadéquate du dirigeant produit des problèmes de formation et d'intégration	HP3.1 L'application d'un processus d'intervention basée sur le modèle socio-économique génère une stratégie proactive. 3.2 L'intégration de l'analyse de gestion du temps

d'une stratégie, ce qui engendre des dysfonctionnements opérationnels.	des employés opérationnels.	par le dirigeant, favorise des actions d'amélioration dans la gestion de son activité.
HD4.1 La formation des dirigeants et de leurs collaborateurs n'est pas considérée comme un facteur de développement humain pour la compétitivité. HD4.2. Le manque de compétences des nouveaux travailleurs gène leur insertion dans les activités opérationnelles.	HE 4.1 Le comportement de la direction ne lui permet pas de bien visualiser les dysfonctionnements reçus par les travailleurs qui produisent des dysfonctionnements qui réduisent la compétitivité économique et sociale. HE 4.2 L'efficacité organisationnelle est perturbée par des dysfonctionnements de compétitivité et de productivité des travailleurs.	HP 4.1 Le diagnostic socio-économique permet d'analyser les dysfonctionnements. HP 4.2 La mise en place de la grille de compétences permet d'identifier les réelles nécessités de formation spécifique des membres du personnel.
HD5.1 Les objectifs fixés par la direction ne sont pas connus par les membres de l'organisation. HD5.2 Il existe un problème de communication, coordination et concertation au niveau des acteurs de l'organisation ce qui est à l'origine de dysfonctionnements générant des coûts cachés.	HE 5.1 Les systèmes d'information ne sont pas considérés importants dans l'intégration de l'organisation. HE 5.2 Il n'existe pas de réels mécanismes pratiques pour améliorer la communication, la coordination et la concertation afin de créer une organisation entre les acteurs	HP 5.1 La mise en place de la communication-coordination-concertation au niveau de tous les acteurs de l'organisation permet d'améliorer la compétitivité internationale. HP5.2 Identifier les causes racines des coûts performances cachés permet une plus grande efficacité pour la prise de décision.
HD 6 La relation entre les structures et les comportements dans les processus d'innovation n'est pas prise en compte. STRUCTURE COMPORTEMENT	HE6.1 La direction ignore comment harmoniser les processus d'innovation pour améliorer sa productivité HE 6.2 Les PME ne sont pas en mesure de définir des actions efficaces pour le développement des compétences des travailleurs et des structures puisqu'ils les jugent trop coûteux.	HP 6.1 L'analyse des coûts-performances cachés et des dysfonctionnements permet de comprendre l'importance de la relation entre structures et comportements pour optimiser l'organisation par un processus d'innovation. HP 6.2 Le développement du potentiel humain facilite la compétitivité globale.
HD 7 Les PME sont rarement sensibles aux changements internes et externes, comme par exemple aux défis sociaux, technologiques et	HE 7.1 La direction ne sait pas comment synchroniser les changements internes et externes	HP 7.1 L'intervention socio-économique aide au développement et formalise des stratégies compétitives et proactives à partir de la mise en

économiques ; toutefois la direction ne donne pas de réponse satisfaisante	pour améliorer sa productivité.	œuvre de différents outils de gestion. Le plan d'actions stratégiques internes et externes
	HE 7.2 N'ajustent pas la majorité des PME leurs stratégies aux nouveaux défis sociaux, économiques et technologiques	permet d'analyser les lignes d'actions prioritaires et de les projeter dans le futur HP 7.2 Le Plan d'Actions prioritaires aide à créer des stratégies avec la participation des travailleurs en accord avec les objectifs.
HD8 Ils n'attachent pas une grande importance aux conditions de travail et aux salaires de leurs travailleurs qui sont pourtant des éléments essentiels pour atteindre le niveau de productivité souhaite.	HE8 Ils sous estiment l'importance de la rémunération salariale et ne mettent pas en place une réelle motivation du personnel, lesquels sont pourtant des variables de développement de l'organisation pour que les conditions de travail soient meilleures	HP8 La méthode et les outils socio-économiques évaluent les conditions de travail et l'introduction de systèmes de rémunération qui produisent le meilleur compromis permettant la réduction des coûts à travers le Contrat d'Activité Périodiquement Négociables.
HD9 Les projets d'amélioration ne sont pas programmés ni suivis	HE9 Il est important d'assurer le suivi des décisions ou de planifier leurs projets.	HP9 Le Tableau de bord de pilotage est un moyen de suivre les projets et sert pour l'évaluation périodique lors de la création de stratégies proactives.
HD10 L'organisation actuelle ne dispose pas des outils nécessaires pour la création de stratégies qui maintiennent la compétitivité internationale face aux exigences de la mondialisation	HE10 Le processus d'auto-évaluation périodique qui permet un diagnostic des dysfonctionnements n'existe pas	HP10 L'intervention socio-économique est une possibilité de concevoir et de soutenir les stratégies proactives innovatrices pour améliorer l'organisation.

0.4.3 Árborescence

Elle apparait quand le chercheur élabore une liste de thèmes et de sous-thèmes pour ses idées afin d'organiser sa recherche sous forme de construction scientifique. Elle se construit à partir de l'hypothèse centrale, c'est pourquoi ce postulat sert de fil conducteur à la démonstration du chercheur (idées clés, idées force, citations, observations faites sur le terrain d'observation scientifique) (Savall, Zardet,[51] 2004).

L'hypothèse centrale de recherche génère une série de questions.

Tableau 5. Structure des thèmes de recherche

Hypothèse centrale	**Thèmes de recherche identifiés**
Les PME améliorent leur niveau de compétitivité internationale dans la globalisation, par la formulation de Stratégies Proactives, qui ont pour effet de diminuer les coûts cachés et de contribuer au développement économique et social de l'organisation.	**COMPRENDRE LES PME DANS LE CONTEXTE DE LA MONDIALISATION.** De quelle manière les ***marques*** qualitatives et quantitatives affectent les PME dans leur compétitivité internationale ? **ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGUE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE** **LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE COMME AGENT PROMETTEUR DU CHANGEMENT** La recherche – intervention permet-elle de promouvoir des changements dans les PME ? **DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE SUR LES TERRAINS D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE**. Quel est le processus utilisé par la recherche intervention pour ***adapter*** la stratégie proactive sur le terrain d'observation ? **L'IMPORTANCE DE L'ATTITUDE DES ACTEURS POUR L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCE.**

[51] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion*: op. cit. p. 186

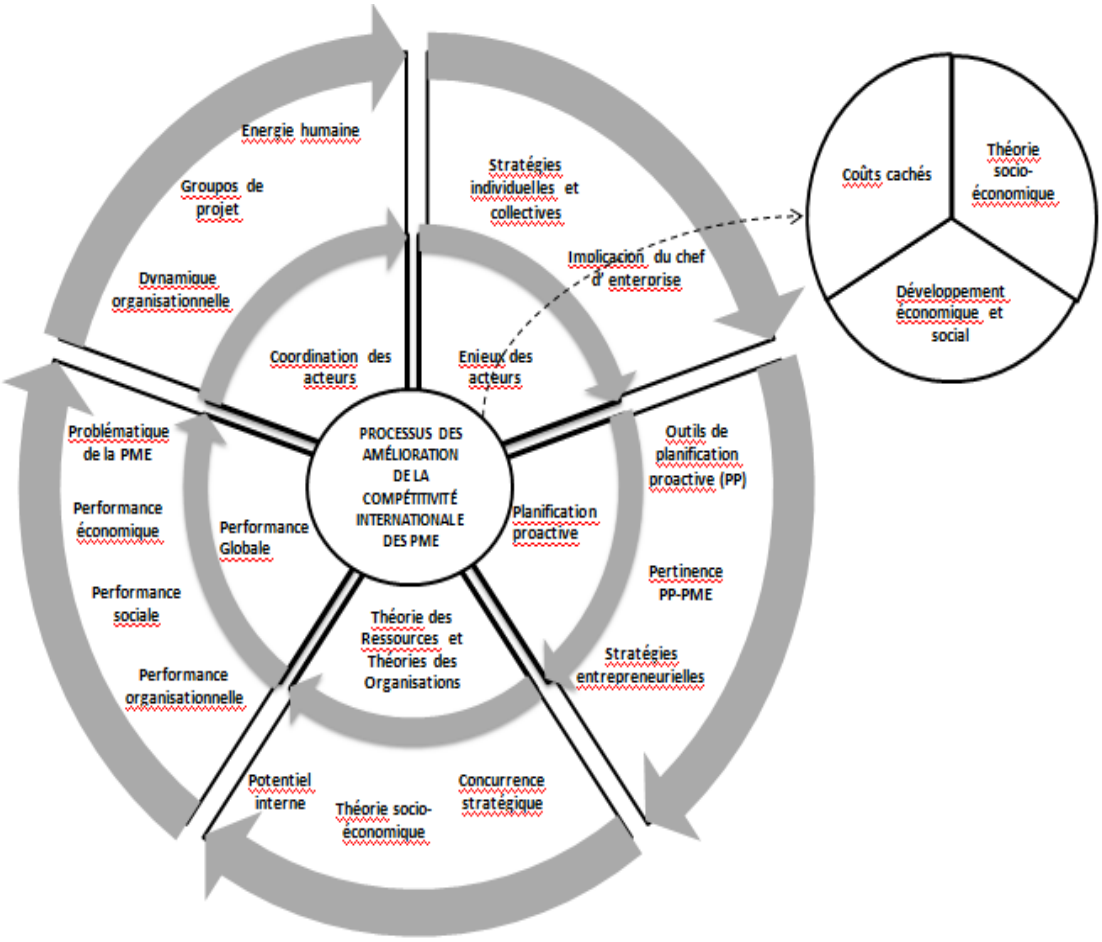
	Les acteurs-protagonistes de la PME sont ils capables d'intégrer des comportements permettant l'amélioration de la compétitivité ? **LA CONVERSION DES COÛT CACHES EN VALEUR AJOUTEE.** La stratégie proactive permet-elle de convertir les *coûts et performances cachés* en valeur ajoutée ? **LES OUTILS DE MANAGEMENT SOCIOÉCONOMIQUE : UN AXE À LA STRATÉGIE PROACTIVE** La PME puede desarrollar su potencial interno y atender sus objetivos por medio de las herramientas socio-económicas? La PME peut-elle développer son potentiel interne et répondre à ses objectifs à l'aide des outils socio-économiques?

Ce tableau permet de synthétiser nos questions et de faire connaître nos axes de travail à d'autres collègues.

0.4.4 Périphérique thématique

Sur la figure 2, la *thématique périphérique* souligne les frontières de l'objet d'étude.

Figure 2 : Périphérie thématique de la recherche



Source : Élaboration personnelle à partir de la problématique choisie

Nous avons construit notre objet de recherche progressivement en y ajoutant les connaissances scientifiques produites. De même, le terrain d'observation scientifique et les périodes de réflexion ont favorisé l'utilisation des outils de gestion afin de *construire* notre problématique.

A partir de notre expérience et de notre pratique professionnelle, nous constatons aujourd'hui que l'importance accordée à la comptabilité (qui *devait refléter* la stabilité des affaires) ne constituait pas un outil d'analyse pertinent pour la PME. En effet, il existe des facteurs que, par manque d'expérience et de connaissance de nouvelles théories, nous ne comprenions pas. Mais désormais, grâce à notre expérience forgée par l'interpénétration

de la théorie et de la pratique, nous avons décidé d'élaborer un modèle constructiviste afin de résoudre la problématique de la recherche.

0.5 Fil conducteur

Après avoir présenté les motifs de la recherche, nous proposons d'exposer de manière synthétique la logique du plan de développement de la thèse, à partir de trois parties et des objectifs spécifiques particuliers abordés dans les huit chapitres.

Dans la Partie 1: seront effectuées deux analyses : la première partie traite de l'importance de la compétitivité des PME dans le contexte de la mondialisation; la deuxième sera dédiée à la méthodologie et à l'épistémologie.

Au Chapitre 1: Nous présentons les PME ; leur importance, définitions générales, leur classification, opportunités qui s'offrent à elles dans un contexte d'internationalisation, principalement au Mexique. Nous commenterons aussi les évolutions antérieures et la croissance des PME mexicaines, à partir de travaux réalisés dans différents centres de recherche nationaux et internationaux.

Au Chapitre 2: Nous proposerons une analyse épistémologique et méthodologique qui comprend toutes les ressources qu'offrent les Sciences de Gestion, dans le but de justifier la méthode opérationnelle de recherche retenue pour imaginer et produire des connaissances nouvelles dans une démarche de « recherche-intervention ».

La Partie II exposera en trois chapitres, les changements organisationnels attendus d'une démarche de « recherche – intervention », en retenant les PME mexicaines comme « terrain d'observation scientifique », à partir d'interactions cognitives.

Le chapitre 3: Étudie la performance globale économique et sociale à partir de la problématique principale dont souffrent les PME, dans lesquelles on observe le rôle déterminant des dirigeants. La théorie socio-économique sera comparée à d'autres théories afin de repérer leurs spécificités et leurs influences.

Le chapitre 4: Décrit les différentes activités effectuées sur « le terrain d'observation scientifique ». On mène à bien les ajustements et les réitérations, les adaptations sur les

résultats de la démarche de «recherche-intervention» pour la mise en œuvre d'une stratégie proactive. Après, on exposera trois études de cas complémentaires qui illustrent les effets de la démarche de «recherche-intervention» sur des situations réelles.

Enfin, la Partie III expose la validation de nos hypothèses de recherche. Avec l'«Hypothèse centrale», nous examinerons le niveau de corrélation entre l'application de la stratégie proactive dans les PME et l'amélioration de la compétitivité internationale dans le cadre de la mondialisation. Dans chacun des chapitres nous procéderons à une analyse de la théorie socio-économique à la description des interventions qui ont été effectuées sur les «terrains d'observations scientifiques» (Diagnostic socio-économique, application d'outils, comportement des dirigeants et des acteurs de l'entreprise et des autres partenaires de l'entreprise).

Le chapitre 5: Développe au travers de trois cas de recherche-intervention l'importance des comportements proactifs des acteurs dans un contexte d'internationalisation et de la compréhension des attitudes des individus face aux actions de changement d'une organisation. Nous conclurons que le *potentiel humain joue un grand rôle dans la stratégie proactive*.

Le chapitre 6: Montre l'importance de la conversion des *coûts de performance cachés* en valeur ajoutée par des stratégies proactives; l'optimisation du temps de travail dans le but de réduire les dysfonctionnements dans les activités opérationnelles de l'organisation et de les rendre plus compétitives dans le cadre de la mondialisation.

Le chapitre 7: Présente une révision des lectures usuelles du *concept d'amélioration de la compétitivité des PME dans le cadre de la mondialisation.* Nous proposons de créer des outils d'observations régulières principalement sur la pratique des PME par rapport à notre sujet d'étude : la compétitivité (indicateur, le tableau de bord de pilotage stratégique) et nous aborderons l'application de la Méthode et des outils socio-économiques comme moyen d'une stratégie proactive, la planification d'activités internes et externes, la démultiplication des axes stratégiques et l'individualisation des objectifs jusqu'aux indicateurs, pour de nouvelles stratégies proactives sur le « terrain d'observation scientifique ».

La conclusion du travail de recherche présente un résumé des changements au sein des « terrains d'observation scientifique » en développant le rôle des dirigeants pour formuler des stratégies proactives, notamment, par la coordination des processus internes et surtout l'adoption d'une attitude plus participative par les acteurs. Ceci permettra de valider les trois types d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives émises au cours du développement de l'hypothèse de recherche, pour une stratégie proactive d'amélioration de la compétitivité internationale des PME mexicaines. Pour terminer, nous soulignerons les principales limites mises en évidence par notre travail de recherche notamment, l'enjeu qui consiste à assurer la pérennité dans le temps des résultats obtenus.

Première partie
Analyse de la concurrence des PME dans le contexte de la mondialisation

Après avoir rappelé les différentes raisons qui nous ont amenée à réaliser une thèse en gestion sur la PME, nous décrirons dans les deux premiers chapitres la nature de notre champ d'investigation et l'épistémologie de la recherche, afin de rendre compréhensibles la théorie et la méthodologie appliquées à notre terrain d'observation scientifique.

::

Chapitre 1. Comment comprendre les PME dans la mondialisation
Chapitre 2. L'épistémologie et méthodologie générale de la recherche

::

CHAPITRE 1. COMPRENDRE LES PME DANS LA MONDIALISATION

Ce premier chapitre a pour but la description du champ d'investigation de la PME dans la mondialisation. Dans un premier temps, nous aborderons les caractéristiques qualitatives et quantitatives de la PME à l'intérieur de la mondialisation dans le but d'observer ses défis, ses limites et son impact sur l'économie, en particulier au Mexique, afin d'établir une définition de la PME. Par la suite (1.2) nous observerons les PME dans un contexte international, dans lequel nous relèverons l'importance pour ces entreprises de développer leur compétitivité, ce qui constitue un thème de recherche spécifique des sciences de gestion. Enfin, (1.3) nous expliquerons le contexte dans lequel évoluent les PME au Mexique, pour identifier leurs particularités mexicaines, et mettre en évidence quelques différences (culturelles, administratives...). Ceci nous permettra de faire l'analyse d'une PME (1.4) dans notre laboratoire et d'établir un nouveau champ de recherche pour d'autres études.

::

1.1 La PME et son comportement dans la mondialisation

1.2 Les PME dans le contexte international

1.3 Les PME dans le contexte mexicain

1.4 La PME comme champ de recherche

Conclusion du chapitre 1

::

1.1 La PME et son comportement dans la mondialisation.

Pour établir une définition, nous devons remonter le temps, en observant l'évolution et l'importance de l'apparition des PME, car celles-ci font partie intégrante du développement économique d'un pays. Il est aussi nécessaire d'analyser les *caractéristiques* qualitatifs et quantitatifs et leur classification. L'intérêt porté par les sciences de gestion à la PME a commencé dans les années 50 et 60, dans la continuité des travaux de Schumpeter sur l'entrepreneuriat.

La PME prit de l'importance pour la société et ses individus au cours du développement de la révolution industrielle, en tant que source additionnelle de travail. Différents chercheurs posent la question suivante : la PME continue-t-elle à jouer un rôle important dans notre société? (Julien[52], 1997; Suarez,[53] 2001; Jurado,[54] 1997; Martínez,[55] 2005: Sanchez,[56] 2006; Briones,[57] 2006 et autres chercheurs). Il est important de rappeler que la révolution industrielle a favorisé de nouvelles formes de production et d'organisation; dans le domaine économique, social et politique elle a propulsé le concept naissant de PME, alors qu'auparavant on se focalisait sur la production artisanale, ou en petits ateliers qui répondaient aux besoins d'une communauté locale.

Les PME se trouvent favorisées par la technologie, elles peuvent obtenir grâce à elle une production massive et régulée, leur permettant de fournir les grandes entreprises, *avec*

---

[52] JULIEN P.A. (1997). *Les PME bilan et perspectives*, 2 édition, GREPME, ECONIMICA, Paris.

[53] SUAREZ T. (2001), *La pequeña empresa en el pensamiento económico, in Administración y Organizaciones*, UAM, año 4, No. 7, UAM, México.

[54] JURADO A., (1997), *Diagnóstico integral de la micro y pequeña empresa.* En Leonel Corona Treviño coord.., Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a la políticas, México, UNAM/ CHCH, Colección Alternativa.

[55] MARTINEZ G. (2005), La *contribution du management socioéconomique dans l'amélioration des performances économiques et sociales. Cas d'expérimentation dans trois petites entreprises mexicaines*, Thèse en Sciences de Gestion, Directeur de recherche : Henri SAVALL, Lyon

[56] SANCHEZ V. (2006), *Construction d'un processus de prise de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance globale*, Thèse de Sciences de Gestion, Directeur de recherche : Véronique Zardet, Lyon

[57] BRIONES B., (2006), *Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus.* Cas de trois PME mexicaines. pp. 197-200.

aussi la possibilité d'être « techniques » en trouvant une nouvelle façon de représenter l'image de l'usine.

Les nouveaux professionnels jouent un rôle important, en développant un esprit d'entrepreneurs, ils permettent l'apparition de nouvelles formes de travail qui répondent aux besoins de service et de produits du consommateur. Ils façonnent ainsi une société dynamique, en stimulant le développement de l'économie et la croissance de leur ville et de leur pays.

De la révolution industrielle à nos jours, les noms donnés à la petite et moyenne entreprise ont été les suivants : au Mexique, PyME ou MiPymes; en France PME, PE, TPE; aux Etats-Unis SM's « small business »...pour n'en citer que quelques uns. Chaque pays adoptant ses propres dénominations, il serait trop long d'en établir une liste exhaustive. Cependant, il s'avère nécessaire pour notre analyse d'aller au-delà de la dénomination, et de classifier les PME.

1.1.1 Classification et caractéristiques importantes des PME

La classification des PME diffère selon le pays, mais la plus courante dépend de sa taille, de son secteur ou marché, du nombre de ses employés et de son niveau de ventes. Les sciences sociales considèrent qu'il est important de construire des typologies pour une analyse plus précise. D'un autre côté, il est nécessaire d'identifier les caractéristiques des PME. Nous parlerons alors de caractéristiques « *qualitatives et quantitatives*".

L'administration de la PME doit faire attention aux conditions internes et notamment aux changements dans l'entourage du propriétaire, qui est généralement indépendant. En effet, comme la PME constitue une entité économique, c'est une personne juridique qui possède son propre patrimoine, ses dettes et sa rentabilité.[58]

1.1.1.1 Les caractéristiques distinctives qualitatives des PME

Les chercheurs en sciences de gestion ont tenté de définir les PME en fonction de caractéristiques distinctives plutôt que de caractéristiques quantitatives, comme le

[58] Príncipes de contabilité (2000), entidad, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Comisión de principios de contabilidad

nombre d'employés, le volume des ventes et le montant des investissements. Cependant, cette classification est plus complexe que la classification qualitative, parce qu'elle repose essentiellement sur des aspects structurels et sur les modes d'organisation, lesquels peuvent être très divers (Julien,[59]1997).

Julien,[60] (1997) regroupe les *caractéristiques* qualitatives en quatre typologies distinctes :

1. Le type d'origine du propriétaire de l'entreprise. L'origine du propriétaire définira le modèle de gestion de l'entreprise.

2. La stratégie ou objectifs de la direction. Ces derniers mettant en évidence les intérêts et les objectifs de leurs dirigeants.

3. L'évolution et les phases de développement de l'organisation de l'entreprise. L'entreprise suit une évolution biologique : naissance, développement et mort. La durée de ces étapes est liée au modèle de direction.

4. Le secteur ou le type de marché dans lequel évolue l'entreprise. Chaque secteur ou marché offre des opportunités ou des difficultés qui définissent l'entreprise.

En fonction de ces critères qualitatifs, on peut retenir *six caractéristiques générales des PME* (Julien 1997):

1. Petite taille. La taille est définie en accord avec les indicateurs quantitatifs de chaque pays.

2. Centralisation du pouvoir. Le pouvoir est concentré dans les mains du propriétaire-dirigeant, ce qui donne une gestion centralisée.

3. Peu de spécialisation. Plus l'entreprise est grande, plus la spécialisation des activités est importante et vice-versa.

---

[59] JULIEN P.A. (1997). *Les PME bilan et perspectives*, ibid., p., 9.
[60] JULIEN P.A. (1997), *ibid*.,pp., 10-15.

4. Stratégie intuitive et peu formelle. On met en œuvre les changements sans prévention ni préparation. Le dirigeant explique directement les objectifs à son personnel, c'est pourquoi il n'y a pas de plans d'action détaillés.

5. Système d'information interne peu organisé. Communication informelle.

6. Système d'information externe simple. Dialogue direct avec les protagonistes externes.

Dans le cadre de notre recherche, cette typologie servira à comprendre les actions mises en œuvre par les PME pour assurer leur survie.

Les caractéristiques qui définissent la nature des PME ont un rapport avec son rôle dans l'économie et dans la société ainsi qu'avec les aspects liés à sa manière d'agir. *Certaines* de ces caractéristiques sont des *qualités pour les PME* puisqu'elles leur permettent de répondre de façon satisfaisante aux besoins du marché et de dépasser les problèmes pour continuer à exister. (Cleri,[61] 2007) signale les caractéristiques suivantes:

1. Flexibilité. Souplesse pour s'adapter à l'environnement incertain et changeant.

2. Caractère pionnier. Elles commencent avec une idée, un produit ou une façon de faire les choses initiée par un entrepreneur.

3. Fournisseuses de biens et de services pour les consommateurs.

4. Innovatrices et créatives.

5. Gardiennes de l'équilibre de la société en intégrant les individus au système économique.

6. Principales employeuses de main d'œuvre. Elles sont le plus puissant agent créateur d'emploi qui existe dans la société.

[61] CLERI C. (2007), *El libro de las PYMES*, editorial Granica, Buenos Aires-México-Santiago-Montevideo. pp. 111-135.

7. Soutien de la demande. En contrepartie du travail, elles acquittent des salaires qui se traduisent en pouvoir d'achat, et donnent vie à de nouvelles affaires.

8. Permettent l'équilibre régional. L'influence d'un réseau de PME diversifié et étendu géographiquement constitue un apport essentiel à la réussite de l'intégration territoriale.

9. Aident à la mobilité sociale des citoyens. Les ouvriers et les employés *deviennent indépendants/s'émancipent* en ouvrant leurs propres ateliers ou bureaux.

10. Participent à *la* productivité globale. La dynamique qu'elles provoquent compense leur faible productivité. Ce sont elles qui contribuent principalement à la croissance de la productivité ajoutée, même quand leur niveau de productivité individuel est moindre que celui d'une grande entreprise.

Parmi les caractéristiques précédentes, la flexibilité, l'innovation et la créativité sont des facteurs qui permettent la survie et le succès des PME, puisque, dans l'ensemble ils facilitent l'adaptation des PME à leur environnement.

En plus des qualités précédemment citées, les PME (INEGI,[62] 2004) se distinguent par leur flexibilité technologique, leur capacité à établir des relations harmonieuses avec leurs personnels, une plus grande faculté à se spécialiser dans un processus ou dans un produit et une plus importante capacité d'adaptation aux changements et aux opportunités du milieu.

Dans le but d'identifier les qualités qui seraient applicables à toutes les PME, nous avons étudié avec soin divers auteurs. Le tableau 6 nous montre que les qualités sur lesquelles peuvent compter les PME sont: la flexibilité technologique, la capacité d'innovation, la créativité, la faculté de spécialisation, le talent pour favoriser de bonnes relations, le travail en équipe, une communication adéquate et une faculté à s'adapter aux changements.

---

[62] INEGI. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Censos económicos 2004. (En línea). Disponible en http://www.inegi.org.mx/2004/industrial/estratifica2004.pdf . Consultado el 13 de Septiembre de 2009

Tableau 6 : qualités des PME.

Auter/qualité	Carlos Cleri	INEGI	MAQUEDA	RODRIGUEZ	SOTO Y DOLAN
Flexibilité technologique	X	X	X	X	X
Capacité d'innovation	X		X	X	X
Créativité	X		X		X
Capacité de spécialisation		X	X	X	
Capacité à pour favoriser de bonnes relations, travail en équipe et communication appropriée.	X	X	X		X
Capacité d'adaptation aux changement		X	X	X	X

Source: Elaboration personnelle à partir des données d'auteurs Cleri[63] (2007), Maqueda[64] (1990) Rodríguez[65] (2002), Soto y Dolan[66] (2004) e INEGI[67] (2004).

Dans la mesure où la PME est capable de s'adapter aux changements et aux opportunités de l'environnement, et où elle est plus flexible technologiquement, elle aura plus de facilité à satisfaire le marché de manière opportune. Cependant, pour aboutir à cette faculté d'adaptation, il est nécessaire que les ressources humaines soient *engagées* dans l'organisation, ce qui est possible seulement si on établit des relations de travail harmonieuses. Les capacités d'innovation et de flexibilité des PME leur octroient de

[63] CLERI C. (2007). *El libro de las PyMEs,* editorial Granica, *op. cit.,* pp., 33-61.
[64] MAQUEDA L. F. (1990). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 191 páginas.
[65] RODRÍGUEZ J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas.* Cengage Learning Editores. México. 340 páginas.
[66] SOTO E. Y DOLAN S. (2004). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales.* Thomson. México. p.235.
[67] INEGI. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos* .

grandes opportunités de développement, ce qui génère davantage d'emplois et a un impact positif sur l'économie (Suárez,[68] .2000).

L'investissement en actif fixe de la PME est significativement moindre que celui des grandes entreprises, ce qui leur permet d'être flexibles technologiquement puisqu'elles peuvent introduire plus rapidement dans leurs processus de nouvelles technologies. La flexibilité technologique apporte deux avantages supplémentaires : la créativité et la capacité à innover à partir de processus créatifs, ce qui peut conduire à des changements mineurs dans les technologies de l'entreprise. Si une PME dispose d'un personnel inventif, elle peut développer des innovations pour améliorer ou changer ses modes opératoires, que ce soit dans le domaine de la production, de la vente, des canaux de distribution, …

La faculté à se spécialiser dans la production d'un bien ou d'un service, perçue comme une qualité, implique que l'entreprise concentre ses efforts dans l'obtention de la meilleure qualité à travers le monitoring des changements des besoins des clients, afin d'y répondre de façon opportune. Dans toute société, le *climat organisationnel* conditionne le niveau de productivité des individus. Dans la mesure où les employés se sentiront bien dans l'entreprise et pourront établir de bonnes relations avec leurs collègues, le travail n'en sera que meilleur. La PME, avec son nombre réduit d'employés, peut encourager les bonnes relations entre les individus, ce qui facilite la communication organisationnelle, de telle sorte que les problèmes se résolvent avec une activité satisfaisante des employés, leur disposition à travailler en équipe.

Les changements conjoncturels peuvent générer des crises ou des opportunités pour les entreprises. C'est pourquoi leur capacité à s'adapter et à répondre à ces évolutions se transforme en une qualité. De par sa taille, la PME a la faculté de s'adapter avec une plus grande facilité aux mutations, grâce à davantage de flexibilité dans sa structure et dans ses *réalisations*.

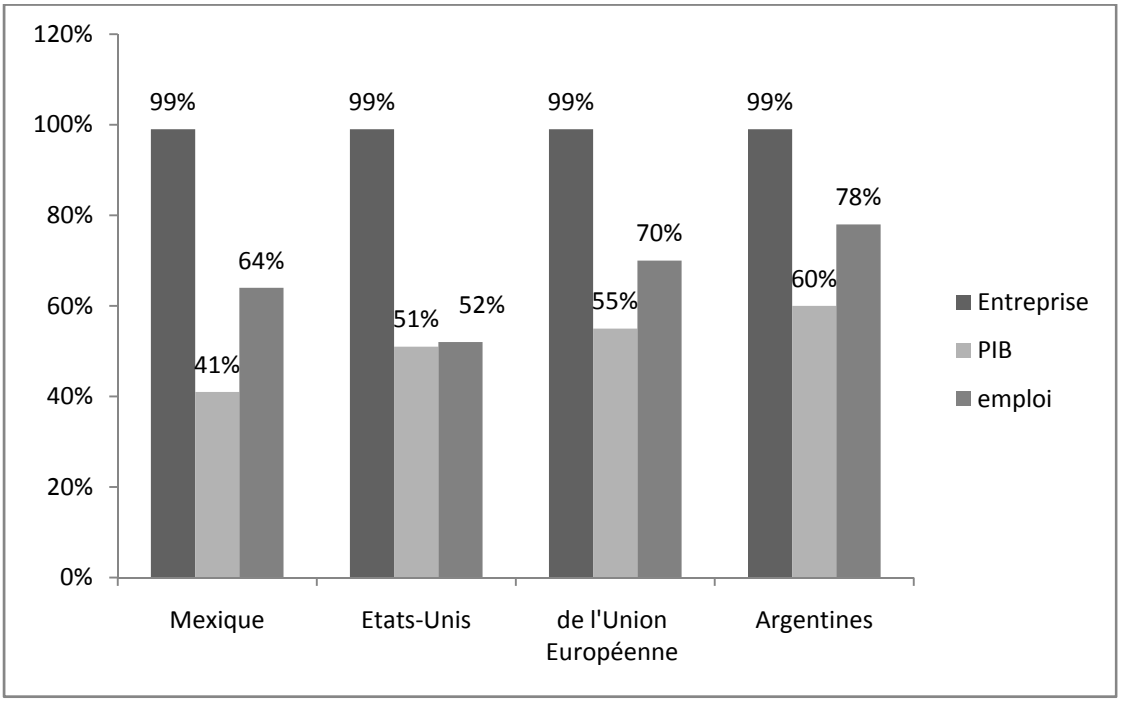
---

[68] SUAREZ T. (2000). ., *La pequeña empresa (PE) y los Estudios Organizacionales (EO)* Administración y Organización, julio 2000 año 2, No. 4*.)*, pp. 9-24

1.1.1.2 Les caractéristiques distinctives quantitatives des PME

En Amérique Latine, un grand nombre de PME naissent de l'esprit d'entreprise. Néanmoins, en Europe on constate qu'une grande partie d'entre elles naissent de la pratique de réduction des effectifs effectuée par les grandes entreprises. Dans son analyse, Sánchez[69] (2006) montre qu'une des différences entre les PME originaires des pays émergents et celles des pays développés est que dans les premiers, « *elles se concentrent dans les secteurs ayant une faible valeur ajoutée, ou secteurs traditionnels »* alors que dans les seconds « *elles se trouvent principalement dans les secteurs technologiquement les plus modernes ».* En juin 2000 *l'OCDE* a communiqué les pourcentages de participation des PME dans les pays suivants : Mexique, Etats-Unis, Union Européenne et Argentine (voir figure 3)

Figure 3 : Représentation des PME au Mexique, aux Etats-Unis, dans l'Union Européenne et en argentines (OECD)



Source: Données « Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OECD) juin 2000.

[69] SANCHÉZ V., (2006)., *Construction d'un processus de prise de décision. op. cit.,* pp., 76-80 .

Les *résultats statistiques* dans des pays comme le Mexique, les Etats- Unis, l'Union Européenne et l'Argentine montrent que 99% des entreprises sont des PME ; on peut observer la contribution des PME au Produit Intérieur Brut (PIB) avec respectivement 41%, 51%, 55% et 60%, ainsi que le pourcentage de création d'emplois qu'elles représentent dans les différents pays, ce qui confirme l'importance de telles entreprises dans les économies nationales.

1.1.2 Difficultés des PME

En général, les PME connaissent des difficultés à affronter les changements que la concurrence nationale et internationale leur impose en termes de productivité, d'innovations technologiques et d'organisation du travail (Briones, Sánchez,[70] 2008). Toutefois, bien que par le passé ces problèmes aient été considérés dans leur dimension négative, les sciences sociales ne les perçoivent actuellement plus comme quelque chose de destructeur. Ces problèmes représentent des opportunités pour améliorer et renforcer l'entreprise.

En ce qui concerne les problèmes, Cleri[71] (2007) identifie les difficultés suivantes

[70] BRIONES, B., SÁNCHEZ, V., (2008), *Contribución de los comportamientos y competencias del personal al desarrollo de las cooperación en las PYMES.* Colloque et Sémanaire Doctoral International en partenariat avec I'AOM Division ODC. L'Université Jean Moulin Lyon 3 et ISEOR. Francia.

[71] CLERI c. (2007), *El libro de las PYMES* , *op. cit*., pp., 111-135.

Tableau 7 : Difficultés et opportunités pour améliorer et renforcer des PME

Volatilité	La PME a un fort taux de mortalité, qui s'explique par sa faiblesse constitutive (manque d'infrastructure, insuffisance technologique et éducative, financement trop faible, soutien de l'Etat limité, dévaluations compensatrices, monopoles et autres).
Sensibilité aux environnements négatifs	Les changements soudains et non annoncés de politique économique, la concurrence sauvage, l'internationalisation et l'accélération de la course aux technologies, se répercute de façon négative sur les plus faibles d'entre elles.
Manque d'information	Les PME reçoivent moins d'information concernant le marché et cela leur *coûte* beaucoup de la traiter afin qu'elle leur soit utile.
Problèmes de volumes.	Elles fonctionnent avec des volumes limités et ne peuvent rivaliser dans les *opérations* où ce sont les grandes quantités *qui dominent*
Production excessivement diversifiée	Il est préférable de se consacrer à peu de produits avec des volumes adéquats plutôt qu'à beaucoup quand *le manque d'économie d'échelle/ le déséquilibre dans les proportions* empêche d'être compétitif
Productivité faible	Comme conséquences de leur faible volume et de leur retard technologique elles ont, naturellement, une productivité moindre
Difficultés d'accès au financement	*Démarches financières* compliquées
Manque de stratégie	Il n'y a pas de communication horizontale entre les zones fonctionnelles et le flux d'information vertical est inadéquat, en conséquence il n'y a pas de compréhension correcte des ordres (du haut vers le bas) ni d'échange d'information (bidirectionnel) pour soutenir la prise de décisions.
Isolement	Elles n'ont pas la perméabilité nécessaire pour permettre la venue d'idées, d'apports et de contributions de l'extérieur.
Faible demande de service de soutien	Elles ne profitent pas de la possibilité d'incorporer la connaissance et l'expérience d'un tiers.
Organisations hiérarchiques et autoritaires	L'excès d'*auto-valorisation* et la méfiance envers les autres dérivent vers des structures pyramidales et hiérarchiques, basées sur l'autoritarisme, la rigidité et la bureaucratie, ce qui affaiblit la productivité.
Localisation inadéquate	Ceci limite leur accès à d'importants marchés, limite leur relations avec les grandes entreprises et avec les centres technologiques, académiques et de décisions politiques et économiques.
Investissement	non orienté de manière stratégique

Source : Elaboration personnelle

Ces problèmes sont à la source de marque de compétitivité et des crises que vivent les PME, et si l'on n'a pas la capacité de les résoudre, ils conduisent à la faillite de l'entreprise. Maza[72] (1997) explique que la mortalité des PME obéit à deux causes : structurelles et contextuelles. Parmi les causes structurelles , il y a entre autre les défaillances de la direction et de l'administration, les problèmes d'échelle et *d'opérations de fonctionnement.* En ce qui concerne les causes liées au contexte, on y trouve les

[72] MAZA A. (1997). *"Reflexión sobre las causas de la mortandad de la micro y pequeña empresa",* en Leonel Corona Treviño (coord..), UNAM/CHCH, Colección Alternativas.

aspects macroéconomiques, les politiques publiques et la bureaucratie des instances gouvernementales en lien avec les PME.

Quelques dysfonctionnements des PME proviennent d'une culture entrepreneuriale autoritaire qui produit deux types de style de management : autocratique et démocratique. La première impose ses décisions et la seconde mêle sentiments et prise de décisions. Ces deux modèles empêchent un processus de prise de décisions rationnel, en excluant toute objectivité de la part des dirigeants.

Dans la gestion autocratique, « l'entrepreneur assume toute la responsabilité et annihile toute autre personnalité », ce style engendre la peur comme synonyme de respect. Dans la gestion démocratique (principalement les entreprises familiales) « le chef d'entreprise assume le rôle de père tolérant ou d'ami, et son problème réside dans le fait que ses décisions ne sont pas toujours appliquées» " (Jurado,[73] 1997). La mentalité traditionnelle de l'entrepreneur mexicain exprime, davantage que l'absence de culture d'entreprise, un autoritarisme qui abandonne la décision sur la définition « que faire » au bon père de famille, ou tout au plus, aux cadres supérieurs de la structure hiérarchique (Jurado,[74] 1997).

Un autre problème qui découle de la culture d'entreprise autoritaire est que l'on n'y écoute pas les employés, ce qui empêche la remontée d'informations et affecte le processus de prise de décision, puisque le dirigeant ne possède pas l'information suffisante pour valider ses décisions.

Selon Crozier[75] (1994) les entreprises mexicaines ont tendance à ne pas écouter les membres de leur organisation, ce qui a des conséquences sur leur propre compétitivité.

D'autres aspects qui empêchent la qualification et la remise à niveau sont le faible niveau d'études du personnel, les coûts élevés de la formation et l'absence de programmes

---

[73] JURADO A. (1997) . *Diagnóstico integral de la . op. cit., p.* 22.
[74] JURADO A. (1997),*ibid*.,. p 23.
[75] CROZIER M. (1994). *L´entreprise a I'écoute. Apprendre le management post-industriel*. France: Editions du Seuil.

gouvernementaux qui répondent aux besoins des PME.

La résistance au changement et à l'innovation peut également générer des faiblesses puisqu'elle empêche la modernisation et les progrès de la PME. Si cette dernière ne renouvelle pas les formes ou les instruments grâce auxquels elle réalise ses opérations, elle ne pourra pas progresser de façon continue, condition indispensable pour répondre aux besoins des clients.

L'absence de planification dans la PME entraîne la mise en œuvre de stratégies émergentes et imposées par la direction. Il est difficile de rencontrer des entreprises qui se préparent au futur, que ce soit pour profiter des opportunités ou pour contrecarrer les risques (Cleri,[76] 2007). Lors des crises, l'action de réponse est corrective et, en générale, la PME/direction laisse passer les occasions en l'absence de planification stratégique, ce qui la conduit à une perte de compétitivité.

Pour la majorité des entreprises le manque de liquidité, l'inflation et la baisse de la demande sont des problèmes qui s'intensifient par suite d'un environnement externe complexe, et toujours plus agressif, lequel les dissuade de recourir au financement et par conséquent de s'endetter (Martínez,[77] 2002). Les PME connaissent aussi ces problèmes, mais elles ont plus de difficultés à accéder au financement car elles ne remplissent pas les exigences nécessaires à l'octroi de crédits. L'enquête de " l'Observatoire PYME 2002 " a montré que les principales raisons pour lesquelles les PME mexicaines n'obtiennent pas de crédits est le désintérêt des banques quant à leur secteur et la manque de garanties de ces entreprises. (CIPI,[78] 2003). D'autre part, ces entreprises n'ont pas recours au crédit bancaire principalement à cause des taux d'intérêts élevés et de l'incertitude face au

---

[76] CLERI C. (2007), *El libro de las PYMES. op. cit*., pp., 83-109.

[77] MARTINEZ G. (2002). *"El modelo socioeconómico como metodología de vinculación universidad-empresa"* V Coloquio de Ciencias de Administración: Desafíos y realidades actuales en la administración. pp. 179-200.

[78] OBSERVATORIO PYME MÉXICO, CIPI. *Primer reporte de resultados* 2002. (En línea) Disponible en http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf.Consultado el 13 de septiembre de 2009.

contexte économique, et font ainsi de leurs fournisseurs leur principale source de financement.

En ce qui concerne l'environnement, l'entreprise ne peut contrôler ni les événements qui y naissent ni le comportement du marché. Toutefois, le dirigeant de la PME doit veiller aux conditions macroéconomiques pour faire face aux changements et s'enquérir des goûts et préférences des consommateurs. Afin de satisfaire leurs besoins, il cherche toujours à offrir la meilleure qualité, et par ce biais à diminuer l'impact d'une concurrence excessive. Face à sa capacité de négociation limitée, il peut chercher à s'allier à d'autres PME de sa branche pour obtenir de meilleures conditions d'achat avec les fournisseurs. Pour définir les problèmes qui touchent le plus communément les PME, nous avons procédé à l'étude de divers auteurs.

Le tableau 8 ci-dessous, résume les problèmes que présentent les PME, en reconnaissant que les chercheurs et les institutions s'accordent sur le sujet.

Comme nous l'avons déjà mentionné, ces causes peuvent provoquer la mortalité des PME, par conséquent le chef d'entreprise doit prendre les mesures nécessaires ainsi pour transformer les causes ou problèmes structurels en possibilité d'améliorations, et minimiser l'impact des problèmes qui proviennent du contexte économique.

Tableau 8. Problèmes des PME identifies par 5 auteurs clés.

Auteurs / Faiblesses	Carlos Cleri	INEGI	OCDE	RODRÍGUEZ	MAQUEDA
Baisse de productivité	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
Ignorance de l'environnement	**X**				**X**
Retard technologique	**X**		**X**		**X**
Diversification excessive de la production	**X**				
Difficultés pour accéder au financement	**X**	**X**	**X**	**X**	
Absence de planification	**X**	**X**		**X**	**X**
Gestion inadéquate	**X**	**X**	**X**	**X**	
Hiérarchiques et autoritaire management	**X**				**X**
Absence de programmes de formation	**X**			**X**	
Capacité de négociation limitée		**X**			**X**
Manque de contrôles de qualité		**X**			
Compétitivite excessive		**X**			**X**

Source: Elaboration personnelle à partir des données d'auteurs Cleri[79] (2007), Maqueda[80] (1990) Rodríguez[81] (2002), OCDE[82] (2000) e INEGI[83] (2004).

La négligence de ces aspects conduit à la disparition des PME, car un grand nombre d'entre elles ne parviennent pas à survivre très longtemps. Seules 45% des PME mexicaines ont plus de 12 ans d'existence, 18,6% sont présentes depuis 9 à 12 ans, 24,2%

[79] CLERI, C., (2007). *El libro de las PYMES. op. cit*., pp., 109-135.
[80] MAQUEDA L. F. (1990). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME. op. cit., p. 78*
[81] RODRIGUEZ J., (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas. op .cit., p 45.*
[82] OCDE. Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach. Junio 2000. (En línea). Disponible en http://www.oecd.org/dataoecd/3/30/1918307.pdf. Consultado el 9 de Septiembre de 2009.
[83] INEGI (2004).. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Estratificación de los establecimiento.

ont entre 5 et 8 ans d'existence et les 12,2% restants ont entre 1 et 4 ans (Observatoire « PYME[84], 2002 »).

1.1.2.1 Les classifications de la PME

Selon l'OCDE (OCDE,[85] 2000), les éléments, ou variables, qui définissent une PME sont le nombre d'employés, le volume des ventes et la valeur de ses actifs. Le tableau 9 montre les valeurs de ces variables qui définissent le classement de la PME selon les critères de l'Union Européenne et de l'OCDE.

Tableau 9. Critères recommandés par l'Union Européenne et l'OCDE pour fins légales et administratives

Critères recommandés par l'Union Européenne et l'OCDE pour légales et administratives			
Taille de l'entreprise	Personnel employé au total	Ventes annuelles (EURO)	Bilan anules (EURO)
Micro	1 a 9	Moins de 2 millions	Moins de 2 millons
Petite	10 a 49	Moins de 10 millons	Moins de 10 millons
Moyenne	50 a 249	Moins de 50 millons	Moins de 43 millons
Grand	Plus de 250	Plus de 50 millons	Plus de 43 millons

Source : Journal officiel de la Fédération, 30 décembre 2002

Au Mexique, on classe les entreprises sur la base de leur nombre d'employés en fonction du secteur économique auquel elles appartiennent; ces critères ont été décidés par le Ministère de l'Economie et publiés dans le Journal Officiel de la Fédération en 2002.

[84] OBSERVATORIO PyMEs MÉXICO, CIPI. Primer reporte de resultados 2002, *op. cit*., pp.36-67.
[85] OCDE (2000), *op. cit*., p.45.

Tableau 10. Critères de classification (Variables par taille et secteur)

SECTEUR	PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE	
	Personnes employées	Ventes annuelles (Dollars)
manufacturière /Industrie	10 a 200 personnes	500,000 a 24,000,000
Commerces	5 a 100	1,000,000 a 48,000,000
Services	5 a 100	250,000 a 12,000,000

Source : Enquête de l'Observatoire PME 2002

Le tableau 10 découle de l'étude d'un observatoire des PME et considère :

Premièrement, l'information de l'observatoire utilisant des indicateurs mis à jour au niveau international. Il existe de tels observatoires en Argentine et dans l'Union Européenne; citons le projet intégral du BID, qui serait d'établir des instances similaires dans d'autres pays d'Amérique Latine.

Deuxièmement, les données issues du panel que l'on adaptera comme des facteurs de production de grande utilité pour la planification, la conception et l'actualisation du schéma d'aide gouvernementale, où il est possible de détecter les principale tendances et besoins des PME au Mexique. Par conséquent, l'homologation internationale des critères n'affecte pas les critères de façon qualitative.

Tableau 11. Stratification des entreprises

Strátification des entreprises			
Journal officiel de la Fédération le 30 décembre 2002			
Secteur			
Clasification selon le nombre d'employés			
Taille-Secteur	Industrie	Commerce	Service
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Petite	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Moyenne	51 a 250	31 a 100	51 a 100

Source: www.inegi.gob.mx, le 8 mai le 2008

Nous devons souligner que les micro, petites et moyennes entreprises (*PME*) ont une importance substantielle dans l'économie et dans la création d'emplois au Mexique et dans le monde, puisqu'elles représentent 95% des entreprises des économies de l'OCDE et qu'elles génèrent 60 à 70% des emplois dans ces pays (OCDE,[86]2000). Il faut mettre en relief le fait que les PME jouent un rôle important dans l'intégration des jeunes sur le marché du travail (Trouvé,[87] 2001). Nous pouvons définir la PME comme suit :

La PME est une entreprise qui gère de façon quotidienne son environnement interne et externe. Elle n'est pas dominante dans le secteur dans lequel elle opère et se limite à un certain nombre d'employés (250 au maximum). Sa structure organisationnelle est généralement informelle, elle n'accorde pas d'importance à la formation de ses salariés, les dirigeants en sont normalement eux-mêmes propriétaires et les décisions sont centralisées. Les employés ont peu de formation supérieure et peu de moyens pour résoudre les problèmes.

[86] OCDE (2000), *Elaborado con base de datos del INEGI*, "Encuesta Nacional de Micronegocios, 1998". Paredes Arriaga Ana María, Pequeña empresa: de la idea a la operación del negocio, cap. 1.

[87] TROUVÉ P. (2001). "The employment and training practices of SMEs. Examination of research in five EU member states", in P. Descy, M. Tessaring eds., *Training in Europe, Second report on vocational training research in Europe 2000 : background report*, Cedefop Reference Series, Luxembourg : Office for official Publications of the European Communities, 2001, volume 2, pp. 91-232.

1.2 Les PME dans le contexte international

En considérant ces données quantitatives et qualitatives nous pouvons intégrer les PME dans un contexte de complexité et de défi au sein de la concurrence internationale. Cependant, il est nécessaire de comprendre les facteurs qui nous font entrer dans la mondialisation. Selon les recherches réalisées par Andrade, Fernández (2000), dans le cas du Mexique, on distingue deux étapes : la première de 1930 à 1960 et, la seconde, allant de 1970 à 2005[88]. De 1930 à 1945 on a observé que l'expérience du passé était suffisamment fiable pour orienter l'avenir, car les conditions étaient plus ou moins stables. Mais après 1945 et surtout après les années 50, la conjoncture a présenté différentes caractéristiques liées au passé. On peut citer certains évènements importants comme le mouvement étudiant de 1968 au Mexique, et au niveau international, la crise mondiale de l'énergie en 1972 (voir le tableau n° 12). En 1990, le contexte a démontré que les innovations technologiques avaient besoin d'une « management des connaissances » pour créer des « entreprises intelligentes » de classe mondiale.

[88] ANDRADE, S.; FERNANDEZ, M.; (2000) *Producción económica, Organización, administración y cambio en México*, José Flores Salgado (copilador) Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades "La globalización y los cambios organizacionales en México" 19-50.

Tableau 12. Les caractéristiques historiques distinctives et qualitatives des PME au Mexique

Profils caractéristiques	1930 Stable	1945 Réactif	1960 Proactif	1970-1990 Explorateur	2000 Créatif
1.Culture d'entreprise	Autocratique	Autocratique Bienveillant	"Projeter avant de fairer"	"Exporter pour survivre"	"+Être une entreprise de clase mondiale"
2.Attitude devant le changement	Rejet	L'accepter quand il sera nécessaire	Chercher le changement "confortable"	Chercher le changement "moderne"	Créer le changement
3.Critéres du succès	Stabilité	Alliance avec le pouvoir politique	Alliance avec le pouvoir politique	Effet de Levier stratégique	Innovation technologique
4.Lieu du pouvoir	Production	Marketing	Marketing	Entreprenants	Recherche et développement
5.Résolution de problèmes	Diagnostic	Diagnóstic	Diagnostic	Optimisation	Créativité, décisions en temps réel.
6. système d'information	Essai et erreur	Exercice Historique	Extrapolation	À futur	Occasion latente
7. mode d'organisation	Fonctionnel	Fonctionnel	Divisionnaire	Matriciel	Réseaux et conglomérats
8.Systemé de gestion	Système et Procédure	Contrôle l	Planification stratégique par unités d'affaire	Planification stratégique corporative	Management de la connaissance et la de planification en temps réel

Source: ANDRADE, S.; FERNANDEZ, M.; (2000). *Producción económica, Organización, administración y cambio en México*, José Flores Salgado (compilador) op. cit., pp.19-50.

L'explication générée à partir des recherches réalisées par Andrade y Fernández (2000) est d'utilité notoire afin de refléter les évolutions vers une planification stratégique. Notre recherche aspire à vérifier l'importance de la stratégie proactive en ce qui concerne la compétitivité dans la mondialisation. Le tableau 12 montre les profils et les caractéristiques adoptées par les entreprises pour s'adapter à leur environnement, en proposant 5 scénarios pour distinguer la situation historique que les entreprises ont affrontée. La période 1930 se caractérisait par une certaine stabilité, l'entreprise avait une culture autocratique, il n'y avait pas d'attitude particulière face au changement, le fait de détenir la production suffisait à conférer le pouvoir, les systèmes d'informations n'existaient pas et les formes d'organisations étaient fonctionnelles.

En 1945, l'entreprise avait une orientation réactive, une culture autocratique bienveillante, le changement était accepté s'il s'avérait nécessaire. Ainsi ce tableau nous explique les différents changements qui se sont produits jusqu'à la fin du XXème siècle, où en l'an 2000, le profil de l 'entreprise devait : être créatif,posséder une culture mondialisée, des critères d'innovation technologique, des capacités de recherche et de développement, afin de générer en temps réel des solutions créatives aux problèmes ainsi qu'un système gérant la connaissance.

Le phénomène de la mondialisation est un processus estimé par le pouvoir de la communauté dans laquelle il y a prise de conscience et par l'opportunité qu'apporte une répartition du travail selon les aptitudes et les connaissances de chacun. L'interaction géographique dans ce processus crée des blocs de nations dans lesquelles les entreprises jouent un rôle central en proposant aux consommateurs une offre de biens qui ne soit pas fabriquée localement (Coriat[89], 1997; Cleri[90], 2007). La mondialisation se manifeste sur différents plans (Coriat,[91] 1997; Cleri,[92] 2007):

1. Sur le plan commercial : Il y a eu accroissement des échanges commerciaux de produits et de services entre les pays. Le commerce mondial est devenu plus fluide avec l'établissement de traités de libre échange et de blocs économiques.

2. Sur le plan financier : est apparue une financiarisation de l'économie mondiale et une croissance exponentielle de la spéculation au travers des marchés boursiers, du marché des dérivés, des opérations d'arbitrage, donnant la capacité à un marché financier mondial de fonctionner sans interruption. Sur le plan de l'entreprise elles évoluent dans un contexte de concurrence internationale, sont qu'elles investissent dans d'autres pays, soit qu'elles soient confrontées à des sociétés étrangères qui les concurrencent sur leurs propres marchés.

---

[89] CORIAT, B. (1997).*El desafío de la competitividad*. Oficina de Publicaciones del CBC. Universidad Nacional de Buenos Aires pp. 211-300.
[90] CLERI C. (2007), *El libro de las PYMES*, *op. cit*.,pp., 340-389 .
[91] CORIAT, B *ibid* pp.235-248.
[92] CLERI C. (2007) *ibid.*, p.221.

3. Sur le plan technologique: la concurrence à laquelle les PME font face les oblige à se maintenir à la pointe de la course technologique, ce qui raccourcit la période de leur avantage technologique.

4. Sur le plan institutionnel. Les blocs économiques sont le produit de la compétitivité internationale.

5. Il y a indépendance de ces différents plans *:* Ces différents *niveaux* agissent de manière simultanée et convergente, alimentant une spirale du commerce, d'innovation technologique, des marchés financiers, ce qui produit le commerce international.

La compétitivité ***fait évoluer*** *la* forme d'organisation de la compagnie pour atteindre avec efficacité et efficience le but de sa mission *(Cleri,*[93] *2007).*

Dans la mondialisation, nous devons souligner l'exemple japonais qui depuis les années 70 propose une alternative viable à la stratégie de gestion basée uniquement sur la technologie. Il fut à l'origine des cercles de qualité qui, après un temps relativement court de formation du personnel et une ouverture à la communication verticale, permirent aux ressources humaines de commencer à porter leurs fruits *(Yoshimoro,*[94] *1995).*

Mungaray[95] (2001)*,* en étudiant les micro, petites et moyennes entreprises (PME) dans le contexte de la mondialisation, attribue les difficultés de l'entreprise de moindre taille aux conditions d'incertitude qu'implique une économie ouverte, lorsqu'elle est confrontée à des changements dans les politiques fiscale et monétaire. Ceux-ci ont pour objectif le contrôle de l'inflation au travers des variations du taux de change, des réserves internationales et des taux d'intérêts (Mendoza,[96] 2008).

---

[93] CLERI C. (2007) *ibid.,* pp. 208-216.

[94] YOSHIMORI M., (1995) *Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the West* ,*Long Range Planning*, vol. 28, no. 4, pp. 33-44.

[95] MUNGARAY L., A. (2001). Estabilización macroeconómica y desarrollo microempresarial. *Revista Comercio Exterior* (Bancomext). pp. 851-855, No. 9.

[96] MENDOZA A., (2008). *Supervivencia de la Micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME)*

Dans le cas du Mexique, Mungaray montre que les conditions internes ont limité la croissance de la compétitivité. Des conditions caractérisées par la mauvaise qualité des infrastructures routières, portuaires et aéroportuaires, le peu d'intégration entre producteurs et fournisseurs, trop de démarches administratives pour créer et faire fonctionner des usines, des coûts plus élevés pour les parties et composants produits au Mexique, une absence de développement technologique ainsi que des régimes légaux et fiscaux instables (Martínez,[97] 2006). Comme nous le remarquons, les PME se trouvent dans un contexte global, c'est pourquoi il est nécessaire de démontrer l'importance des PME dans la mondialisation, et c'est ce que nous développerons par la suite.

1.2.1 L'importance de la PME au niveau mondial.

La théorie de l'internationalisation tire son origine des approches de Ronald Coase (1937). Elle part du postulat suivant : il est possible de diminuer les coûts grâce à l'expansion des opérations productives en dehors des frontières, le coût d'utilisation du marché pouvant aussi être évité ou réduit par le biais de l'internationalisation de certaines transactions. Ceci engendrera l'expansion de ces entreprises sous la forme de multinationales (Jiménez,[98] 2007).

Quant à l'importance que les entreprises attribuent à l'avantage compétitif à l'étranger en lien avec le processus d'internationalisation, on évalue la concurrence des entreprises au regard des produits de diverses parties du monde. Le prix des produits *(meilleur marché)* permet de pénétrer les marchés étrangers (Jiménez,[99] 2007).

Néanmoins, l'internationalisation des PME n'est pas si facile, puisqu'elles affrontent certains problèmes qui rendent difficiles leurs investissements directs à l'étranger. On peut en effet citer : leur manque d'expérience en gestion et leurs ressources financières

---

Escuela de negocios revista, de CESUA Universidad, volumen 1, número 1-abril 08, Tijuana California, México, Inversión Extranjera E-Learning emprendedores Turismo Tijuana pequeños emprendedores grupos focales.

[97] MARTÍNEZ G., C. (2006). *Pequeña y mediana empresa: Incentivos para nuevas inversiones.* Venezuela, XXXVI Congreso Internacional Conindustria.

[98] JIMENÉZ M. J. I. (2007) *Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas*. Análisis Económico Núm. 49, vol XXII, primer cuatrimestre.

[99] Idem.

limitées (Fernández y Nieto,[100] 2006; Lu y Beamish,[101] 2001; Urata y Kawai,[102] 2004), le refus des institutions financières de leur accorder des fonds (Zahra[103] et al, 2005), la capacité limitée en termes d'adaptation technologique de leurs produits aux marchés locaux (Fujita,[104] 1995b) et la concentration de leurs lignes de produits (Buckley,[105] 1989; Mutinelli y Piscitello,[106] 1998), la concurrence et les innovations des autres entreprises (Dávila,[107] 2007). Par conséquent, le succès de la PME dépend de sa capacité à gérer des situations complexes, de sa rapidité d'adaptation aux changements contextuels et de sa capacité à bien *traiter* les différences culturelles que lui impose l'internationalisation (Dávila,[108] 2007).

Certains problèmes proviennent des caractéristiques structurelles des PME et d'autres sont issues de leur environnement, c'est pourquoi les stratégies pour y faire face doivent

---

[100] FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2006) *"Impact of ownership on the international involvement of SMEs"* Journal of International Business Studies, vol 37, 340–351.

[101] LU, J. W. ET BEAMISH, P. W. (2001) *"The internationalization and performance of SMEs"* Strategic Management Journal, vol 22 (6), 565-586.

[102] URATA, S. ET KAWAI, H. (2004) *"The Determinants of the Location of Foreign Direct Investment by Japanese Small and Medium-sized Enterprises"* Small Business Economics, vol 15 (2), 79-103.

[103] ZAHRA, S. A., IRELAND, R. D. ET HITT, M. A. (2000) "*International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry,* Technological Learning, and Performance" Academy of Management journal, vol 43 (5), 925-950.

[104] FUJITA, M. (1995b) *"Small and medium-sized transnational corporations: salient features"* Small Business Economics, vol 7, 251-271.

[105] BUCKLEY, P. J. (1989) *"Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: The theoretical background"* Small Business Economics, vol 1, 89-100.

[106] MUTINELLI, M. ET PISCITELLO, L. (1998) *"The influence of firm's size and international experience on the ownership structure of Italian FDI in manufacturing"* Small Business Economics, vol 11, 43-56.

[107] DÁVILA, A., (2007). *Costos ocultos y recreación de valor de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico socioeconómico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia.* 1er congres transatlantique de comptabilité audit, contrôle de gestion, gestions des couts et mondialisation IIC-ISEOR, Lyon. Francia.

[108] Ibídem. P. 3.

se concevoir en prenant ces facteurs en compte. Abidi[109] (2008) récapitule les problèmes suivants :

Problèmes internes:

- Gestion inadéquate (par exemple, les PME sont confrontées au manque d'informations stratégiques sur le contexte des pays et sur les caractéristiques de leurs différents marchés respectifs).
- Entraves à l'obtention de ressources financières
- Problème de crédibilité face aux institutions financières et aux investisseurs.
- Manque de connaissances technologiques pour l'adaptation des produits aux marchés étrangers.
- Des portefeuilles de produits limités.

Problèmes externes:

- Barrières significatives pour entrer sur les marchés étrangers (nécessité de maintenir un avantage compétitif, de lourds investissements sont nécessaires à l'obtention d'une légitimité institutionnelle, etc.).
- L'asymétrie d'information qui caractérise les marchés ignorés par les PME
- Insécurité dans la protection des droits de propriété intellectuelle.
- Distance institutionnelle et culturelle.

Face à ces difficultés, les PME optent plus fréquemment pour l'utilisation de la sous-traitance internationale, ce qui leur permet de se fournir en services ou en produits sans

---

[109] ABIDI O. (2008). *La propension à l'apprentissage comme déterminant du recours à l'IDE chez les PME*. Actes de la Conférence de I'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) 2008. (En línea). Disponible en http://www.strategie-aims.com/Aims08/aims08com/SUZ.AIMS2008.pdf. Consultado el 3 de octubre de 2009.

faire d'investissements à l'étranger[110] et sans risquer leur capital. La sous-traitance offre une large gamme d'alternatives quant à la qualité et aux coûts, si bien que l'entreprise peut améliorer sa compétitivité au regard de la qualité et/ou des prix de ses produits et services.

Dans le cas du Mexique, nous pouvons observer des caractéristiques qui, tout en nuisant à la compétitivité, peuvent aussi aider à l'améliorer dans le contexte de la mondialisation. Voici celles que nous pourrions mentionner :

-*Les caractéristiques internes* des PME mexicaines dans leur processus d'internationalisation ne montrent pas un comportement homogène quant à l'accroissement du nombre d'employés.

Les PME qui s'adaptent au client n'ont pas de problèmes. Ainsi nous avons constaté que les entreprises qui considèrent que la qualité est une condition indispensable pour rivaliser à l'international, la définissent comme un facteur qui se répercute directement sur le processus d'internationalisation.

- *Le comportement des PME* : elles considèrent que l'environnement et les capacités d'adaptation de la direction sont des facteurs fondamentaux dans le processus d'internationalisation.

-Les ventes ont augmenté avec l'ALENA (Accord de Libre Echange Nord Américain) ; ce qui au delà de la localisation géographique en tant qu'élément à fort impact dans le processus d'internationalisation, à son tour se répercute sur la facilité d'accès aux ressources matérielles et humaines, et sur les coûts relativement faibles en comparaison d'autres enclaves productrices.

- Les PME intègrent des jeunes dans leurs effectifs, qui peuvent être « modelés » à l'image de l'organisation, alors que dans les grandes entreprises certains employés forts de leur ancienneté et soutenus par les syndicats, empêchent les changements.

---

[110] *Ibíd.*p. 67.

Grâce à ce que nous avons analysé, nous pouvons nous rendre compte que la PME est un champ d'étude de grande portée et d'une grande étendue, où nous, chercheurs, pouvons nous appuyer sur notre expérience et sur des modèles.

1.2.3 Les PME dans le contexte du changement de la mondialisation

A la fin de l'année 1989, il s'est produit un changement radical dans notre société et dans le monde de la recherche, avec la mondialisation. Pour notre balance commerciale et pour la compétitivité d'une économie comme la nôtre, l'innovation dans les domaines social, du management, de la formation et du développement de nouveaux marchés a une importance considérable (Crozier,[111] 1995).

Le comportement du manager et des ressources humaines est un aspect fondamental pour une entreprise efficiente. Les nouvelles *formes de concurrence* exigent de la qualité dans les produits et services.

En ce qui concerne les défis importants pour les PME on peut distinguer:

Notre recherche et celle de Jiménez[112] (2007) donnent de l'importance à la capacité de choix de la stratégie, *en soulignant l'intérêt de l'attitude positive des dirigeants*. En général les entreprises considèrent que la connaissance des marchés étrangers est fondamentale pour l'exportation de produits et d'autres connaissances.

Les facteurs exogènes de l'internationalisation des entreprises confèrent aux programmes de financement gouvernementaux une importance majeure. Les subventions que le gouvernement donne aux producteurs sont un mécanisme efficient qui favorise le développement du processus d'internationalisation des PME.

Pour les PME l'établissement de traités de libre échange tenant compte des avantages et inconvénients que cette ouverture leur créerait est d'une importance considérable.

---

[111] CROIZER M. (1994). *L´entreprise à l'écoute*. Apprendre le management post. *op. cit*., pp.,31-100

[112] JIMENÉZ M. J. I.(2007). *Determinantes para la internacionalización op. cit.,* p.56.

L'existence d'une série *d'agents d'impulsions* (Cleri,[113] 2007; Yip,[114] 1993):

1. De marché : demandes qui se font homogènes : clients et canaux globaux ;

2. De coût : nécessité d'économie d'échelle et importance de la courbe d'apprentissage, amortissement des dépenses.

3. Gouvernementales : politiques commerciales entre nations, normes techniques compatibles et

4. De compétitivité : plus grande lutte entre entreprises et opérateurs mondialisés.

Nous pouvons distinguer *deux types de PME dans la mondialisation*. Tout d'abord, un groupe de PME qui attribue aussi bien leurs facteurs de réussite que les difficultés auxquelles elles sont confrontées à leurs conditions et à la conjoncture. Le second groupe est constitué par un dirigeant capable d'innover, avec un talent de gestionnaire qui lui permet d'obtenir de bons résultats. (Mendoza,[115] 2008).

Néanmoins les observations de la Banque Mondiale avancent des arguments expliquant qu'il n'est pas facile pour les PME de répondre à l'ensemble des changements perçus comme d'importants défis exigés par la mondialisation, pour les raisons suivantes (Mendoza,[116] 2008):

- Premièrement, la concurrence s'accroît ainsi que les relations entre entrepreneurs qui *bénéficient d'une économie plus étendue*, avec davantage d'efficacité, d'innovation et de croissance ajoutée à la productivité.

- Deuxièmement, on note que les PME, face aux défaillances du marché financier et d'autres institutions nuisant à leur développement, ont besoin du soutien gouvernemental, lequel peut favoriser leur croissance économique.

---

[113] CLERI C. (2007), *El libro de las PYMES* . *op. cit.,* pp., 365-370.
[114] YIP, G. (1993). *Globalización.* Grupo Editorial Norma, Colombia.
[115] MENDOZA A.,(2008). *Supervivencia de la Micro, pequeña y mediana empresa*, *op. cit.,* p., 47.
[116] MENDOZA A.,(2008). *Ibid*., p.55.

Pour finir, l'expansion de l'entreprise de petite taille stimule davantage l'emploi que la croissance des grandes entreprises du fait que les premières *travaillent de façon plus intensive*. La Banque mondiale (Banque Mondiale,[117] 2007) indique aussi que la PME rencontre des problèmes pour accéder au financement, ainsi que d'autres difficultés comme l'absence de fonction de conseil entrepreneurial au sein de l'entreprise, le manque de personnel qualifié, l'ignorance des opportunités de marché, la méconnaissance des nouvelles technologies, auxquelles s'ajoute une mauvaise organisation qui mène à une production de faible qualité.

Le rôle du gouvernement est important dans tous les pays; au Mexique le plan sexennal de chaque Président repose sur des programmes et des politiques publiques pour le développement de l'économie et des secteurs productifs, ainsi que sur des programmes sociaux.

En tant que partie intégrante de l'activité de promotion, la politique actuelle des micros, petites et moyennes entreprises suit un des objectifs du Plan National de Développement 2007-2012 qui consiste à parvenir à une économie compétitive et génératrice d'emplois. Pour ce faire il est fondamental d'établir des conditions contribuant à la création, au développement et à la consolidation de l'entreprise de moindre taille. Le gouvernement mexicain identifie certains problèmes qui affectent particulièrement ce type d'entreprises. Il peut s'agir de problèmes d'infrastructures, de coûts administratifs élevés, de difficultés d'accès au financement et d'une plus grande sensibilité aux conditions de la conjoncture *(Mendoza,[118] 2008).*

Les programmes de développement des PME et micro entreprises obéissent à un modèle de compétitivité avec des formes d'organisation entrepreneuriales adaptées au contexte régional. Ils suivent les objectifs et les recommandations des politiques dans l'air du temps (comme autrefois il y avait les districts industriels, maintenant ce sont les clusters),

[117] BANCO MUNDIAL.
[118] MENDOZA A.,(2008). *Supervivencia de la mixro, pqueña y mediana,. ibid*., p..36.

bien qu'*ils* minimisent la difficulté de transplanter à l'économie mexicaine les paradigmes qui les inspirent (Mendoza,[119] 2008).

Les micros, petites et moyennes entreprises cherchent à se développer et à être compétitives, comme c'est le cas de « l'entreprise lambda » ou bien du type d'entreprise qui cherche à être concurrentiel, inspirés par l'approche de la théorie Shumpeterienne de l'entreprise, basée sur l'innovation et la productivité.

Le rôle de l'Etat est fondamental puisqu'il identifie les défis qu'en général le pays affronte face à la mondialisation où il y a réellement de la concurrence, non seulement à l'intérieur du pays mais aussi entre les pays et désormais entre les blocs économiques, (Communauté Européenne, ALENA et APEC) pour s'intégrer à l'économie mondiale.

1.2 La PME dans le contexte mexicain

Concernant la recherche de terrain, il est nécessaire d'expliquer l'importance des PME pour l'économie nationale et leur situation dans le contexte mexicain.

Le tableau 13 montre que la participation des PME à l'économie mexicaine est fondamentale, puisqu'elles représentent la majorité des unités économiques du pays et génèrent approximativement 75% des emplois. De ces données nous pouvons aussi faire ressortir que la micro entreprise est la plus fortement représentée quant au nombre d'unités économiques et de personnes employes au total.

[119] MENDOZA A.,(2008*). ibid*., p. 40.

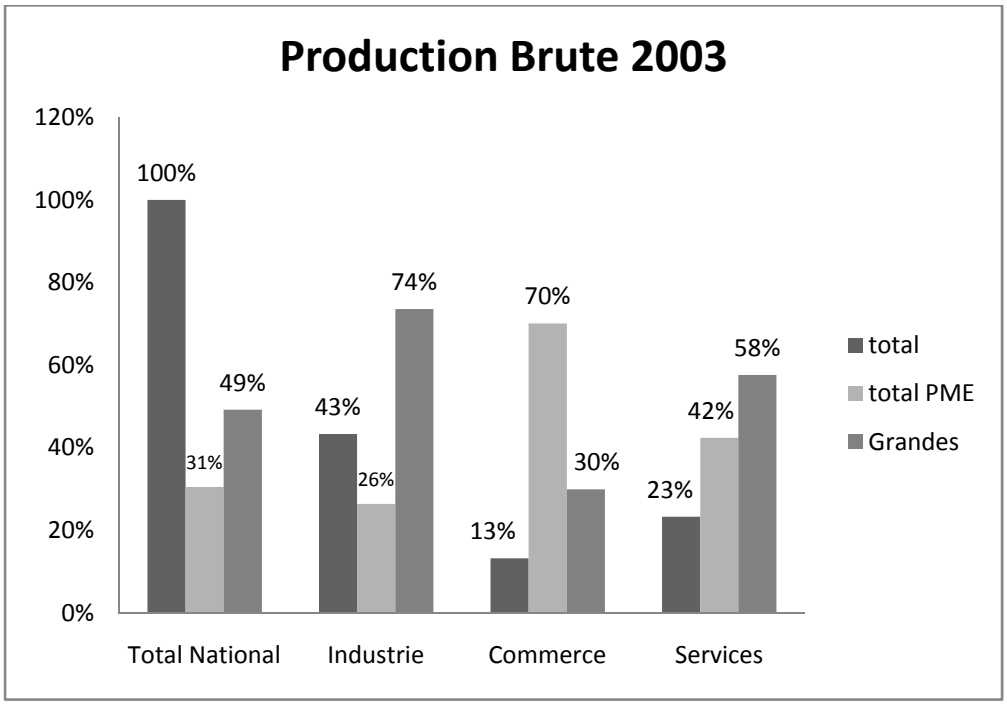
Tableau 13. Unités économiques et personnel occupé total au Mexique dans les PME 1993, 1998 et 2003.

Unités économiques et personnel occupé total, 1993, 1998 et 2003						
Pourcentages						
Stratification censal	Unité économiques			Personnel occupé total		
	1993	1998	2003	1993	1998	2003
Total national	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Micro	95.8	95.9	95.5	44.4	43.4	42.1
Petite	3.3	3.2	3.5	16.0	15.3	14.7
Moyenne	0.7	0.7	0.8	18.0	16.5	16.1
LGrande	0.2	0.2	0.2	21.6	24.8	27.1

Source : Élaboration propre avec des données d'INEGI. www.inegi.gob.mx, le 8 mai le 2008.

Concernant la production totale du pays, les PME y participent également de façon importante. Ainsi dans l'ensemble elles y contribuent à 30,5%. Le commerce est l'activité la plus importante puisqu'il représente 70,1% de la production brute des PME alors que les services se limitent à 42,4% (Figure 4).

Figure 4. Production totale brute (total, manufacture, commerce et services)



Source : Elaboration personnelle avec des données de l'INEG

Notre recherche ayant comme champ d'étude une *entreprise de services appartenant à la branche de la restauration, et deux autres qui commercialisent des produits d'importation*. Il est important de faire ressortir le comportement de ces deux secteurs.

Concernant le *secteur du commerce*, une unité économique sur deux (52,6%) s'est consacrée au commerce et trois personnes sur 10 (30,8%) ont travaillé dans cette activité ; cependant leur contribution à la production brute totale a été de seulement 13,2%. D'un autre côté, le secteur commercial a fait 1,580,857 unités économiques de transactions, 9,5% de plus qu'en 1998. Pour le personnel employé au total on a enregistré 4.997.366 personnes en 2003, soit 24,6% de plus qu'en 1998. On remarque une sensible concentration dans le secteur du commerce et dans le secteur des services, due au faible niveau de capacités et de qualification de l'entrepreneur (Zevallos[120], 2003). A ce titre, le

[120] ZEVALLOS, E. (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. *Revista de la CEPAL* 79, abril.

Mexique ne fait pas exception car dans le secteur du commerce les micros entreprises et les PME concentrent 52,6% des unités économiques et 30,8% du personnel embauché ; respectivement, dans le secteur des services la répartition est de 33,2% et de 32,1% dans chaque cas (INEGI, 2007).

Au Mexique, le niveau d'étude est faible, comme on peut le voir dans le tableau 14 qui nous montre la répartition du personnel en fonction de son niveau de scolarisation en 2001.

Tableau 14. Répartition du personnel de la PME selon son niveau de scolarité en 2001

Scolarité	Pourcentage
Sans instruction	2.1
Primaire	35.3
Secondaire	38.0
Technicien Professionnel	14.7
Universitaire	9.4
Master	.3
Doctorat	.0

Source : Observatoire MyPIMES, sur un échantillon de 649 entreprises interviewées par l'INEGI.

Notons qu'il y a une explication et des observations sociales touchant à la problématique de la main d'œuvre qualifiée, comme par exemple le procédé paternel selon lequel les employés se forment dans les entreprises elles-mêmes. Au Mexique la main d'œuvre est très bon marché à cause du manque de formation, ce qui apparaît clairement dans le contenu du tableau 14. Ces statistiques démontrent que c'est une problématique sociale qui affecte négativement les combinaisons optimales des facteurs de productions. Normalement les travailleurs dans une PME apprennent à réaliser leurs tâches et de ce fait, se convertissent en capital humain de valeur en employant les ressources de façon idéale et en obtenant des résultats, tout en capitalisant leur courbe d'apprentissage.

Néanmoins, il se peut aussi qu'ils transforment leur travail en routine sans y ajouter d'innovations, ce qui représente une perte de potentiel.

Un autre problème du Mexique est la technologie, problème tirant sa source de la combinaison: main d'œuvre non qualifiée et manque de ressources financières pour l'achat de technologies (tableau 15).

Tableau 15. État des machines utilisées par les PME au Mexique

État	Pourcentage
De pointe	7.5
Moderne	55.1
Ancienne	36.2
Très Ancienne	1.3

Source : Observatoire PME, BID, 2003, sur un échantillon de 649 entreprises

Dans le tableau 15, nous observons qu'en réalité l'utilisation des technologies de pointe est de 7,5% ce qui est vraiment insuffisant pour se défaire de la concurrence.

Tableau 16.Répartition des investissements des PME en 2001 selon leurs sources de financement au Mexique

Financement	Pourcentage
Ressources personnelles	67.7
Financements Bancaires	12.9
Financements de fournisseurs	16.4
Autres	3.6

Source : Observatoire MyPIMES, BID, 2003, sur un échantillon de 649 entreprises

Dans le tableau 16, le chiffre de 67,7% fait référence aux fonds propres puisque les PME n'ont pas la capacité légale à être financées, elles n'ont pas non plus les ressources suffisantes pour démontrer leur *capacité* à avoir recours au crédit. Le système bancaire

mexicain et sa réglementation pour octroyer des prêts sont très compliqués et pour les obtenir les PME sont *soumises* à un taux d'intérêt très élevé. Tout ceci, à cause du manque de ressources économiques, reflète les obstacles à la croissance désirée des ventes et des installations, ainsi que les entraves aux améliorations managériales et autres.

Nous mettrons en évidence les autres indicateurs pour qu'ils nous donnent les grandes lignes du contexte des PME mexicaines.

1.3.1 Les entreprises familiales au Mexique

Comprendre le fonctionnement des entreprises familiales s'avère essentiel dans cette recherche puisque notre champ d'étude se compose de PME familiales. Cette forme d'entreprise détermine le comportement de l'organisation, c'est pourquoi il est nécessaire de définir ses caractéristiques. Nous donnerons ainsi deux interprétations différentes de l'entreprise familiale.

Contreras[121] (1998) classe les entreprises familiales en trois types :

1/ *l'entreprise matrimoniale*, où les propriétaires ont une relation de couple et dans laquelle les décisions sont approuvées à la majorité.

2/ *Différents membres de la famille*, dont l'ordre hiérarchique et le degré d'autorité sont de pair avec la place qu'ils occupent dans la lignée familiale.

3/ *Fraternel mûr,* c'est le type d'entreprise dans laquelle les entrepreneurs sont frères et dont le système hiérarchique va du plus âgé au plus jeune.

Gallo[122] (1997) souligne que ce qui fait réellement qu'une entreprise familiale a l'esprit de famille est l'existence d'un lien entre les deux aspects qui la constituent, c'est à dire,

---

[121] CONTRERAS R., SOTO R., REGALADO (1998), *Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes* (Estudio local en Celaya Guanajuato). En libro ISRN-13:978-84-691-72211-7 No. Registro 08195671 Universidad de Guanajuato Facultad de Ciencias Administrativas. Articulo de 70 páginas presentado en ACACIA.

[122] GALLO, M. (1997). *La empresa familiar,* Vol 3. Ediciones IESE.

en tant qu'entreprise et en tant que famille. Ainsi elle réussit la transmission des valeurs qui la caractérise tant aux membres de l'entreprise qu'à la société.

Environ 65% des PME mexicaines sont d'origine familiale (Observatoire PYME,[123] 2003). Ces entreprises souffrent de l'absence de « certification qualité », elles ont des carences dans l'utilisation de licences et brevets ; de plus elles souffrent d'une totale méconnaissance des programmes gouvernementaux et des soutiens publics. Près de 86% d'entre elles ne connaissent aucun type de logiciel informatique et seul 1,8% des entreprises en utilisent (SE, BID, UB e INEGI,[124] 2004).

Les statistiques au Mexique établissent que les propriétaires uniques représentent 62% du total des micros entreprises ; contre 41,2% des petites entreprises et 48,6% des moyennes entreprises pour la propriété familiale (NAFIN-INEGI,[125] 1993).

Au Mexique comme dans d'autres pays, les entreprises familiales sont elles-mêmes *garantes de leurs revenus*, de ce fait, les familles décident de former et de diriger leur propre entreprise. Le thème central de notre recherche n'est pas l'entreprise familiale mais, nous devons cependant expliquer ses caractéristiques, car les PME sont aussi des entreprises familiales. Par conséquent, ce thème fait partie intégrante des réflexions de notre étude.

1.3.2 Gestion de l'entreprise familiale

Dans le développement ci-dessous, nous expliquerons les caractéristiques de la gestion sociale et économique des entreprises familiales.

---

[123] OBSERVATORIO PYME MÉXICO, CIPI. (2009), *Principales resultados del Observatorio PYME México*. (En línea) Disponible en http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf. Consultado el 13 de septiembre de 2009.

[124] LE MINISTÉRE DE L'ECONOMÍE (SE), *Etant un échantillon représentatif, les résultats peuvent être appliqués à la totalité des PyMEs mexicaines.*avec la Banque Inter-Amériques pour le Développement (BID), l'Université de Bologna en Argentine y l' INEGI, menèrent à bien cette enquête qui regroupe un panel de mille petites et moyennes entreprises des secteurs de l'industrie, du commerce et des services..

[125] NACIONAL FINANCIERA e INEGI, *Micro, pequeña y mediana empresa*, Colección Biblioteca de la México, pequeña y mediana empresa, núm 7, México, 1993.

Les entreprises familiales doivent affronter les relations sociales et les conflits qui se présentent comme dans n'importent quelle entreprise, mais elles doivent en plus intervenir dans les frictions personnelles qui se manifestent à l'intérieur de la famille. Lozano[126] (2000) ajoute que les problèmes que pose le côté héréditaire de la direction sont à l'origine de la faiblesse ou de l'absence de croissance des entreprises.

La succession étant une problématique à part entière, il est important de la planifier ; une planification qui comprendrait un protocole familial permettant de créer une stratégie grâce à laquelle la croissance et le développement de l'entreprise intéresseraient réellement les membres de l'organisation (Lozano,[127] 2000). Selon ce qui a été dit précédemment intéresseraient, il est possible d'observer que la structure de l'entreprise familiale englobe deux systèmes : d'un côté la partie émotionnelle qui correspond aux relations familiales et de l'autre, le côté employeur qui va avec l'étape de l'entreprise (Steckerd,[128] 2006).

C'est pourquoi on recommande la structure du comité de direction, qui permet de réguler le degré d'autorité et de responsabilité mais aussi de générer de la stabilité et de la continuité pour l'entreprise. *L'absence d'exécutif* dans les entreprises familiales est très courante et tout aussi néfaste (Cadbury,[129] 2000; Urrea,[130] 2006). Steckerl[131] (2006),dans une étude où elle a interrogé des chefs d'entreprises familiales pour la mise en application de comités de direction ou de conseils d'administration pour encourager la prise de

---

[126] LOZANO M., (2000) *El protocolo en la empresa de propiedad familiar*, estudios gerenciales, enero-marzo, número 074 Universidad ICESI Cali, Colombia pp 49-56.

[127] LOZANO M., (2000) *El protocolo en la empresa de propiedad familiar*, estudios gerenciales *op. cit.,* pp. 57-67.

[128] STECKERL G., V. (2006), *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado, Tesis.*

[129] CADBURY A., (2000). *Family Firms and their Govemance: Grating Tomorrow´s Company from today´s*. Grat Britain: Egon Zahnder Internacional.

[130] URREA J.(2006), *Gobernabilidad de la empresa familiar,* enero-marzo, numero 129 Universiddad Eafit, Medellin, Colombia, pp 39-50.

[131] STECKERL V., (2006), *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona op. cit,* p.45.

décisions, a remarqué que 56% d'entre eux ne remplissaient pas leurs fonctions administratives correctement.

Cependant, l'environnement des entreprises familiales dans les quinze dernières années a entraîné une évolution significative concernant leur activité, puisqu'elles ont donné plus d'importance à des aspects comme la concurrence et l'innovation, en y insérant les valeurs et les relations familiales (Lozano,[132] 2000). Pour réussir une opération optimale, (Contreras[133] 2000) recommande d'avoir un plan d'action, afin de connaître la forme d'organisation du travail, une fois identifiés les budgets et les priorités. La communication entre les membres de l'organisation apparaît comme la ressource principale, ce qui peut aider au bon fonctionnement tout en s'en prenant aux vices qui portent préjudice au patrimoine familial.

1.3.3 Problématiques propres aux entreprises familiales.

L'obstacle principal concerne les liens affectifs et l'objectivité. Cela crée en effet dans les entreprises familiales des situations conflictuelles, comme par exemple le problème de l'inégalité des salaires des membres de la famille par rapport aux salaires des « non membres ». Ceci conduit à ce que le transfert des rôles familiaux dans l'entreprise soit à l'origine de la surprotection des relations de sang, ou dans le cas contraire, à *leur sous-valorisation*. La rivalité entre frères peut se déplacer dans le domaine du travail et dériver en un conflit interne qui entamera les performances humaines et économiques. Cette rivalité produit aussi de graves problèmes au moment de la succession, car le leadership se confond avec l'ascendance et il est le centre de conflits émotionnels.

Concernant la moyenne de vie d'une entreprise familiale on sait que pas plus de 30% survivent à la transmission de la succession à la première génération ; ces pourcentages diminuent à la génération suivante (Neuberg,[134] 2000). Le fait de viser le bénéfice économique ou le rang de pouvoir, ainsi que le degré de reconnaissance ou de

[132] LOZANO M., (2000) *El protocolo en la empresa de propiedad familiar*, estudios gerenciales. op. cit., pp. 74-234.
[133] CONTRERAS R., SOTO R., REGALADO (1998), *Potencialidades y problemas op. cit*., p.78.
[134] NEUBERG E. (2000) *Apertura de empresas familiares.* En el libro: "Gerencia Financiera-Experiencia y Oportunidades de la Banca de Inversión". Bogotá: TM Editores, pp. 321-326.

connaissances crée une organisation instable qui manque de contrôle et de soutien (Contreras,[135] 1998).

L'entreprise familiale est cousue de relations intra-familiales, lesquelles influencent directement le succès ou l'échec de l'organisation, créant une cohabitation perturbatrice et pleine de difficultés, ce qui occasionne un désavantage pour l'entreprise (Ward,[136] 1987; Lozano,[137] 2003).

Les conflits et jalousies qui apparaissent, favorisent la vulnérabilité et entament le travail des membres de l'entreprise ce qui réduit la capacité à réaliser de façon optimale un travail en équipe.

1.3.4 Avantages des entreprises familiales

Identifier les avantages des entreprises familiales est important. Pour les buts de l'étude nous en indiquerons certains qui seront d'un grand intérêt pour notre thèse :

- Pour les entreprises familiales la culture organisationnelle est déterminante, puisque grâce à elle se crée entre les membres de l'organisation un sentiment d'appartenance; ainsi on réussit à faire entrer en cohésion les activités réalisées de manière individuelle afin d'obtenir un travail d'équipe optimal. Ce travail collectif peut apparaître à son tour comme un facteur de différenciation, identifié comme un avantage compétitif (Steckerd,[138] 2006).

---

[135] CONTRERAS R., SOTO R., REGALADO (1998), Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes *op. cit*., p.98.
[136] WARD, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. Family Business Review, 18(4), 283-303.
[137] LOZANO, M. (2003), "*Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar*", Pensamientos & Gestión, Revista de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. No. 15, pp 83-110.
[138] STECKERL G., V. (2006), *Modelo explicativo de una empresa familiar, op. cit.pp. 89-170* .

Si le choix du successeur est bon, on peut obtenir des facteurs comme l'harmonie familiale, la croissance de l'organisation, la génération de bénéfices et bien d'autres encore. (Venter,[139] 2006; Lambrecht,[140] 2005).

Il y a à l'intérieur de l'entreprise familiale un « feedback », puisque la famille transforme sa structure sociale, tout en expérimentant les changements permanents qui se créent dans le monde extérieur, et qui produisent des crises ou divers inconvénients.

L'entreprise familiale prend en compte d'autres aspects comme la souplesse de réaction face à certaines situations. L'expérience et la formation, sans oublier l'importance de disposer de connaissances professionnelles sont des éléments fondamentaux pour optimiser la capacité de réaction (Lambrecht,[141] 2005).

1.3.5 Environnement économique, social et politique au Mexique

Reprenons la vision de la scène mondiale comme point de départ. Il s'agit d'un système économique capitaliste qui a connu depuis ses débuts une succession d'avancées, de freins et de chutes, reconnues comme des crises cycliques, (1929-1932); (1974-1979) jusqu'à ce jour.

Des indicateurs relatifs au processus d'internationalisation au Mexique (ALENA) ont observé l'établissement de blocs économiques, à travers lesquels de nombreuses nations établissent des accords régionaux qui leur permettent d'unir leurs efforts pour obtenir le maximum de bénéfice de leurs échanges commerciaux : la Communauté Economique Européenne et l'Accord de Libre Echange Nord Américain en sont les principaux exemples.

Historiquement pendant les trente premières années, de 1941 à 1970, la parité peso mexicain - dollar américain est passée de 4,85 à 12,50 pesos soit une hausse de 158%,

---

[139] VENTER, E.; et al., (2006) *The influence of successor-related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses*. Family y Business Review, 18(4) ,pp. 283-303.

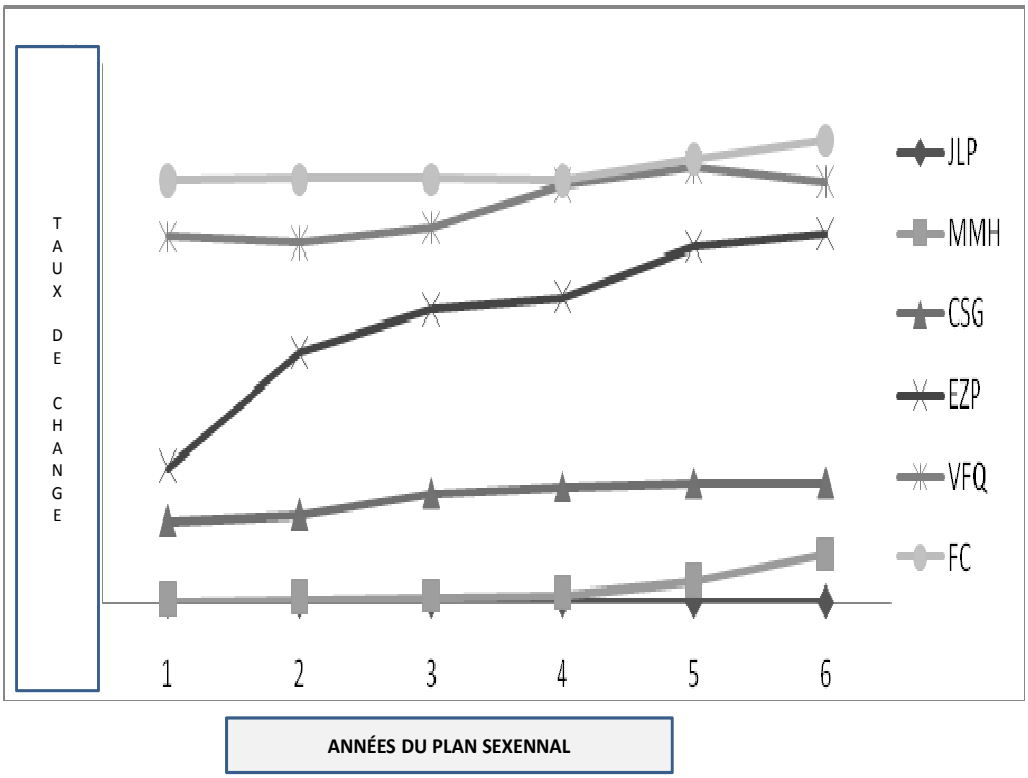
[140] LAMBRECHT, J. ;(2005). "Multigenerational Transition in Family Business: a New Explanatory Model". Family Business Review, 18(4), pp. 267-282.

[141] LAMBRECHT, J. ;(2005). *ibit*., p.334..

alors que les 30 années suivantes, de 1971 à 2000, la parité peso-dollar a évolué de 12,5 à 9600 (pour la comparaison on a ajouté les 3 zéros qui ont été enlevés en 1993), ce qui représente une augmentation de 76700%, soit 767 fois plus qu'en 1971, ce qui a été une grande préoccupation pour toutes les organisations et entreprise.

1.3.6 Le plan sexennal du Président affecte la stabilité des PME Mexicaines

Figure 5. Taux de change sexennal, de López Portillo brèche jusqu'à Fox.

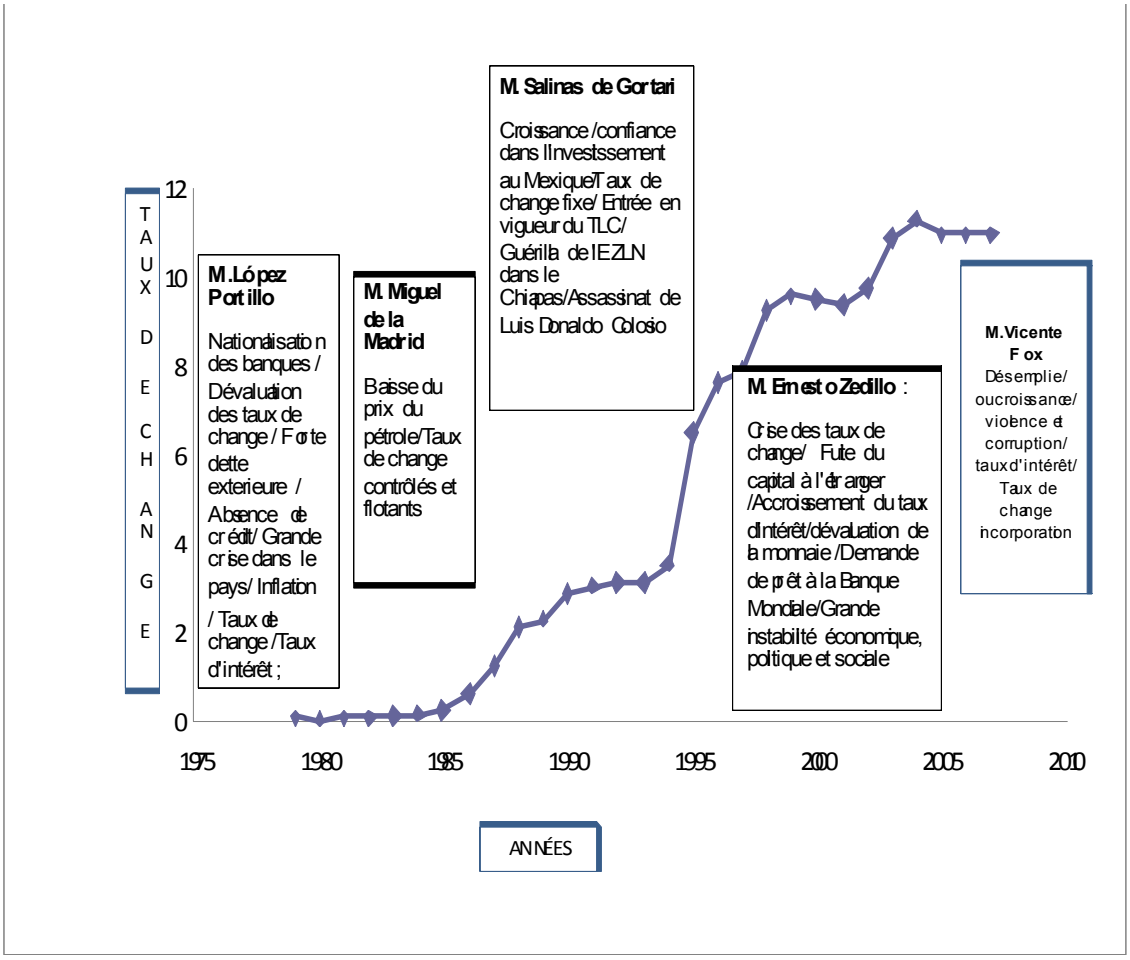


Source : Élaboration personnelle à partir de données de l'INEGI, de la BANQUE du MEXIQUE

Le figure 5 montre le comportement du taux de change peso-dollar durant les mandats respectifs de six ans des différents présidents allant de José López Portillo (JLP) à Vicente Fox (Quesada VFQ). José López Portillo avait commencé son mandat présidentiel avec une valeur du peso à 0,020 dollar et, en 2006, sous la présidence de Vicente Fox, le taux de change a terminé à une valeur de 10,94. Cette fluctuation du taux

de change obéit à l'instabilité des conditions macro-économiques au regard de l'inflation, et des crises économiques constantes. Or il est nécessaire pour les entreprises qui importent et exportent de suivre cette valeur, par conséquent nous en concluons que les PME sont affectées par les changements de gouvernements. Ensuite, nous donnerons une brève explication des variables économiques, sociales et politiques ainsi que de leurs différentes affectations (voir figure 6).

Figure 6. Événements politiques, économiques et sociaux au Mexique pour le taux de changer dollar



Source : Élaboration personnelle à partir de données telles que journaux, livres, revues….

Certaines variables économiques sont intimement liées à la parité du peso avec le dollar. Notons par exemple ce qui suit :

Si l'inflation[142] s'emballe exagérément existe le danger imminent d'une dévaluation de la monnaie et ceci implique des risques de prix de marché élevés. Ceci est dû au mode de gestion du gouvernement, ce qui cause un effondrement de nos finances publiques. Dans les trente premières années de 1941 à 1970, l'inflation a augmenté de 661%, mais dans les trente années suivantes, entre 1971 et 2000, elle a atteint le chiffre terrifiant de 382% à 395%, c'est à dire que les prix ont augmenté 3824 fois plus pendant cette période.

La croissance de la population dans les trente premières années est passée de 19,6 à 48,2 millions soit un taux de croissance de 145% et, lors de la seconde période (1971-2000) de 48,2 à 97,3 millions, l'augmentation a été moindre de l'ordre de 102%

Le Produit Intérieur Brut (PIB) à prix constants[143] est un indicateur de richesse ou de pauvreté d'un pays. Sur la période stable de 1941 à 1970, il a augmenté de manière globale de 535,21%. Sur la période instable, même s'il a beaucoup augmenté durant les 2 sexennats populistes de LEA (Luis Echeverría Alvarez) et de JLP (José López Portillo), il a connu une terrible chute (il a été négatif) pendant le mandat de MMH (Miguel de la Madrid Hurtado). C'est pourquoi le résultat final sur la période de 1971 à 2000 s'est à peine élevé de 205,88% c'est à dire bien moins de la moitié de la hausse atteinte lors du cycle de croissance stable.

La dette externe, durant la période de croissance stable (1941-1970), est passée de 248 à 4263 millions de dollars, soit une augmentation de 1,618%, ce qui équivaut à une dette 16 fois plus importante à l'issus de cette seule période. En 1971, année fatidique, début du sexennat populiste du Président Echeverría, il y a eu un conflit dans notre pays qui a multiplié par 3,6 (360%) la dette externe en seulement 6 ans, la conduisant à l'incroyable chiffre de 19,600 millions de dollars. Se prolongeant sous le mandat de José López

---

[142] L'inflation signifie augmentation des prix et cela signifie sacrifice et appauvrissement pour une grosse partie de la population.

[143] C'est la valeur monétaire totale de la production de biens et services générée dans une nation au cours d'une année, d'un trimestre ou de toute autre période de temps établie.

Portillo, elle s'est creusée de 10,600 à 58,874 millions de dollars au 31 décembre 1982[144] et pour finir, durant le mandat de Zedillo, l'endettement externe s'est réduit à 3% et quelques.

La figure 6 établit les événements politiques, économiques et sociaux et leurs impacts sur le taux de change au cours des mandats des différents présidents : José López Portillo (1975-1981); Miguel de la Madrid (1981-1987); Carlos Salinas de Gortari (1988-1993); Ernesto Zedillo (1994-2000) et Vicente Fox Quesada (2000-2005). Nous y observons les changements politiques, économiques et sociaux qui ont affecté la stabilité macroéconomique du pays. Les facteurs compétitifs du pays sont déterminés par les événements politiques, économiques et sociaux qui s'y produisent.

1.4 La PME comme champ de recherche

Dans les études en sciences de gestion sur la PME, Schumpeter, dans les années 30 a toujours eu sur le travail le regard d'un précurseur. Pendant une période de crise, il a choisi d'adopter de nouvelles formes de travail et de bien-être, en donnant de l'importance à l'innovation, au développement et à l'opportunisme caractéristique du contexte de l'époque, ainsi qu'à la prise de décision appropriée à une situation de risque.

L'apparition de l'étude formelle des PME date d'il y a 30 ans, et elle présente un intérêt tout particulier dans son application aux sciences de gestion. Le centre de recherche ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations) a tout spécialement dirigé ses efforts vers l'étude des phénomènes qui se sont produits dans les PME. Tout en comptant 34 années d'expérience dans l'étude du management socio-économique au sein de 35 pays et sur 4 continents (tableau 17), l'ISEOR a accru la connaissance sur les PME via la publication d'articles et de thèses de doctorat sur ce type d'entreprises.

[144] Articles écrit par J. Jesús Rangel M pour Excelsior en 1987 et qui s'intitulent "Pagó México 80,000 millones de dólares en 6 años"

Tableau 17. Liste d'expériences de l'ISEOR sur les 5 continents et dans 35 pays

Europe	*Asie*
Allemagne; Belgique; Espagne;France; Lettonie ; Portugal; Roumanie; Russie; Slovénie; Suisse et Ukraine	Cambodge;Chine; Liban;Syrie;Turquie y Vietnam
Amerique	*Afrique*
Venezuela; Mexique; Etats-Unis; Columbie; Canada et Brésil	Angola; Algérie; Bénin; Burkina Faso-Buridna Faso; Burundi; Congo; Cote d'Ivoire; Ghana; Madagascar; Maroc; Togo et Túnez-Tunisie

Source : Rapport d'activité ISEOR 2008.

Les PME sont un champ de recherche à part entière, dans le cas de la PME, son étude est si complexe que l'on doit l'aborder par le biais de diverses sciences. Les Sciences de Gestion considèrent que l*a définition d'une recherche à l'intérieur d'un champ et sa différence avec l'objet est dans la dimension immatérielle.* (Savall y Zardet,[145] 2005).

Dans notre cas, l'objet de recherche, à étudier avec une méthodologie et des outils de gestion appropriés à en PME, est l'existence de dirigeants aptes, détenteurs de connaissances et d'attitudes qui permettent l'élaboration, le traitement et la mise en œuvre de stratégies proactives.

1.4.1 Valider l'hypothèse sur la PME.

En ce qui concerne les sciences sociales, si l'on propose de nouvelles formes de gestion aux PME cela nous permettrait de valider notre hypothèse, en apportant un degré de spécificité à l'analyse. Nous pourrions nous demander si une PME avec les avantages et inconvénients analysés dans les paragraphes précédents, pourrait être une unité spécifique comme le sont les critères distinctifs qualitatifs et quantitatifs. Dans le contexte de la

[145] SAVALL ET ZARDET (2004), *Ingénierie stratégique du Roseau op.cit*., pp. 207-280.

mondialisation, on doit s'assurer que la PME remplisse les caractéristiques de flexibilité, d'innovation, d'utilisation de programmes informatiques et de l'Internet, et aussi qu'elle puisse compter sur des individus capables de s'adapter aux changements que la conjoncture impose à l'entreprise ; ces caractéristiques pouvant résulter de la décision d'un dirigeant possédant des connaissances et une attitude orientées vers le changement.

Les divergences de repères caractéristique, qualitatifs et quantitatifs font partie du débat, *dans lequel* certains auteurs considèrent qu'il est possible d'appliquer des modèles théoriques aux grandes entreprises et à la PME, alors que *d'autres jugent qu'il n'est pas intéressant d'analyser la PME* avant qu'elle ne devienne une grande entreprise (Julien,[146] 1997). Certains auteurs considèrent que la PME est une entreprise sous-développée dans laquelle il n'y a pas de transmission de connaissances puisque celle-ci est confuse, à cause de la faible compétence en gestion de ses dirigeants.

D'autre part certains auteurs analysent la PME en tant que domaine de recherche avec des problématiques et des situations de gestion particulière, qui différent des problèmes des grandes entreprises. Nous observons la transposition des concepts de la grande entreprise vers la PME, ce qui permet de créer les bases du cadre théorique.

Cette dernière partie de l'analyse des auteurs contribue à justifier la spécificité de la compétitivité internationale, ce qui nous permet de construire un cadre théorique et méthodologique particulièrement adapté aux PME. Nous pouvons affirmer que la PME est une entité spécifique avec des normes de fonctionnement différentes de celles des grandes entreprises, mais celles qui nous importent dans notre recherche sont la flexibilité et par là même, la capacité à se positionner sur de nouveaux marchés et répondre ainsi aux exigences des clients et de leurs salariés.

En examinant ceci, nous constatons que la PME est un champ de recherche qui présente de fortes problématiques dans son observation scientifique. Un phénomène interne à la petite et moyenne entreprise est qu'il existe une absence de structures et de procédures formelles, et surtout un manque de coordination entre les différents acteurs de

[146] JULIEN P.A. (1997). *Les PME bilan et perspectives*, *op. cit*., p.44.

l'entreprise, ce qui fait que les PME ne considèrent pas la planification de la stratégie et des processus comme importante.

Dans cette recherche, nous appliquons des méthodologies et des outils spécifiques pour analyser la problématique des PME et produire un savoir à validité scientifique, qui leur soit bénéfique. Il est évident que la présence du propriétaire-dirigeant est une caractéristique déterminante; celui-ci est à l'origine du fonctionnement et de la croissance de la PME. Dans notre analyse on observe que la présence d'un dirigeant ayant les connaissances et les attitudes appropriées à l'élaboration d'une stratégie proactive est importante. De ce fait, *il fait partie* intégrante de la problématique de recherche.

Reprenons la définition que Schumpeter établit des dirigeants-propriétaires des PME, et ajoutons-y leur vision de l'avenir, leur stratégie proactive, leur engagement, tout comme leur connaissance et l'attitude de négociation nécessaires à la conception et à la mise en œuvre de la stratégie proactive à moyen et long terme.

Notre point de vue examine les réponses liées à la spécificité des sciences de gestion, dans le cadre de notre champ de recherche sur les PME. Concernant le dirigeant, nous développerons les éléments qui intègrent le cadre théorique de la PME et des sciences de gestion, en liaison avec notre champ.

1.4.2 Esquisses du cadre théorique de la PME.

Dans l'analyse de la problématique des PME on doit considérer les cadres théoriques du management, étant donné que ses représentants dans les écoles spécialisées sont : Henri Fayol (1841-1925), pour le management de direction et stratégique; Frederik Wilson Taylor (1856-1915) pour le management d'ingénierie et du contrôle qualité et Elton Mayo (1880-1949) pour le management comportemental et culturel, ainsi que leurs disciples et les autres.

La parution du livre de Schumpeter est le point de référence principal dans l'aventure de l'étude du phénomène des PME. Ce livre est considéré comme les pionniers des études scientifiques sur la PME. Le développement de la recherche sur les PME a commencé dans les années 80, où l'on a intégré des éléments théoriques qui ont permis une

normalisation scientifique plus solide et de définir de la PME comme champ de recherche. L'étude par des professeurs-chercheurs « académiques » en a été favorisée tout comme la naissance de colloques et de séminaires dans le monde. (Julien[147], 1997). Au cours des années 1990, on constate la création de laboratoires de recherche spécifiques sur les PME; c'est désormais un sujet de recherche apprécié qui permet une meilleure compréhension de ces entreprises. Dans les décennies 80 et 90 on a pu observer les apports de plusieurs auteurs, lesquels ont été analysés dans les premiers sous-alinéas.

1.4.3 La recherche actuelle dans les PME

Comme nous l'avons déjà indiqué, la recherche sur les PME a pris, durant les années 80, une importance particulière à travers le monde. Des universités en Europe, en Amérique Latine et au Japon se sont orientées vers leur étude par le biais de la création de laboratoires de recherche et de l'élaboration de mémoires de Master et de thèses de Doctorat. Au Mexique un des sujets notables de la recherche sur les PME dans les années 90 a été la survie de ce type d'entreprises et leur développement régional et national grâce à des auteurs tels que Gallo (1997), Lozano (2000), Steckerl (2006)…Au Mexique, malgré une absence de centres de recherche et de formation de Doctorat sur le thème de la PME, on note cependant les efforts de certains professeurs-chercheurs d'Universités Mexicaines qui ont présenté des thèses de Doctorat à ce sujet Martínez,[148] 2005; Sánchez,[149] 2006; Briones,[150] 2006; Velázquez,[151] 2008).

Le tableau 18 ci-dessous présente les travaux de recherche sur la PME réalisés au sein de l'ISEOR sous la direction de M. Savall et Mme. Zardet. L'objectif consiste à comprendre la PME et à contribuer à l'amélioration de son activité. Cette recherche applique la méthodologie de recherche-intervention, issue de la théorie socio-économique. A partir

---

[147] JULIEN P.A. (1997) *Les PME bilan et perspectives*. *op.cit*.,pp. 6-25.

[148] MARTINEZ G. (2005), La *contribution du management socio-économique .op. cit. pp. 165-178*

[149] SANCHEZ V. (2006), *Construction d'un processus de prise de décision stratégique, op. cit*.pp. 143-165

[150] BRIONES B., 2006, *Les enjeux de l'interaction entre les comportement, op. cit*. 134-165.

[151] VELAZQUEZ S, (2010). Tesis UNAM: Evaluación de dos programas del gobierno mexicano para la Competitividad empresarial (1994-2000). Directora Dra. Isabel Rueda Peiro.

de 2007, les recherches qui se distinguent à cette époque, traitent de certains aspects de la compétitivité dans la mondialisation, ainsi que de la nécessité pour les entreprises de connaître les antécédents politiques, sociaux et économiques pour anticiper d'éventuels scénarios futurs. Il s'agit d'auteurs tels que Cleri[152] (2007); Mendoza[153] (2008); Jiménez[154] (2007). La finalité est le développement national et celui des privances économiques.

[152] CLERI C. (2007), *El libro de las PYMES*, *op. cit*. p.,11.
[153] MENDOZA A.,(2008). *Supervivencia de la micro, pequeña y mediana op. cit*.,pp. 112-156.
[154] JIMENEZ. J. I.(2007). *Determinantes para la internacionalización . op. cit*. p. 56.

Tableau 18 : Thèses de doctorat de Sciences de Gestion sur les PME encadrées á

Année/Pays/langue	Titre	Résumé	Doctorant	Directeur de Thèse
2006/ Mexique/ Français	Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus. Cas de trois PME mexicaines.	Cette recherche porte sur l'interaction de deux variables, comportements et compétences, comme levier pour construire et maintenir des processus de coopération entre les individus et les groupes de travail, où la confiance, les conflits et les dysfonctionnements ont une forte influence.	BRIONES Brenda	Véronique ZARDET
2006/ Mexique/ Français	Construction d'un processus de prise de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance globale: Recherche-Intervention dans une entreprise mexicaine.	Modélisation sur la prise de décision stratégique dans la PME. Elle intègre deux variables de recherche: la coordination des acteurs et la planification stratégique, qui nécessitent une interaction permanente pour construire un processus de décision stratégique dans les PME.	SÁNCHEZ TREJO Victor	Véronique ZARDET
2005/ France/ Français	La contribution du management socio-économique à l'aménagement des performances économiques et sociales. Cas d'expérimentation dans trois petites entreprises mexicaines.	Cette recherche a pour objectif général d'analyser les causes qui provoquent une productivité basse des petites et moyennes entreprises mexicaines .Nous étudions le rôle du cadre, ses processus de transformation à partir de l'intervention socio-économique des organisations, ses effets sur les résultats économiques et sociaux, c'est-à -dire, la contribution du management socioéconomique à l'amélioration des résultats économiques et sociaux dans trois entreprises mexicaines	MARTINEZ VAZQUEZ Griselda	Henri SAVALL
2004/ France/ Français	Le développement international des PME par l'action sur l'environnement institutionnel : "La stratégie d'ascendance institutionnelle". Application aux pays en transition	L'intérêt est le développement des PME françaises dans les pays en transition en se focalisant plus particulièrement sur l'étude de leurs actions sur l'environnement institutionnel local. Il développe un modèle de "stratégie d'ascendance institutionnelle" s'appuie sur trois dimensions: le développement international, les actions sur l'environnement institutionnel et la maîtrise de l'information.	BOURCIEU Stéphan	Sylvain BIARDEAU

Année/Pays/langue	Titre	Résumé	Doctorant	Directeur de Thèse
2001/ Burundi/ Français	Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de direction. Cas d'expérimentations innovantes dans des PME burundaises	La thèse vise à démontrer enfin que les PME d'Afrique Centrale en général et celle du Burundi en particulier sont capables d'accroître leurs performances économiques et sociales en recherchant le meilleur emploi de leur potentiel humain. Cela permet de rompre avec l'immobilisme des dirigeants de PME qui subordonnent toute amélioration de performances a un surcroît d'investissements uniquement physiques.	YAMUREMYE Hercule	Marc BONNET
2000/ Mexique/ Français	Formes de contrôle, systèmes d'informations stimulants et PME en croissance. Cas d'entreprises mexicaines	Le modèle d'information socio-économique SIOFHIS dans 5 PMI du Yucatan au Mexique a été testé; l'efficacité du modele socio-économique est à vérifier dans des délais brefs.	MARTINEZ Y RANGEL Armando Luis	Henri SAVALL
1998/ Tunisie/ Français	Equilibration du rôle des cadres : un essai de modélisation pour une conduite du changement et du développement de l'efficience de fonctionnement des PME (cas de la Tunisie)	Cette thèse considère que l'amélioration de l'efficience des fonctionnements des PME et de la conduite de leurs changements nécessite une transformation du rôle des cadres. Analyser les conditions de la transformation est traitée dans une logique d'équilibration dynamique de leur rôle, scindé en quatre composantes: rôle organisationnel, rôle social, rôle fonctionnel de pilotage et rôle opérationnel.	KAMMOUN Hatem	Henri SAVALL
1997/ France/ Français	Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI	Développement d'un système d'identification à l'aide d'une méthodologie de diagnostic des pratiques de veille stratégique des PME-PMI, et proposition d'un système de veille stratégique. Le système élaboré est enrichi par la mise en lumière du rôle des outils de management et des acteurs, ce qui permet de renforcer l'aspect dynamique du système proposé.	VOYANT Olivier	Henri SAVALL

Source : élaboration personnelle avec les informations du Recueil des thèses de sciences de gestion préparées au sein de l'ISEOR (résumés), octobre 2008[155]

[155] ISEOR. Recueil des thèses en sciences de gestion préparées au sein de l'ISEOR (résumés), octobre 2008.

Conclusion chapitre 1

Dans ce chapitre, nous avons abordé le champ de recherche-intervention de la PME en considérant à la fois : que la PME fait potentiellement partie, économiquement et socialement, de chaque pays, et que l'apparition de nouvelles théories en sciences de gestion est notable. En ce qui concerne la PME, nous avons analysé sa définition grâce à caractéristiques qualitatives et quantitatives, ce qui nous a conduit à proposer la définition suivante:

La PME se caractérise par son comportement dans la conjoncture et par l'emploi d'un nombre limité de personnes. Nous remarquons donc que les PME ont de grands défis à relever pour être compétitives.

Concernant le développement théorique des PME, on observe que le champ de recherche porte sur les dirigeants. L'analyse à la fois théorique et pratique de la réalité économique de la PME nous a montré que la compétitivité est un instrument permettant de conduire au succès dans le commerce international et la mondialisation. Connaître les antécédents et les nouvelles scènes macroéconomiques aidera la PME à traiter les problèmes d'infrastructure, de technologie, de régime légal, ainsi que de sa propre stabilité.

Elle pourra aussi résoudre les questions de politique et d'économie sociale de l'organisation. Pour nous, l'axe important de la PME est le dirigeant, dans sa capacité à affronter les conditions du milieu et à organiser les affaires ; tout comme, également, son habileté à interpréter la dynamique de l'économie mondiale pour profiter de ses opportunités et de ses enjeux. La présence d'un dirigeant doté d'une solide qualification et de réels talents, doit être encouragée au moyen d'une éducation sérieuse, et de formations et préparations adaptées.

Nous devons souligner que cette recherche n'évalue pas le soutien politique à la PME, avec le peu de connaissance qu'ont les PME des politiques et des programmes de soutien, et vu leurs ressources humaines insuffisantes, il est évident qu'il y a beaucoup à faire. Nous pouvons observer dans la recherche réalisée par Andrade, Fernández (2000) les changements dans la gestion management des connaissances et dans la planification réelle.

Une réponse affirmative nous paraît évidente en raison du nombre existant d'établissements de petite et moyenne taille, mais nous devons reconnaître que les PME connaissent une grande mortalité et des difficultés à rester actives et à se développer **(HD 1.2).** Nous remarque qui pour tout le pays également un manque de coordination entre les PME pour résoudre leurs problèmes communs **(HE 1.2)**.

Les qualités qui caractérisent la PME sont des attributs lui ayant permis de survivre ou de réussir puisque sa faculté à innover et à s'adapter aux changements lui permet de réaliser des améliorations continues de ses processus pour satisfaire les demandes du marché, sans pour autant négliger les ressources humaines dans le sens où la satisfaction des acteurs internes lui est nécessaire pour réussir à ce qu'ils s'engagent dans la recherche de compétitivité **(HE 1.1).**

Une gestion inadéquate peut s'avérer être le plus important de tous les problèmes, puisque si les cadres dirigeants, en tant que décisionnaires, n'accordent pas à la planification de la stratégie l'importance qui lui est due, ils ne favorisent pas la formation, l'innovation, le changement, la flexibilité technologique et structurelle et ils ne contrôlent pas les mutations contextuelles : la PME ne réussira pas à être compétitive, ce qui la conduira à la faillite **(HD3.1)**. La négligence de ces aspects est due au fait que les dirigeants ne reconnaissent pas l'utilité et la nécessité de tels aspects dans le développement de la compétitivité **(HD 4.1)**.

Les structures hiérarchiques et autoritaires conduisent à l'absence de structure organisationnelle **(HD 2.1)** capable de s'adapter de manière opportune aux changements générés par l'environnement. La plupart des PME mexicaines manquent de compétitivité car elles ne développent pas de programme de qualification, de formation et de remise à niveau de leurs employés, étant donné que la majorité des dirigeants ne reconnaissent pas l'utilité et la nécessité de tels programmes pour le développement de la compétitivité **(HD 4.1).**

D'autre part cette absence de planification provoque des objectifs et de la stratégie à court, moyen et long terme une marque de *formalisation, lesquels* établissent intuitivement **(HD 2.2).** Toutes les problématiques confirment que les PME présentent un grand taux de mortalité **(HD 1.2).**

CHAPITRE 2. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE GENERALE DE LA RECHERCHE

Le premier chapitre nous a permis d'observer les caractéristiques qualitatives et quantitatives des PME sur le plan mondial et plus particulièrement au Mexique, leur importance dans l'économie comme dans la société et, pour finir, les problèmes auxquels elles doivent faire face pour survivre. L'état de la recherche en sciences de gestion permet de connaître en détail la problématique spécifique des PME et ses effets économiques et sociaux.

Nous en avons conclu que le dirigeant de la PME doit posséder une perception globale de son environnement: il se doit d'identifier les éléments qui lui permettent d'avoir une vision interne et externe des structures et des comportements de l'organisation. En fonction de cela, il développera des mécanismes d'amélioration afin d'obtenir davantage d'efficience et d'efficacité sociale et économique pour les petites et moyennes entreprises.

Dans le chapitre 2, nous abordons l'approche épistémologique et méthodologique qui a pour objectif principal la génération de connaissances scientifiques. Ces connaissances nouvelles nous permettent d'aller de la construction interactive de concepts nés de la recherche-intervention des relations entre les acteurs de l'organisation, à l'élaboration d'un diagnostic de présomption. Nous exposerons également les mécanismes qui nous ont conduit à choisir cette méthodologie de recherche-intervention socio-économique, pour contribuer à l'émergence d'une conduite du changement dans l'organisation.

::

2.1 Fondements épistémologiques de la recherche

2.2 Les capacités du chercheur-intervention

2.3 Les types de raisonnement

2.4 La recherche intervention

2.5 La recherche en sciences de gestion.

2.6 L'intervenant-chercheur comme agent de changement

Conclusion du chapitre 2

::

2.1 Fondements épistémologiques de la recherche

Selon Bachelard[156] (1972), l'évolution de la pensée scientifique abstraite est passée de la simple perception à l'abstraction raisonnée. En dehors du contexte historique, on peut distinguer trois états dans cette évolution:

1. L'état concret: la pensée provient des premières images du phénomène et s'appuie sur la philosophie naturaliste. Elle présente des contradictions puisqu'elle promulgue à la fois l'unité du monde et la diversité des choses. Elle est caractérisée par une âme puérile, curieuse, ingénue et impressionnable, qui pense en jouant.

2. L'état concret-abstrait : l'esprit conjugue l'expérience physique géométrique et la philosophie de la simplicité scientifique. Il comporte également des contradictions car l'abstraction est présente sous la forme d'une intuition sensible. Il se base sur les dogmes et la déduction, et il impose ses connaissances.

3. L'état abstrait. On crée des informations soustraites de la réalité, en les détachant des concepts établis et en questionnant ouvertement la réalité basique. Il est caractérisé par une âme qui tend à abstraire et à quintessencier, guidée par l'induction et la pensée libre de dogmes qui questionne et objecte la raison préétablie.

Ces étapes ont permis à la pensée scientifique d'évoluer de la représentation à l'abstraction en donnant naissance à l'expérience scientifique qui contredit l'expérience commune ,cette dernière se basant sur l'observation et non sur l'expérimentation, d'où des raisonnements qu'on ne peut ni vérifier ni démontrer.

Dans le cadre de l'évolution de la pensée scientifique, les sciences sociales ont émergé parallèlement à la naissance de la société industrielle au XIXème siècle ; à la différence des

[156] BACHELARD G., (1972), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris Vrin, 1era edition, 1938.

sciences naturelles qui sont apparues dès le XVIème siècle, dans un siècle qui a offert beaucoup de résistances à leur développement (González,[157] 2005).

Alors que les sciences naturelles étudient des objets et processus extérieurs à l'Homme, les sciences sociales ont pour rôle d'étudier les aspects clés liés à la condition de l'individu, de la société et de ses organisations; ces derniers étant le sujet et l'objet de la connaissance en sciences sociales (Goldman,[158] 1978). Le savoir généré par les sciences sociales est donc directement applicable et utilisable (Argyris,[159] 1994).

L'épistémologue Piaget[160] (1979), créateur de l'épistémologie génétique, qui étudie le développement des connaissances, indique que l'un des faits les plus surprenants des mouvements scientifiques de la fin des années 70 est la multiplication de nouvelles branches nées précisément de la conjonction de disciplines voisines, mais s'assignant en réalité des objectifs originaux, qui à leur tour rejaillissent sur les sciences mères en les enrichissant.

« Epistémologie » provient du grec antique « episteme » qui signifie « savoir » et de « logos » traité, c'est donc le traité de la connaissance. Elle étudie les manières par lesquelles on génère et valide les connaissances. D'autres acceptions sont la « connaissance de la connaissance » (Hessen[161], 1988), la « science de la science » ou la « philosophie de la science » (Serrano,[162] 1988). Elles sont basées sur la réflexion des ressources humaines interdisciplinaires, totalisante, destructrice, constructrice-déconstructrice, significative, par opposition insignifiante et qui trouve dans toutes les capacités humaines affectives, émotionnelles et imaginatives son potentiel et son développement par l'expérience du vécu.

---

[157] GONZALEZ, J.; (2005) *"Ciencia administrativa, epistemología y teoría genética*" VI Coloquio de Administración "Análisis, evaluación y perspectiva de la administración". p. 57-88.
[158] GOLDMAN , L. (1978), *Las ciencias humanas y la filosofía, E*diciones Nueva Visión, Buenos Aires. p. 21.
[159] ARGYRIS, (1994), C. L'avenir de la gestion vu par Chris Argyris, Revue Française de Gestion no 100, septembre-octobre.
[160] PIAGET, J. (1979), *Naturaleza y métodos de la epistemología,* Editorial Paidós, Buenos Aries. p. 125.
[161] HESSEN, J (1988), *Teoría del conocimiento,* Editorial Época, México. p. 17.
[162] SERRANO, J. (1998), *Filosofía de la ciencia,* Trillas, México. p. 32.

Zemelman,[163] (1992) considère ainsi que c'est en pratiquant la recherche que l'on apprend à chercher, il y a une nécessité de vécu pour l'appréhender.

Il y a beaucoup de travaux qui, se référant à de nombreuses connaissances applicables, créent une grande quantité de théories; mais malgré leur large diffusion, elles n'ont aucune influence significative (Argyris,[164] 1994), car elles n'ont pas été validées dans la réalité, comme l'exige l'épistémologie. Pour Savall[165] (1999) l'épistémologie est « *la réflexion critique constructive sur la production de connaissances, sa portée et ses limites de signification; c'est également un outil destiné au chercheur qui garantit la qualité du travail scientifique. L'épistémologie intégrée est l'insertion de la réflexion épistémologique dans l'élaboration des méthodes de recherche*. »

Par la suite, nous donnons une brève explication de l'importance des fondements épistémologiques de la recherche, nous constaterons que les sciences sociales sont une jeune discipline et expliquons les paradigmes épistémologiques.

2.1.1 Les paradigmes épistémologiques en sciences de la gestion

Le paradigme kantien établit le conditionnement réciproque de l'espace et du temps; tout comme la division toujours plus intensive du travail, ayant pour résultat la réduction du temps pour obtenir une productivité et une efficience plus élevées (González,[166] 2005). Ceci nous montre que les fondements des sciences de gestion sont basés sur « les paradigmes épistémologiques mettant à profit la transformation du savoir scientifique, dans laquelle l'objet et le thème constituent les éléments de la recherche » (Wacheux,[167] 1996). Le questionnement idéologique en sciences de gestion est constitué d'une subdivision réflexive ayant pour finalité de contribuer à l'étude de l'objet de la recherche, et de

---

[163] ZEMELMAN H. (1992). *Los horizontes de la razón II. Historia y necesidad de utopía.* Barcelona, Anthropos y El Colegio de México. p. 35.
[164] ARGYRIS C. (1994) *L'avenir de la gestion vu par,*ibit pp. 123-132.
[165] SAVALL H. (1999), Journée Européenne d'Étude FNEGE-AIMS, Lyon.
[166] GONZALEZ, J.; (2005) *"Ciencia administrativa, epistemología y teoría genética*". *op. cit*.pp. 57-88.
[167] WACHEUX F, (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion,* Paris, Economica.

répondre aussi à la question du « comment chercher », c'est-à-dire : « comment observer et comprendre ce même objet centre des investigations? ».

Les paradigmes interviennent sur les changements de notre communauté de chercheurs afin de trouver le chemin pour répondre à nos objectifs d'investigation. Ces paradigmes sont positivistes, interprétatifs et constructivistes.

2.1.2 Le paradigme positiviste

Le paradigme "positiviste" est un courant épistémologique né *de «* grands esprits candides » qui croient que la réalité s'offre spontanément et que le travail du chercheur est tout au plus d'améliorer la coïncidence entre la perception, qui peut être incomplète et biaisée, et la réalité objective (Laroche, Nioche,[168] 2006).

On crée de nouvelles configurations dans le but d'identifier les changements dans l'évolution de l'administration; d'un côté, la vision positiviste affirme que l'organisation est « situationnelle », c'est-à-dire que chaque entreprise est unique en son genre, comme l'est une empreinte digitale. D'autre part, il est dit que les organisations possèdent une logique qui leur est propre (Andrade, Fernández,[169] 2000).

De cette façon, le chemin du savoir est positiviste, de par l'appréhension des normes qui régulent la réalité (Perret, Sevilla,[170] 1999), et aussi de par « l'observation et l'expérience des faits sociaux » (Wacheux,[171] 1996). Le Moigne[172] (1990) insiste sur le fait que le

---

[168] LAROCHE, H. ; NIOCHE, J.-P. (2006). *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*. (French). Revue Française de Gestion; jan Issue 160, p. 87.

[169] ANDRADE, S.; FERNANDEZ, M.; (2000) *La globalización y los cambios organizacionales en México,* Producción económica, Organización, administración y cambio en México, José Flores Salgado (copilador) Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades "*La globalización y los cambios organizacionales en México"*. p. 19-50.

[170] PERRET V., SEVILLE M. (1999), *Fondements épistémologiques de la recherche*, *op.cit*. 233-143.

[171] WATZLAWICK P. (1988), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, op. cit. p. 234.

[172] Le MOIGNE J.L. (1990b), *Epistémologies constructiviste et sciences de l'organisation in Martinet* (1990), Épistémologies et sciences de gestion, ECONOMIC. p. 116.

positivisme présent des limites « pour garantir un fondement épistémologique stables aux nouvelles sciences contemporaines », dont les sciences de gestion font partie.

2.1.3 Le paradigme interprétatif

Ce courant épistémologique se distingue des deux autres courants, d'une part, le positivisme qui, considère la réalité l'objet de la recherche au moyen de l'observation scientifique le thème ou l'observateur. Le modèle interprétatif lui, définit de manière distincte la réalité. En revanche, le paradigme constructiviste avance que le chercheur ne peut accéder à la réalité totale de l'objet, c'est un idéal inaccessible que d'aboutir à une information parfaite. Le positivisme considère que la réalité est l'objet d'investigation, au moyen de l'observation scientifique. Quant aux procédés de la connaissance, pour ce courant, il est important de comprendre le sens de la réalité créée par les acteurs (Perret, Seville,[173] 1999).

2.1.4 Le paradigme constructiviste

Par ailleurs, l'approche cognitive s'inscrit dans le paradigme appelé « constructiviste pur ». Selon ce modèle, la cognition n'est pas seulement constituée par « une » réalité, mais elle produit aussi « la » réalité, puisqu'elle agit sur le réel. Cette position naît régulièrement de l'inspiration et elle nous paraît donc sérieusement surestimer les capacités des individus et des organisations. (Watzlawick,[174]1988; Laroche, Nioche,[175] 2006; Varela,[176] 1989). De nombreuses recherches en sciences de gestion mettent l'accent sur le paradigme constructiviste. L'observation et l'expérience des faits sociaux considèrent que le constructivisme regroupe effectivement un ensemble d'approches très variées. (Wacheux,[177] 1996).

---

[173] PERRET V., SEVILLE M. (1999), *ibid* pp.19-24.
[174] WATZLAWICK P. (1988), *L'invention de la réalité* .ibid. pp 233-241.
[175] LAROCHE, H. ; NIOCHE, J.-P. *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*, *op. cit*. p., 89.
[176] VARELA F.-J. (1989), *Connaître. Les sciences cognitives*, Paris, Seuil (traduction française).
[177] WATZLAWICK P. (1988), *ibid*. p.56.

Les deux paradigmes (positiviste et constructiviste), ont été clairement énoncés par Le Moigne,[178] 1988. Nous présenterons dans le tableau 19 ci-dessous, les principes qui différencient le positivisme du constructivisme, ce qui nous permettra de mieux délimiter notre recherche.

La recherche en sciences de gestion se base sur l'utilisation d'une approche d'interprétation constructiviste dans le but de rendre l'organisation efficiente. Cela permet de commencer avec une interprétation de la réalité, du fait que le chercheur ne puisse comprendre l'objet étudié dans sa globalité « Principe de l'univers construit ». Cela génère un ensemble de propositions de la part des acteurs pour résoudre les problèmes « Principe de l'action intelligente ».

L'orientation épistémologique de la recherche-intervention, méthode de cette thèse, est le constructivisme par l'interaction indirecte avec l'approche interprétative: le chercheur construit la réalité à partir des réalités que perçoivent les acteurs « Principe d'interaction sujet-objet ». Son subjectivisme a ses limites, nous pouvons donc considérer qu'il peut être pertinent vis-à-vis de l'objectif de son étude.

Par conséquent, nous proposons d'adapter les outils pour répondre à la problématique afin de généraliser à partir des petites et moyennes entreprises.

Pour formuler une stratégie proactive, il est nécessaire de s'appuyer sur un ensemble d'outils conçus pour la gestion ; il est également fondamental que le chercheur identifie, avec le soutien des acteurs de l'organisation, la nécessité de réaliser les activités requises dans le processus propre au projet d'investigation, afin de répondre à la problématique étudiée. (Principe de l'argumentation générale).

[178] Le MOIGNE J.L. (1988), *Les Epistémologies constructiviste*, *PUF, coll. Que sais-je ?.,* Le budger de l'état, economica, p., 110.

Tableau 19. Principes distinctifs du positivisme et du constructivisme.

Epistemología positivista	Epistemología constructivista
Principe ontologique. Réalité du réel, existence d'un critère de vérité. Peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but la science est de découvrir cette réalité. **Principe de l'univers câblé :** Il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observe. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire **Principe d'objectivité :** L'a observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifie, cela ne concerne pas la science (l'esprit humain ne fait pas partie des objets réels sur lesquels il puisse lui-même s'exercer. **Principe de naturalité de la logique:** La logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique. « Non seulement la logique disjonctive permet de découvrir les lois de la nature, mais elle est elle-même loi de la nature ». **Principe de moindre action ou de l'optimum unique**: Entre deux théories, la plus simple sera la plus scientifique.	**Principe de représentabilité de l'expérience su réel**. La connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui convient. Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde a cette expérience. **Principe de l'univers construit**. Les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, « la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles ». **Principe de l'interaction sujet-objet:** L'interaction entre le sujet et l'objet (plus précisément : l'image de l'objet) est constitutive de la construction de la connaissance. **Principe de l'argumentation générale:** La logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonne parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés. **Principe d'action intelligente :** Le scientifique contemporain est un concepteur-observateur-modélisateur. Le concept d'action intelligence décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible a posteriori, d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation percue et un projet concu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

Source: Elaboration personnelle à partir d'informations diverses, Albert David[179] (2008).

Pour la préparation de la thèse, nous disposons de deux outils: le premier est constitué par les données permettant de structurer et de préciser le projet de recherche problématique, hypothèse centrale, fil conducteur, corps de l'hypothèse et lexique. Le second est le contenu

[179] ALBERT D. (2008). Les nouvelles fondations des sciences de gestion. FNEGE. Francia, 2008. pp., 96-97.

du discours scientifique, qui conduit à la phase finale de rédaction plan général et plan détaillé avec les idées clés (Savall, Zardet,[180] 2004). Ce projet sera accompagné dans toutes les phases expérimentales de la méthodologie choisie afin de faciliter le traitement des données mises en évidence par la recherche.

2.1.5 Les choix des paradigmes épistémologiques

La structure cognitive se nomme "paradigme" par analogie avec le concept de paradigme scientifique proposé par Thomas Kuhn, et maintenant vulgarisé en épistémologie (Johnson,[181] 1987).

La communauté des sciences sociales considère les recherches qualitatives comme des « consultations », elles ne sont pas considérées comme une contribution théorique, mais plutôt comme un effet des travaux d'investigation en sciences de gestion.

Selon Laroche et Nioche[182] (2006) le paradigme stratégique peut se situer dans une organisation en tant que système cognitif commun, proprement organisationnel. Au sommet de ce système se trouve une structure cognitive qui définit et articule les éléments relatifs aux questions stratégiques d'une organisation. L'approche cognitive de la stratégie peut se représenter de façon cohérente sous trois formes :

1. Comme la semence et le grain du développement, le courant cognitif vérifie l'hypothèse de la rationalité et du dirigeant responsable, ce qui nous permet d'échapper à l'attrait des approches classiques.

2. L'idée de forme cognitive est principalement ressentie comme une base sérieuse pour conceptualiser de manière novatrice la pensée stratégique.

3. Processus de formation de la stratégie, avec l'aide du concept de paradigme stratégique.

---

[180] SAVALL, ZARDET (2004) *Recherche en Sciences de Gestion*: Approche Qualimétrique p., 267.
[181] JOHNSON G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Blackwell.
[182] LAROCHE, H. ; NIOCHE, J.-P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *op. cit.*, pp. 86-96.

La recherche en sciences de gestion se confronte donc, comme nous l'avons expliqué précédemment, aux exigences suivantes: il doit exister une cohérence entre l'orientation épistémologique et la façon d'interpréter la réalité, conçue parallèlement au procédé de recherche. Tout cela dans le but d'accéder aux données et aux critères qui permettent de se rapprocher, de la manière la plus adéquate possible, de la recherche de la problématique, des accès possibles sur le terrain et des capacités du chercheur (Savall, Zardet,[183] 2004).

A l'intérieur des paradigmes, celui sur laquelle repose cette recherche est le modèle socio-économique crée par M. Savall, Mme. Zardet et de M. Bonnet, et développé avec la participation de l'équipe de l'ISEOR. Les premiers travaux consacrés à l'analyse socio-économique dans les organisations datent de 1973. Ainsi, en 1976 l'Institut est créé, il est dirigé depuis ses débuts par M. Henri Savall et constitué de chercheurs nationaux et internationaux en sciences de gestion [184](voir tableau 17cf 1.4).

Ces recherches ont été réalisées dans l'objectif de divulguer les résultats progressivement accumulés par l'ISEOR, pour lequel la gestion des entreprises a des conséquences vitales.

Leur recherche réellement scientifique crée des transformations; et ainsi l'ISEOR a eu du succès dans l'observation rigoureuse comme dans l'expérimentation en taille réelle, correctement évaluée (Savall et Zardet (2005)[185].

Afin de choisir la méthode de recherche il est fondamental d'identifier les caractéristiques et les besoins de la problématique, ainsi que « le caractère complexe des objets d'étude en sciences de gestion et la disposition des arguments quant à la méthode pour accéder à ces mêmes objets » (Savall, Zardet,[186] 2004).

Notre recherche-intervention génèrera une meilleure connaissance de la théorie socio-économique et confirmera une transformation de l'organisation, ce qui appuiera notre

---

[183] SAVALL, ZARDET (2004) Recherche en Sciences de Gestion . *op-. cit*., p., 35.
[184] SAVALL H., ZARDET V., (1975). *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique,* Dunod p. 219
[185] SAVALL H., ZARDET V., (2005). *Ingénierie Stratégiquue du Roseau,* 2e édition, *op.cit*. pp. 267-289.
[186] SAVALL, ZARDET (2004*).Ibid*, p. 40.

stratégie proactive et l'amélioration de la compétitivité internationale des petites et moyennes entreprises mexicaines.

Dans le cadre de notre recherche-intervention, l'observation sur le terrain se compose de 3 PME: A, B et C (cf. Tableau 2), situées au Mexique et en activité depuis 10 ans au minimum. Notre finalité est de découvrir *comment elles ont survécu aux crises mexicaines*.

La première étape fut d'établir le contact avec les entreprises pour présenter au dirigeant le modèle socio-économique et les résultats potentiels, dans le but :

1/ qu'il autorise notre recherche-intervention,

2/ de nous rapprocher de l'entreprise pour négocier les conditions de l'intervention et les résultats attendus et

3/ d'entamer une relation de confiance qui permette la coopération des acteurs de l'organisation dans le processus.

La deuxième phase de l'investigation consiste à montrer et à rester les outils de gestion du modèle d'intervention du management socioéconomique, tout en établissant des compromis et des interactions entre les acteurs, grâce à des groupes de travail homogènes fonctionnels. Notre objectif est d'analyser comment effectuer des modifications dans les comportements et dans les structures de l'organisation, ces changements devant être suggérés par ces mêmes groupes de travail.

Pour notre recherche-intervention, il est important de vérifier l'hypothèse centrale et les hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. Il sera nécessaire d'effectuer les observations scientifiques sur l'objet de la recherche pendant une période adéquate. Ces observations doivent être approfondies et étendues sur une période suffisamment longue afin de nous permettre de contrôler si les transformations proposées ont été bien réalisées, de telle sorte que les changements conçus par les dirigeants et les acteurs soutiennent les petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur compétitivité.

La structuration des connaissances est progressive : à mesure que s'accumulent les données et les matériaux, le chercheur doit garantir ou vérifier la qualité de l'information. Cette

qualité dépend de la nature du terrain d'investigation et de la source des données. Ces dernières sont des représentations acceptées d'une réalité et elles ne sont pas exclusivement empiriques ou théoriques, c'est pour cela que le chercheur doit réaliser une compilation large et diversifiée d'informations pour pouvoir y intégrer une représentation de la réalité. Les éléments sont recueillis à partir d'un instrument d'obtention de données appliqué aux acteurs travaillant dans les PME; leur utilité est certaine car ils constituent une source directe d'informations sur l'organisation qui permet de s'en rapprocher davantage et d'en avoir une plus grande compréhension.

Les catégories principales de données sont qualitatives ou quantitatives les premières se réfèrent à des sensations, des perceptions et des expressions; les secondes sont celles qui mesurent les grandeurs (Baumord, Ibert,[187] 1999). Savall et Zardet[188] (2004) proposent une troisième catégorie concernant la nature de ces informations: il s'agit des données financières (compte de résultats et bilan financier). En effet, pour de nombreuses entreprises de tels rapports constituent un élément d'information qui reflète une autre dimension du fonctionnement de l'organisation.

De la conjonction de ces trois types de données nait l'approche qualimétrique, tentative pour reconnaitre le fait que l'essence de l'information traitée durant le processus d'élaboration de la connaissance scientifique est autant qualitative que quantitative (nombre de clés/chiffres et traitement mathématique). La forme qualitative peut restaurer la richesse intrinsèque des objets d'étude complexes, alors que la forme quantitative apporte les indicateurs de mesure qui soutiennent ce qui est signifié, réduisant ainsi la subjectivité. La démarche qualimétrique est une observation et une évaluation des changements expérimentés à travers les aspects qualitatifs, quantitatifs et financiers, utilisée par les acteurs et accessible aux chercheurs. Cette approche complète la production de

[187] BAUMORD P., IBERT J. (1999), *Quelles approches avec quelles données,* économique, Paris. pp 81-103.
[188] SAVALL, ZARDET (2004)*Ibid*. pp., 216-239.

connaissances en établissant des relations entre les aspects qualitatifs, quantitatifs et financiers (Savall, Zardet. [189]2004).

En accord avec la catégorie proposée par Savall et Zardet et bénéficiant de notre formation professionnelle en comptabilité publique et finances, nous considérons important de collecter l'information financière des entreprises sur le terrain d'étude afin d'observer l'expression numérique de leurs chiffres, en parallèle de leurs comportements.

2.2 Les capacités du chercheur

La méthode de recherche doit valider l'hypothèse centrale ainsi que les hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives; une telle validation donnera de la crédibilité aux nouvelles connaissances acquises. Cependant, pour sa réussite, le chercheur doit posséder les connaissances, l'attitude et l'aptitude à mener des recherches.

Il est nécessaire de souligner, en guise de complément, que dans le cas de la méthodologie quantitative ce sont les outils statistiques et mathématiques qui permettent de valider l'information; alors que la méthodologie qualitative exige d'étudier l'attitude, la présence et la négociation du chercheur sur le terrain, ainsi que la relation entre les acteurs et l'interprétation objective du chercheur dans l'organisation. Savall et Zardet[190] (2004) considèrent nécessaire de choisir une position géopolitique pour observer le champ et le périmètre de l'étude, afin de garantir une vision globale de l'organisation.

Le chercheur doit être distant, à défaut d'être objectif mais doit surtout choisir des outils indispensables à la négociation sur le terrain, afin d'appliquer la méthodologie de recherche-intervention et de faciliter l'obtention de données pour les confronter à son hypothèse de recherche. Nous prendrons en considération les éléments clés de la théorie scientifique de Taylor et de celle des ressources humaines d' Elton Mayo pour apprécier et identifier les éléments clés de la désignation des actions à l'intérieur des organisations. Ces éléments font référence à la participation des acteurs puisque la recherche-intervention exige l'interaction des acteurs de l'organisation et du chercheur, d'une manière effective

[189] SAVALL, ZARDET (2004), *Recherche en Sciences de Gestion*: *op. cit*., pp 107 – 113.
[190] SAVALL, ZARDET (2004). *Ibid*. pp., 284-290.

mais néanmoins distante, dans le but d'éviter la subjectivité et l'implication des participants-chercheurs. Avec cette méthode la connaissance se «produit » en synergie avec les acteurs de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous considérons que les fondements épistémologiques de la recherche-intervention sont solides. L'ambivalence de la méthodologie de l'intervention favorise d'un côté l'amélioration globale des résultats dans l'organisation; de l'autre, elle donne la possibilité au participant-chercheur de formuler différentes alternatives sur le fonctionnement du terrain de recherche et de proposer de nouveaux mécanismes d'actions.

2.3 Les types de raisonnement

La raison de type rationnel part de l'approche cognitive et se construit autour du concept de l'individu rationnel dans une problématique de l'individualisme méthodologique (Munier, Orlean[191], 1993; Laroche, Nioche,[192] 2006). En nous référant à la production de connaissances scientifiques, l'hypothèse construit les éléments essentiels afin de structurer le travail d'investigation dont les résultats prennent forme en la présente thèse. Dans ce travail, le chercheur dispose de voies de raisonnement scientifique pour construire son projet de recherche, ses idées et l'ordre dans lequel apparaissent les hypothèses, ainsi que les méthodes de traitement des données afin de les valider scientifiquement.

On distingue deux formes historiques de raisonnement scientifique: le déductif et l'inductif (Savall, Zardet,[193] 2004; David,[194] 2000). L'interaction entre raisonnement déductif et inductif est extrêmement profitable dans le cadre de la recherche. Cependant nous pouvons ajouter à ces deux formes de raisonnement, le raisonnement abductif, pour construire une

---

[191] MUNIER B., ORLEAN A., (1993), *Rapport sur les liens entre sciences cognitives et sciences économiques et de gestion*, Paris, CNRS.

[192] LAROCHE, H. ; NIOCHE, J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie, *op. cit*, pp., 90-100.

[193] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion* : *op. cit*. p. 64.

[194] ALBERT D. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestio*n : trois Hypothèses revisitées. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. p. 84.

boucle récursive de déduction-induction-abduction qui enrichisse la connaissance (David,[195] 2008).

En ce sens, l'hypothèse explicative d'un phénomène se construit par le raisonnement abductif, les possibles conséquences de cette hypothèse sont formulées à partir du raisonnement déductif et enfin l'observation des faits pour valider l'hypothèse est établie par le raisonnement inductif.

2.3.1 Le raisonnement déductif

L'aspect logico-déductif ou hypothético-déductif consiste à obtenir une conclusion particulière à partir d'une observation générale et d'une observation scientifique. Le chercheur effectue une accumulation de données pour vérifier une hypothèse dans le but de déduire logiquement le degré de validation de l'hypothèse, mettant ainsi à l'épreuve la réalité de l'objet théorique utilisé (Zavall, Zardet,[196] 2004).

2.3.2 Le raisonnement inductif

Le raisonnement inductif consiste à découvrir les normes générales à partir d'une prémisse particulière et de l'observation empirique. Il exige d'observer l'objet et de formuler des hypothèses pour expliquer et prédire de nouvelles expériences ou situations (Savall, Zardet,[197] 2004).

Ces deux méthodes de raisonnement doivent normalement lier un objectif de recherche à la connaissance. Le raisonnement inductif et le caractère explicatif ou descriptif attribué aux raisonnements déductifs sont complémentaires.

2.3.3 Le raisonnement abductif

Aristote reconnaissait le rôle de la logique non déductive dans l'élaboration d'une théorie ou d'une croyance pour créer une connaissance; il considérait que le raisonnement par abduction permettait de détruire les conjectures et d'aller de l'observation à la discussion et à l'approbation. De cette façon, on observe ce qui est réalisé, tout en considérant la

---

[195] Ibid. p.p.84-90
[196] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *ibid.,* p. 644.
[197] SAVALL H., ZARDET V. (2004*), ibid*. p. 645.

consistance et l'inconsistance de l'interprétation de l'objet étudié. L'abduction comprend la réalité à partir d'explications qui sont soumises à des preuves pour se convertir finalement en règles (Zavall, Zardet,[198] 2004). La déduction permet de générer des conséquences, l'induction d'établir des normes générales et l'abduction de construire des hypothèses (Zavall, Zardet,[199] 2004). En ce sens, la connaissance peut se comprendre et s'expliquer à trois niveaux, que l'on distingue en partant de l'optique (descriptif), vers l'ontologique (explicatif) et l'épistémique (réflexif) (Cassirer,[200] 1992).

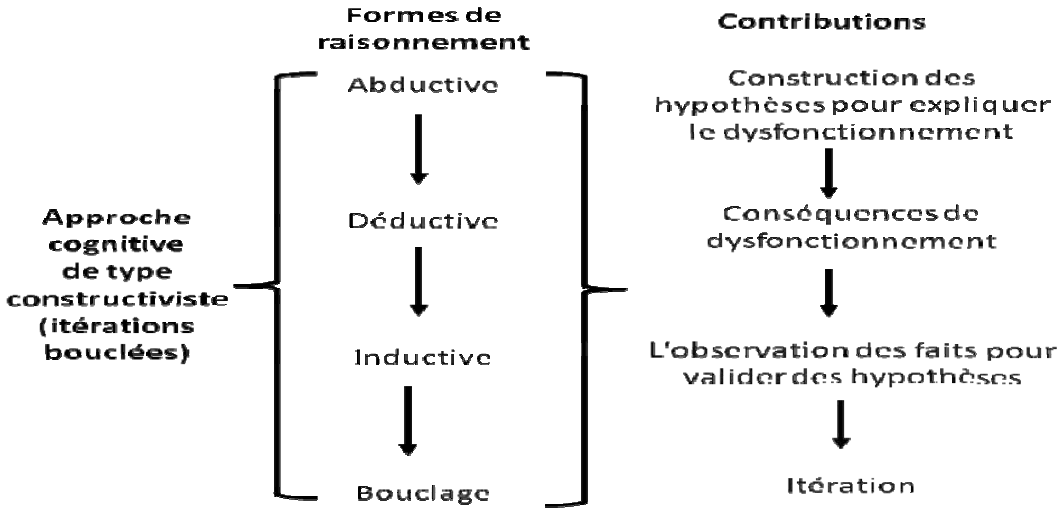
Ces trois formes de raisonnement sont des suppositions. Dans la déduction c'est la prémisse, (c'est-à-dire les normes générales) qui est une hypothèse : elles peuvent être vraies ou fausses, sans que nous puissions le vérifier, tout ce que dit la déduction est que cela pourrait être vrai. Dans l'induction et l'abduction c'est la conclusion de l'observation des faits empiriques qui est une supposition : la théorie résultant de l'induction est qu'elle se comprend comme le postulat, de même l'hypothèse sur la réalité est élaborée par l'abduction (qui est elle-même probable). S'il est facile de montrer par la déduction que la proposition. (David,[201] 2008).

C'est l'approche cognitive constructiviste qui conduit notre recherche, laquelle inclut la déduction, l'induction et l'abduction dans un cycle itératif. Ces niveaux peuvent s'observer dans la figure 7.

---

[198] SAVALL H., ZARDET V. (2004), *ibid.*, p. 64.
[199] SAVALL H., ZARDET V. (2004*), ibid*., p. 67
[200] CASSIRER, E. (1992), *El problema del conocimiento,* 4 volúmenes, FCE, México pp. 67-89.
[201] ALBERT D. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, *op. cit*. p.85-90

Figure 7. Approche cognitive constructiviste



Source: Elaboration personnelle à partir des informations de Savall et Zardet (2004).

Par conséquent, dans le processus de recherche nous appliquons l'observation en profondeur ; celle-ci permet d'aller d'une approche inductive à une seconde série d'hypothèses complémentaires de recherche qui nous permettront d'arriver à une discussion du raisonnement abductif.

2.4 La recherche-intervention

Le processus de recherche-intervention pour la construction et la validation des hypothèses:

- Au cours de la première année de l'intervention nous avons établi notre hypothèse centrale, à partir d'éléments clés en relation avec le champ de connaissance acquis et l'expérience formelle liée à notre problématique. En suivant cet ordre, nous avons donc proposé un fil conducteur préliminaire pour présenter la forme que prendrait notre recherche, dans le but de questionner et d'adopter l'hypothèse centrale.

- Dans la deuxième année, un ensemble d'hypothèses complémentaires s'est dessiné, conformément au matériau bibliographique et à l'observation scientifique de notre terrain d'investigation. Lors des deux années suivantes, tant les événements comme l'information générée ont entraîné la modification des hypothèses.

- Durant la quatrième année nous avons terminé la phase d'observation sur le terrain; nous avons procédé au traitement des données et analysé le matériel (bibliographique et expérimental) pour y intégrer les éléments nécessaires à la création des arguments exigés par notre recherche.

Les matériaux en provenance du terrain ainsi que la bibliographie nous ont permis de trouver des éléments de validation de nos hypothèses d'investigation centrale et minimale ; nous avons pu par conséquent commencer la rédaction de la thèse. La contribution des éléments déductifs, pendant tout le processus de recherche, de même que la discussion du raisonnement abductif ont également favorisé un raisonnement inductif.

2.4.1 Le terrain objet de recherche

Le choix du terrain d'observation peut s'orienter de deux façons : la première, la construction de l'objet de la recherche dans une approche exploratoire, où le chercheur entre presque « en aveugle » sur le terrain d'observation et commence à analyser en fonction du supposé défini dans l'hypothèse terrain d'investigation primaire ; la seconde, une expérimentation qui permet au chercheur la vérification des hypothèses à l'aide d'une idée claire et prédéterminée terrain d'investigation secondaire (Baumord, Ibert,[202] 1999).

Dans le premier chapitre, nous avons développé la réflexion sur les défis et les succès des PME en tant que champ ou objet d'investigation. Nous souhaitions observer la réalité, et en particulier ce qui concerne la connaissance et l'aptitude du dirigeant à formuler des stratégies proactives dans les PME (notre objet de recherche).

Sur notre terrain d'observation scientifique nous avons établi comme source primaire les recherches-interventions réalisées dans deux PME comptant respectivement 55 et 220 employés ; et comme source secondaire l'étude du cas complémentaire d'une PME de 15 employés.

[202] BAUMORD P., IBERT J. (1999), Quelles approches avec quelles données . *op. cit*., pp.84-97.

2.4.2 Les accès incertains au terrain

L'identification d'un terrain pertinent concernant l'objet d'investigation est important, car selon l'origine ou la taille de l'entreprise les échantillons sélectionnés seront différents. C'est pourquoi le choix du terrain doit être pris en compte dans cette analyse.

Il s'est trouvé que notre terrain d'observation entreprises "A " et " B" représentait une scène susceptible d'être analysée avec quelques imprécisions dues aux causes que nous allons détailler ci-dessous: le contrôle du comportement des divers acteurs prenant part aux activités quotidiennes peut être immédiat et rapide; la problématique est existante et palpable mais encore non identifiée et irrésolue. Ce terrain d'investigation est une terre fertile d'événements qui nous permettent d'observer les pratiques de gestion et de débattre au sujet des acteurs de l'organisation. Toutefois ces informations sont parfois difficiles d'accès, et c'est parfois imputable aux dirigeants (Briones, Sánchez[203] 2004).

Quant au terrain d'investigation primaire, nous effectuerons les observations des situations de gestion et l'application de la méthode de recherche pour la validation d'hypothèses. La source secondaire apportera l'information afin de confronter notre observation réalisée sur la source primaire du terrain d'investigation; et nous pourrons ainsi argumenter les raisons qui généralisent la validité de l'hypothèse.

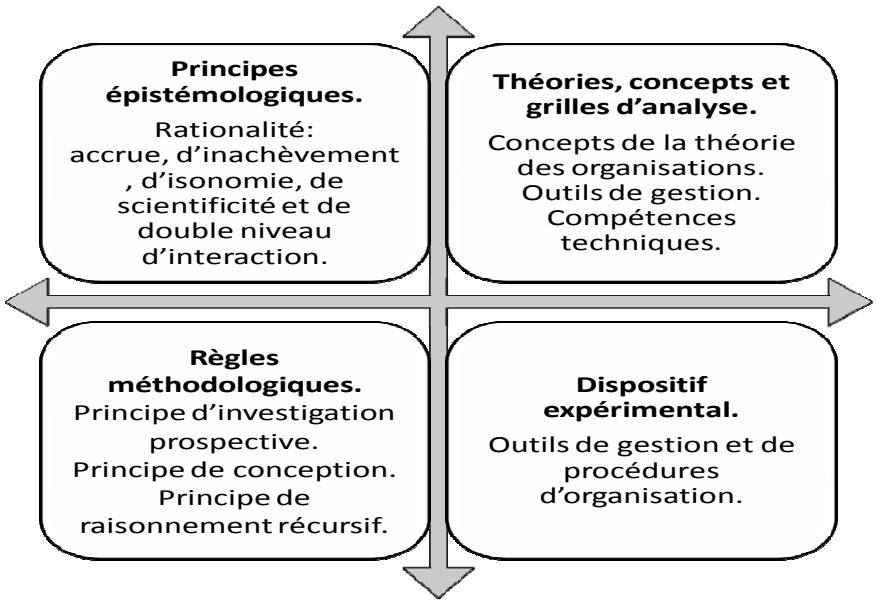
Selon Albert David[204] (2008), pour générer des connaissances concernant une organisation, le recherche-intervenant doit appliquer quatre outils : les principes épistémologiques, les concepts de la théorie de l'organisation, les outils de gestion et les aptitudes techniques ; les dispositifs expérimentaux et les règles méthodologiques. Voir figure 8 ci-après.

---

[203] BRIONES B., SANCHEZ V., (2004), Análisis de la dificultades en la aplicación de metodología de investigación cualitativas en países en desarrollo: Caso México, Colloque internationale ESEOR-AOM "Traversé des frontières entre méthodes de recherche qualitative et quantitatives", actes du colloque, Lyon France, Mars, P-533

[204] ALBERT D. (2008), *La recherche-intervention, cadre général. op. cit.,* pp.208 – 210.

Figure 8. Outils de l'intervenant-chercheur.



Source : Élaboration propre/personnelle à partir des informations d'Albert David/avec information de Albert David[205] (2008).

En observant le figure 8, nous constatons que les principes épistémologiques régissant le raisonnement de la recherche sont les principes de rationalité : augmentée, incomplète, d'isonomie (égalité des lois), de scientificité et du double niveau d'interaction. Premièrement, le chercheur doit dominer les concepts de la théorie de l'organisation, connaître les outils de gestion et acquérir des aptitudes techniques, afin de faciliter le processus d'apprentissage des acteurs et d'aboutir à des améliorations. Deuxièmement, il est nécessaire que le scientifique conçoive et utilise les outils de gestion et les méthodes adaptées aux organisations afin de générer les connaissances sur ces dernières.

Finalement, il s'agit pour le scientifique d'appliquer les normes méthodologiques qui lui permettront tout d'abord d'identifier les changements futurs qui se réaliseront dans le projet de transformation « principe d'investigation prospective », puis de passer de la conception du projet à la mise en application des outils de gestion « principe de conception ». Le

[205] ALBERT D. (2008). Les nouvelles fondations des sciences de gestion. FNEGE *op. cit*., pp. 199-201.

chercheur doit ensuite relier les faits observés avec les théories générales et expliquer leurs inférences à partir de ses observations de terrain et des théories afin de valider les connaissances d'une manière interne (cohérence logique) et externe (conditions générales). Ceci implique l'utilisation du raisonnement récursif ou d'abduction-déduction-induction (principe de libre circulation entre les niveaux théoriques ou de raisonnement récursif).

2.5 La recherche en sciences de gestion

L'intérêt de la recherche en sciences de gestion, à la différence d'autres disciplines qui font des approximations microéconomiques de l'entreprise, est d'analyser les apports aux niveaux micro et macroéconomiques des diverses disciplines qui étudient les organisations. Pour cela, il faut établir une convergence de leurs concepts afin d'aboutir à une transdiscipline qui conduise à une meilleure connaissance et gestion des organisations. Selon Savall[206] (1978), *cela correspond à l'étude des phénomènes inhérents à l'activité des organisations,* gérées comme des unités actives. Cette recherche s'oriente principalement vers l'amélioration du travail des organisations, à partir de la recherche-intervention, dans le but d'identifier et de réduire les dysfonctionnements et de transformer l'organisation.

2.5.1 L'importance de la méthode de recherche en sciences de gestion

L'importance de la méthode de recherche en sciences de gestion réside dans le fait qu'on s'est donné pour tâche d'explorer les processus de formation et d'évolution des représentations sociales dans les situations concrètes, tout en préservant "l'esprit de la connaissance". En effet, il ne s'agit pas de la génération d'information théorique, mais plutôt du lien entre l'information et la réalité des structures, dans le but de produire du savoir. (Laroche, Nioche,[207] 2006). Les travaux sur les tendances cognitives présentent toutes les garanties de méthodologie de la science normale, c'est le cas des travaux de psychologie et d'économie expérimentale et de l'officialisation des résultats en théorie économique (Munier, Orlean[208], 1993; Laroche, Nioche,[209] 2006).

---

[206] LE MOIGNE, L., SAVALL M. (1978). Le bloc notes.
[207] LAROCHE, H. ; NIOCHE, J.-P. (2006). *L'approche cognitive de la stratégie,* op.cit., pp. 87-98.
[208] MUNIER B., (1993), *Rapport sur les liens entre sciences cognitives, ibid.* p. 45.
[209] LAROCHE, H. ; NIOCHE, J.-P. (2006). *ibid* p., 95.

2.5.2 Les principes de la méthode

La forme cognitive se conceptualise comme une idée, assez ancienne, peu développée mais qui a perduré pendant longtemps. Elle consiste à représenter les processus de pensée des responsables, classés par états liés les uns aux autres. Les formes cognitives sont obtenues grâce à différentes méthodologies, certaines très simples et d'autres extrêmement sophistiquées (Axelrod,[210] 1976; Bougon, Weick, Binkhorst,[211] 1977; Laroche y Nioche,[212] 2006).

Le tableau 20 définit les tendances cognitives qui apparaissent dans le processus de la décision stratégique, ainsi que les effets de ces inclinations. Ces propositions ont été faites par Argyris[213] (1978), Calori[214] (1992) y Laroche y Nioche[215] (2006).

Dans le processus de décision, les tendances précédemment mentionnées (tableau 20) ainsi que leurs effets doivent être envisagés afin de formuler une stratégie proactive, à partir d'une série de connaissances préalables et d'une attitude positive face aux nouveaux paradigmes.

---

[210] AXELROD R.-M. (1976), *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites, Princeton University Press*, Princeton (NJ).

[211] BOUGON M.-G., WEICK K.-E., BINKHORST D. (1977), *Cognition in Organizations : An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra*, Administrative Science Quarterly, 22 , pp. 606-639.

[212] LAROCHE, H. ; NIOCHE, J.-P. (2006*). L'approche cognitive de la stratégie, ibid*., pp., 87-98.

[213] ARGYRIS C., SCHÖN D.-A.(1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspectiv*e, Reading (Ma), Addison-Wesley.

[214] CALORI R., JOHNSON G., SARNIN P.(1992), *Schémas de référence des dirigeants : comparaison France/Grande-Bretagne* , Perspectives en Management stratégique, A. Noël, Paris Economica, pp. 62-95

[215] LAROCHE, H. ; NIOCHE, J.-P. (2006). *ibid*. p., 88.

Tableau 20. Biais Cognitifs et Décision Stratégique

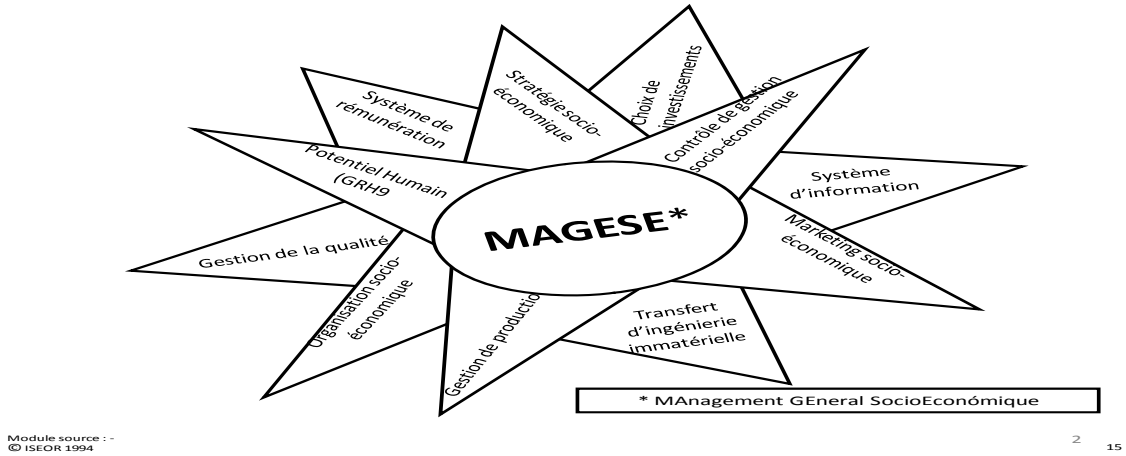
Étapes du processus de décision	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente. Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus. Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes.	Non-perception d'indices et d'écarts. Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie. Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente.
Production d'un éventail de solution stratégique	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori et ne voit que les inconvénients des autres solutions.	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée.
Évaluation et sélection d'une solution	Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses. Dépréciation des solutions incomplètement décrites.	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution. Mauvaise appréciation des risques. Rejet prématuré de solutions.

Source : d'après Schwenk, 1984.

Le Management Général Socioéconomique (MAGESE) (voir Figure 9) se développe à partir du noyau stratégique qui intègre le potentiel humain, lui-même constitué par tous les acteurs de l'organisation, avec leurs équipes de direction respectives (Savall, Zardet; [216]2004).

[216] SAVALL H., Y ZARDET V. (2004).*ibid* p. 200.

Figure 9. Étoile de Management General Socio-Economique (MAGESE).



Source: Savall y Zardet[217] (1995).

La stratégie innovatrice se conçoit en fonction des dysfonctionnements découverts, et le processus de décision pour cette stratégie du management stratégique repose sur le modèle socio-économique. Ce paradigme comporte plusieurs prémisses importantes : le potentiel humain, le choix d'investir dans le transfert d'ingénierie immatérielle, dans le marketing socioéconomique, le système d'information, le système de rémunération, la gestion de la production et de la qualité (voir Figure 9,"l'étoile de mer" du management stratégique).

2.6 L'intervenant-chercheur comme agent de changement

L'intervenant-chercheur joue plusieurs rôles dans un recherche-intervention socio-économique. C'est tout à la fois un négociateur des conditions et de la coopération des acteurs, un collecteur d'informations sur l'organisation à partir d'éléments matériels et immatériels, un expert qui synthétise, matérialise et conceptualise les situations concrètes de l'organisation. Pour finir, c'est un agent de changement qu'il construit conjointement

[217] SAVALL H., Y ZARDET V. (1995) « Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances », en Francia Bidault, Pierre.Yves Gomez y Gulles Marion, prefacio de Jacques Lagarde, Confiance, entreprise et société, Editions ESKA, Francia, p. 177.

avec les acteurs, les stratégies de résolution, les mesures d'évaluation; c'est la connaissance qu'il acquiert sur l'organisation et ses dysfonctionnements qui lui servent de base.

Comme résultat formel du développement des connaissances et de l'analyse de l'information, de nouvelles directions dans le domaine du savoir organisationnel apparaissent, appliquées à la recherche et à l'éducation. La recherche suggère quatre directions qu'elle aimerait explorer (Hatchuel, 1986, 1994, Moisdon, 1984,1997[218]) :

1. Stratégie de jeux et de concepts, comme les relations de pouvoir et d'incertitude.

2. Vérifier la méthodologie de la recherche comparative.

3. Essayer d'étudier systématiquement les règlements que l'on peut trouver dans des systèmes ayant peu de liens entre eux et qui tendent à remplacer chaque fois davantage les organisations industrielles traditionnelles à partir desquelles ont été construites les théories organisationnelles.

4. Explorer et mettre à l'épreuve des théories qui peuvent être utiles afin d'accompagner le changement, dans des situations d'intervention guidée.

2.6.1 Quête et présentation des données dans la recherche intervention

Les chercheurs accumulent et traitent les données de l'investigation en employant des outils méthodologiques, avec l'objectif de produire des résultats pour l'amélioration ou la rénovation de théories déjà existantes. Cependant, nous devons soumettre l'information obtenue au long de l'intervention à la validation et à la vérification, afin de générer des connaissances de nature scientifique (Baumord, Ibert,[219] 1999). Il est nécessaire de considérer tout au long de l'intervention que l'objet de la recherche est complexe, immatériel et dynamique, ce qui oblige les participants et le chercheur à choisir les instruments d'observation.

---

[218] ALBERT D. (2008), La recherche-intervention, cadre gènèral pour la recherche en management, op. cit. pp.200-201 de Recherche-intervention en sciences de gestion (Hatchuel, 1986, 1994b ; Maisdon, 1984, 1997.

[219] BAUMORD P., IBERT J. (1999), *Quelles approches avec quelles donnée*, op. cit., p.,80.

2.6.2 L'observation approfondie de tous les acteurs

Dans la recherche-intervention l'observation est fondamentale, elle est directe et présentielle, car le chercheur intervient lui-même dans l'organisation et il a un contact immédiat avec les participants. Cependant, cette participation risque de créer des relations interpersonnelles, à cause de la proximité entre le chercheur et les acteurs, ce qui limite parfois les principes de la recherche-intervention.

Dans le cas de notre recherche au sein des PME, il est possible de définir les relations ambivalentes qui lient le chercheur à l'intérieur du terrain d'observation scientifique. Nous allons détailler ces relations :

- La relation entre le formel et l'informel : l'absence en général de procédés spécifiques amène le chercheur à travailler en contact direct avec le personnel.

- La relation entre le visible et le caché: l'interaction constante entre les acteurs de l'entreprise facilite la définition du thème et l'estimation des coûts cachés.

- La relation entre le propos et le fait: dans les PME il existe une différence entre le discours du dirigeant (la stratégie) et l'action qui doit être suivie.

- La relation entre l'implicite et l'explicite: l'observation et la restauration d'actions de gestion aident généralement à clarifier les situations de gestion dans la PME (stratégie-attitude-savoir).

L'observation scientifique du chercheur dans l'organisation permet de générer des hypothèses sur les raisons qui peuvent motiver les pratiques des acteurs. L'évaluation de leurs attitudes devient une source de données dans le processus de constitution de l'information (Baumord, Ibert,[220] 1999).

L'observation approfondie au sein des PME fournit des données utiles qui émergent de l'exercice de l' observation scientifique: l'analyse des comportements et des actions des acteurs à l'intérieur de l'entreprise permet de résoudre les hypothèses de recherche, grâce

[220] BAUMORD P., IBERT J. (1999), *Quelles approches avec quelles donnée*, *ibid*, p., 84.

aux réponses que le chercheur choisira comme les plus pertinentes (David,[221] 2008). Le scientifique peut ensuite concevoir des modèles suggérés par sa connaissance et sa sensibilité, selon le contexte du champ d'étude.

2.6.3 L'analyse documentaire

La documentation sur l'organisation est un second élément de témoignage, après les propos des acteurs au sujet du fonctionnement de l'entreprise. L'information recueillie permet d'observer des aspects-clés du comportement économique et social, de même que les résultats de l'interaction de la structure et des comportements confirment des informations essentielles; ainsi se détectent les effets de la recherche-intervention. L'information sert à comparer les processus de changement, et facilite la définition de nouvelles alternatives dans l'activité de l'entreprise ainsi que l'identification de divergences possibles, produites à cause de la recherche-intervention.

Cependant, dans la recherche socioéconomique, l'analyse documentaire possède une importance relative, car elle est classifiée comme information complémentaire pour les données de la recherche primaire (l'information provenant des acteurs et de leurs comportements). Car cette analyse forme une image seulement partielle, et même erronée, de la réalité de l'entreprise; c'est pourquoi on doit évaluer la qualité du matériau documentaire. Ces données aident à valider les hypothèses, mais ne participent pas à la construction de conclusions probantes.

Savall y Zardet[222] (2004) envisagent d'aborder la documentation en deux étapes:

1. Préparer le contrôle d'une liste de documentation officielle nécessaire (documents légaux, administratifs, financiers, de procédés, entre autres).

2. Solliciter des entrevues afin de valider les documents en lien avec les déclarations des acteurs.

---

[221] ALBERT D. (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestio*n *op. cit*., 83.
[222] SAVALL, ZARDET (2004) *Recherche en Sciences de Gestion. op. cit*., p. 645.

6. Comme nous l'avons signalé antérieurement, le traitement de l'information s'effectue pendant la première année, à mesure que les négociations avec l'entreprise avancent. De la même manière, pendant cette première année on stipule les dates des entretiens ayant pour but de valider le matériau documentaire grâce aux dires des acteurs de l'organisation.

2.6.4 Méthode de recherche des informations qualitatives

Dans le cadre de la recherche, on réalise une analyse de l'information et un « diagnostic socioéconomique » qui se concluent par « l'effet-miroir »; nous détaillerons ces deux points dans le chapitre suivant. La méthodologie de la recherche se construit principalement à partir du raisonnement inductif; le but est de préciser les connaissances particulières liées à la problématique étudiée.

L'intervenant-chercheur peut vérifier l'information recueillie grâce aux entretiens semi-directifs en présence, ce qui lui permet de regrouper des éléments sur des variables préétablies dans le but de relier des aspects qui vont du particulier au général (Savall, Zardet,[223] 2004). Pour terminer, l'intervenant-chercheur confrontera les données codifiées à ses hypothèses de recherche. Les données réunies par le chercheur concernant les perceptions, les discours des acteurs et leur comportement exigent une codification précise qui leur donne du sens et serve l'objectif de la recherche. Il est nécessaire de détailler les données de l'information collectée pendant la réalisation des entretiens; ce travail servira à identifier les liens avec les théories existantes afin de les mettre en rapport et de valider notre hypothèse.

2.6.5 Méthode de recherche des informations quantitatives

Le concept quantitatif correspond à des informations qui peuvent être mesurées ou quantifiées en unités, qu'elles soient monétaires, statistiques ou mathématiques (Savall, Zardet,[224] 2004).

---

[223] SAVALL, ZARDET (2004*), ibid*. p.645.
[224] SAVALL, ZARDET (2004) i*bid.* pp., 107-216.

Les données financières se distinguent des autres par des instruments de mesure monétaires, cette information est fournie par l'organisation. En sciences de gestion, l'information financière se caractérise par sa qualité essentielle, son homogénéité formelle et la mesure directe de ce qui est en jeu constitue une photographie de l'économie de l'organisation à un moment donné. Néanmoins, toute l'information n'est pas susceptible d'être mesurée: en particulier des données qui proviennent de phénomènes sociaux, car le comportement, les attitudes, les perceptions ou les sentiments ne peuvent être quantifiés. Dans le cas des organisations, dès qu'on intègre des êtres humains, on est confronté à ce problème. Il est alors nécessaire de traduire le coût des dysfonctionnements en coût économique, afin d'observer leur impact sur le travail des organisations.

Les chercheurs en sciences de gestion doivent constituer une base de données qui implique les trois types d'informations: qualitatives, quantitatives et financières. En effet, prises conjointement elles favorisent la compréhension et la démonstration d'une manière complémentaire, reliées à l'objet que nous étudions, afin d'aboutir à une interprétation.

2.6.6 L'étude de cas

La méthode de recherche, en particulier l'analyse de nos données secondaires, mettra en lumière un cas spécifique au cœur de notre hypothèse. Cependant, on doit préciser que notre recherche n'est pas une étude de cas.

Nous considérons que l'étude de cas est un instrument nécessaire pour observer, mesurer et ensuite rassembler l'information concernant dans notre cas le comportement de la PME (Suárez,[225] 2003). De même, c'est un outil avantageux pour la généralisation de propositions théoriques et de statistiques. Si bien que l'étude de cas est un travail de type expérimental dont le but est de mieux analyser un phénomène particulier. La finalité d'une étude de cas peut être démontrée au point de créer une théorie, en allant de l'observation à la condition (Savall, Zardet,[226] 2004). .

---

[225] SUAREZ T. (2003), La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. In Pequeñas y medianas empresas en México, Administración y Organizaciones, No 10, UAM, México, p. 15-26.

[226] SAVALL, ZARDET (2004) *ibid*. p.209.

La recherche-intervention peut être limitée, à cause de la difficulté à généraliser les résultats. La compilation des données de notre recherche s'est faite grâce aux entretiens avec les acteurs et aux documents de la PME. L'analyse de ces informations permet de contrôler le degré de validation des hypothèses et d'établir les résultats de l'investigation.

La recherche-intervention est la méthodologie employée afin de répondre à notre problématique d'investigation, et les études de cas compilées de l'ISEOR représentent une aide pour confronter nos résultats. Notre intérêt pour l'analyse coïncide avec l'identification de la nécessité de l'intervention et avec la possibilité d'obtenir un changement organisationnel de la PME, avec la participation de ses acteurs. Au chapitre 5 nous détaillerons l'importance des acteurs de l'entreprise au sein de la compétitivité internationale.

Conclusion du chapitre 2

Conformément à ce qui vient d'être développé, nous avons observé que les sciences de gestion sont guidées par des principes de raisonnement et de méthodologies épistémologiques qui permettent la production de savoir scientifique; celui-ci peut donc être validé par ce champ d'étude. En effet, il y a des discussions au sujet du degré de validité et de la légitimité sociale qu'apportent les différentes réponses possibles selon la problématique de recherche. Cependant nous pouvons affirmer que l'application de cette méthodologie épistémologique confère davantage de sérieux au savoir généré.

La méthodologie de recherche-intervention, en fonction du terrain d'observation scientifique et de notre postulat a pour tâche de valider les hypothèses d'investigation afin de créer des connaissances sur la gestion en entreprise. L'énoncé de notre problème nous amène à générer des outils de gestion utiles pour le processus de la stratégie proactive. Cette raison nous encourage à utiliser la théorie socio-économique afin de compiler et de traiter les données.

La recherche-intervention permet de concentrer les talents et les connaissances collectées sur le terrain d'investigation, c'est ainsi que nos hypothèses évolutives pourront être validées. En effet, cette méthodologie facilite la conception de mesures logico-déductives et

logico-inductives pour l'amélioration de la compétitivité, c'est une conséquence des observations réalisées dans l'entreprise.

La recherche-intervention est légitimement sociale par son principe d'interactivité cognitive, par le contact direct et continu des acteurs de l'organisation dans le but de générer des connaissances. Les changements dans les structures et les comportements de l'organisation, ainsi qu'une production de résultats éclairée par la connaissance nous permettront de construire un propos scientifique.

Le chapitre suivant expose les actions réalisées sur le terrain de l'observation scientifique, ce qui nous permettra de détailler l'approche méthodologique du chercheur, ainsi que l'observation et les résultats obtenus postérieurement.

PARTIE 2 : CHANGEMENT ORGANISATIONNEL PAR LA RECHERCHE-INTERVENTION

Dans le chapitre précédent, Nous avons montré l'importance de la PME et de l'épistémologie qui soutiendra les connaissances produites par notre thèse en une recherche à vocation scientifique.

La deuxième partie de notre thèse expose la *méthodologie de la recherche* employée pour traiter les données obtenues sont notre terrain d'observation scientifique, ainsi que la *description de la recherche effectuée* sur ce terrain. Cela dépend principalement de l'objectif du chercheur eu pratiquant une recherche-intervention dont l'objectif de la première partie est de créer une transformation de l'organisation - ainsi qu'une observation minutieuse de ses facteurs explicatifs et de ses effets en termes de changement.

::

Chapitre 3. La méthodologie de la recherche-intervention comme agent prometteur du changement

Chapitre 4. Diagnostic socio-économique le terrain d'observation scientifique.

::

CHAPITRE 3. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION COMME AGENT PROMETTEUR DU CHANGEMENT

Introduction

Notre objectif est d'analyser la façon dont chaque théorie conceptualise les organisations, d'en observer les éléments internes, mais également d'établir les convergences entre ces théories. Ce chapitre reviendra sur l'importance et les problématiques du changement au sein des organisations, ainsi que sur les différentes théories des organisations, en particulier, la théorie des ressources et théorie socio-économique. Enfin, nous mettrons en évidence l'importance de l'évolution et de la révolution de l'histoire et de que l'analyse financière des organisations.

::

3.1 Le définition du changement au sein des organisations

3.2 Étude sur les organisations

3.3 La théorie socio-économique des organisations

3.4 L'importance de l'histoire d'une organisation

Conclusion du chapitre 3

::

3.1 La définition du changement au sein des organisations

L'obstacle majeur au changement des organisations, est le pouvoir, car celui-ci naît au sein d'un milieu circonscrit, ce qui ne le rend pas facile à cerner et peut affecter le déroulement la recherche-intervention. Un changement doit être guidé par un objectif, qui doit être capable de générer l'action, guidé par un pouvoir suffisant. Aucun changement n'est possible sans transformation des pouvoirs.

Le pouvoir se justifie en fonction de la finalité avancée, même si on considère, généralement, que le pouvoir est suspect, voire même intrinsèquement néfaste, à tel point qu'il serait pertinent de l'élimine. Cependant, et quoi qu'idéalement éliminé, le pouvoir demeure inhérent aux sociétés, si bien qu'il est impossible de l'en exclure (Crozier,[227] 1977).

L'un des problèmes majeurs des PME est la centralisation de l'autorité, qui est restée pendant des années la forme d'autorité légitime et organisationnelle. Néanmoins, les théories actuelles qualifient l'autorité centralisée de "néfaste" pour diriger les petites et moyennes entreprises. Nos recherches nous permettent de prouver que les rapports de pouvoir sont indissociables de l'action humaine, directement liés à la zone de liberté qui fait le fondement de l'existence humaine, de l'individu en tant qu'acteur et de l'application de la stratégie par une collectivité.

3.1.1 Les types de pouvoir existants

Etzioni explique que les organisations sont déterminées par différents types de pouvoirs et contrôles classés comme suit :

1) le *pouvoir coercitif* utilise les récompenses et punitions comme moyen de contrôle, existe la contrainte, l'imposition, la force, la menace et la peur que l'individu présente un comportement aliénant.

[227] CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le systéme*, ESSAIS, Paris. pp. 375-432.

2) le *pouvoir normatif* est consensuel, il utilise la morale et l'éthique comme moyens de contrôle, la conviction l'emporte en tant qu'idéologie et le comportement de l'individu est finalement tout autant moral que motivationnel.

3) Le *pouvoir rémunérateur* contrôle, à partir de motivations économiques, si l'individu a un comportement calculateur et utilitaire (Etzioni,[228] 1967; Chiavenato,[229] 2003).

Weber considère que *l'autorité représente le pouvoir* institutionnalisé et officialisé, que le pouvoir est le potentiel pour influencer les individus ; l'autorité et le pouvoir dépendent de la légitimité qui justifie son exercice, à savoir l'autorité légitime. Si l'autorité traditionnelle a pour caractéristique d'être patriarcale, héréditaire et conservatrice, sa légitimité repose sur la tradition, les usages et les coutumes. *L'autorité charismatique* est personnaliste, mystique, arbitraire et révolutionnaire. Elle trouve sa légitimité dans les caractéristiques personnelles et charismatiques du leader. *L'autorité légale, rationnelle ou bureaucratique*, se caractérise par le rationalisme des moyens et objectifs, elle puise sa légitimité dans les normes et lois. (Etzioni,[230] 1967; Weber,[231] 2001; Chiavenato,[232] 2003).

D'après ce qui précède, *il apparaît évident qu'il n'y a pas d'action sociale, ni de structure collective sans liberté* des acteurs. Si le pouvoir n'est pas une nécessité qui devrait se satisfaire ou se réprimer selon un jugement moral, c'est un fait vital irréductible, sur lequel nous devons raisonner, parce que son existence dénouera toujours des conflits et manipulations. (Crozier,[233] 1977). Cependant, cela n'empêche pas que l'on cherche à transformer le pouvoir, la construction de la vie sociale permettant l'organisation de cette transformation.

Il est important de souligner que les relations de pouvoir ne proviennent pas de structures hiérarchiques de souveraineté, mais plutôt qu'elles sont appliquées par le biais des relations

---

[228] ETZIONI A., (1967). *Organizaciones Modernas*, Sao Paulo, Pioneira.
[229] CHIAVENATO, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mc Graw Hill, Colombia. pp. 520-522.
[230] ETZIONI A., (1967). *Ibid.*. pp. 45-56
[231] WEBER M., (2001). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Colofón, México.
[232] CHIAVENATO, I. (2003). *ibid*. pp 453 y 454
[233] CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système op.cit*., pp. 45-58.

de pouvoir. Ce sont ces mêmes transformations, devenues relations, qui conduisent à de nouvelles formes de pouvoir. Le charisme doit forger une capacité d'action, on peut aussi tenter d'établir des jeux de pouvoir par lesquels ce même pouvoir génère la confiance des relations vécues par les acteurs. (Crozier,[234] 1977).

Dans le domaine de la recherche, nous constatons que les entreprises d'étude sont apparemment conduites par le pouvoir charismatique. Cependant, dans l'application de la méthodologie socio-économique, les résultats révèlent une toute autre réalité, c'est ce que nous expliquerons dans le chapitre 4.

3.1.2 Le pouvoir comme obstacle du changement

Le pouvoir peut être un obstacle au changement, mais *il constitue également le premier objectif de l'effort de changement*, le développement de nouvelles capacités collectives telles que la finalité implicite d'objectifs de changement apparemment divergents. On peut constater, dans les résultats de l'analyse stratégique, la découverte de nouvelles méthodes de raisonnement relatives aux systèmes d'action et de décision. Ce qui précède nous permet de conclure que cette dichotomie n'est ni efficace, ni souhaitable pour tous les acteurs de l'organisation. Dans leur grande majorité, les dirigeants sont incapables de prévoir quelle sera la valeur d'ajustement et comment elle se développera, parce qu'il n'en existe aucune analyse scientifique.

La théorie du changement pourra éliminer l'incertitude, sujet que nous reprendrons ultérieurement ; l'importance *d'augmenter l'apprentissage et la découverte d'une valeur ajoutée* est la base, particulièrement dans les décisions, lorsqu'il s'agit de transformer les rapports de pouvoir. Le jeu hiérarchique doit être égalitaire et plus ouvert, obligeant les participants à accepter de nouvelles difficultés (Crozier,[235] 1977). Cela rejoint le problème du leadership, d'où surgit l'élitisme.

---

[234] CROZIER M., FRIEDBERG E (1977).*ibid* pp. 64-91.
[235] CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *ibid*. pp. 41-91.

C'est pourquoi il est important que le développement du leadership puisse lutter contre l'abus de l'élitisme, le type d'effort renforcera alors le besoin de faire appel au charisme et à la bureaucratie pour manipuler le système entreprise. (Crozier,[236] 1977; Perrow,[237] 1984).

Plusieurs auteurs se réfèrent à l'importance des *leaders dans les organisations,* et avalisent la façon dont ces derniers se chargent de guider le chemin de l'organisation, tout comme ceux qui affrontent les forces manipulatrices du système entreprise (Perrow,[238] 1984). Les personnes assument des fonctions formelles ou informelles, selon le leadership, afin de diminuer le risque d'élitisme et d'assurer un changement plus souple. On pense que le rationalisme du pouvoir n'est qu'une structure de souveraineté, politique économique et culturelle (Crozier,[239] 1977).

D'après notre premier chapitre, les PME sont confrontées à une diversité de problèmes, le principal étant la dépendance à l'environnement, ce dernier est complexe à gérer, tout comme les relations personnelle, surtouts que de l'environnement extérieur *concurrence internationale.* Cela crée la nécessité de nouvelles formes d'organisation ; pourtant la PME se savent en difficulté, mais ne parvient jamais à au définir touchant au avec précision. Les dirigeants des PME doivent aujourd'hui affronter les problèmes fonctionnement quotidien et à la création de potentiel pour favoriser la survie de l'entreprise. Dans le chapitre 4, nous présenterons de plus amples observations scientifiques réalisées grâce au diagnostic socio-économique lié aux changements.

Il est important, dans le cadre de notre recherche, d'analyser les différentes écoles et théories des organisations, relatives à la nature ainsi que les changements des organisations. Cela notre permettra notre observation scientifique à l'intérieur du terrain de recherche.

---

[236] CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *ibid*. pp. 344-350.
[237] PERROW C. (1984), *La historia del zoológico o la vida del arenal organizativo,* Introducción a la teoría de la organización: un acercamiento a su objeto de estudio y a su desarrollo histórico). En Salaman, Graeme y Kenneth Thompson.
[238] PERROW C. (1984) *ibid*. pp. 40-46
[239] CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *ibid*. pp. 432-450

3.2 Etudes des organisations.

Gulik a défini la théorie d'administration comme une discipline qui allait devenir une science lorsque « la théorie pourrait guider les dirigeants en leur indiquant ce qu'il faut faire dans une situation donnée, leur permettant d'anticiper les conséquences de leurs actes » (Stoner, Wanke,[240] 1992). Le but est d'obtenir des indicateurs dans notre domaine de recherche.

3.2.1 Évolution de la théorie de l'organisation

La théorie des organisations apparait en Occident au XVIIIe siècle, mais elle se développe réellement au XXe siècle, face au besoin de coordonner les efforts humains divisés par la spécialisation à l'aide de moyens matériels et financiers, fruit de la division du travail imposé, à la société après la révolution industrielle (Kuhn,[241] 1986). C'est en 1916 avec Henri Fayol, dans son œuvre « Principes Généraux d'Administration », qu'est défini l'objet ontologique de la science de l'Administration direction de l'ensemble du travail humain qui fournit les premiers éléments d'un modèle expliquant l'univers de gestion (Gonzalez,[242] 2005). Le tableau 21, qui suit, regroupe les théories des organisations en trois écoles.

Le tableau 21 nous montre les principes de base des *Ecoles de la Théorie de l'Organisation* ainsi que les variables qui sont: les centres d'attention, les zones fonctionnelles, les actions, les motivations, les représentants et les objectifs finaux de chaque école.

Cependant, dans notre recherche, il est nécessaire de considérer les principes de telles théories en les adaptant aux conditions actuelles comme support d'indicateurs. Ensuite, nous évaluerons ceux qui enrichissent notre domaine de recherche.

---

[240] STONER, J., WANKEL, CH. (1992), *Administration,* Prentice-hall, México, p 4.
[241] KUHN, T. (1986) *La estructura de las revoluciones científicas,* FCE, México, p 37
[242] GONZALEZ, J.; (2005) *"Ciencia administrativa, epistemología y teoría genética*" VI Coloquio de Administración "Análisis, evaluación y perspectiva de la administración". p. 57-88.

Tableau 21. Théorie des organisations selon trois écoles.

Écoles	Organisation directive et stratégique	Organisations ingénieriques et management de la qualité	Organisations des relations humaines
Centre d'intérêt	L'entreprise en tant qu'organisation génératrice de bénéfices économiques	La Technologie de production, l'organisation, qualité-productive, le design de processus d'opérations, la production, contrôle de qualité	Le comportement humain dans le travail, les groups de travail, la culture organisationnelle
Secteurs Fonctionnel	Production personnel, ventes, finances	Opérations, production, contrôle de qualité	Personnel, ressources humaines, relations industrielles, développement organisationnel.
Actions	Processus administrative, prise de décisions, structure organisationnelle, commercialisation, distribution, unîtes d'affaires, stratégie compétitive	Études travail, du temps et mouvement, contrôle d'inventaires, maniement de matériaux, programmation et fabrication informatisée, design technologique, administration de processus, ré-ingénierie.	Direction, communication, relations interpersonnelles, motivation, maniement de groups, implication et participation individuelle, travail en équipe, développement de ressources humaines administration de la culture, apprentissage organisationnel.
Motivation	Économique. La recherché de bénéfices économiques et le développement professionnel	Morale et économique. L'accomplissement du devoir et la recherché de système optimaux	Multiple: physique, économique, sociale. Psychologique et philosophique
Représentants	**Fayol, Urwck, Gulick, Newman, Barnard, Drucker, Simon, Koontz, Odiorne, Mintzberg, Grosby, Laccoca, Morita, Weber, Coriant, Crosier**	**Taylor, Gilberth, Gantt, Currie, Arrow, Buffa, Shewort, Deming, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa, Juran, Hayes, Shingo, Imai, Ohno, Goldratt, Hammer**	**Mayo, Munterberg, Maslow, Lewin, McGregor, Homans, Follet, Argyris, McClelland, Vroom, Herzberg, Lewin, Emery, Simon, Likert, Bennis, Blake, Reddin, Schein, Lawler, Fiedler, Hersey, Trist, Strauss, Davis, Ouchi, Peres, Hofstede, Kanter, Albrecht, Senge, Covey**
Objectif final	Le succès patronal, la rentabilité position de concurrence	Productivité-la qualité et la compétitivité des organisations	Intégration humano-organisationnelle

Source : Elaboration personnelle en me basant sur l'œuvre de Senderovich[243] (2006), Gonzalez[244] (2005) et Chiavenato[245] (1900).

Ecole de l'organisation directive et stratégique

Coriat identifie un *rapport de force et de savoir* par lequel les opérateurs sont responsables des temps de production, car ce sont eux qui connaissent le mode opératoire, afin que les dirigeants soient exclus de cette partie du *processus administratif.* Il est important de souligner que les théories ont institué une façon d'administrer où l'essentiel "*est le processus de planifier, organiser, diriger et contrôler*" les efforts des membres de l'organisation, mais aussi d'appliquer les autres ressources pour atteindre les objectifs fixés. L'administration scientifique valorise grandement les travailleurs *en atteignant un changement d'attitude et de connaissances basé sur l'apprentissage de leur travail* (Coriat,[246] 2000).

D'autre part, Crozier dénonce une crise dans le système social et bureaucratique, en déclarant que le premier est entré en crise suite à l'introduction de « machine bureaucratique ». Il critique la bureaucratie qu'il juge trop rigide, incapable de s'adapter avec succès au progrès social (Crozier,[247] 1974). Une structure bureaucratique *est la transformation* d'une action communautaire en action ordonnée, laquelle, d'un point de *vue hiérarchique* fait référence à une organisation complexe et vaste, où les relations d'autorité sont impersonnelles (Weber,[248] 1964 ; Mouzeus,[249] 1975).

---

[243] SENDEROVICH P., (2006). *Auditoría en Acción para PyMEs,* ed. La ley, México.
[244] GONZALEZ, J., (2005) *"Ciencia administrativa, epistemología. op.cit.,* p34.
[245] CHIAVENATO, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la Administración op. cit*- p. 574.
[246] CORIAT B. (2000) , *Sistemas de organización fabril: La administración científica* (Taylorismo y Fordismo) o la base material de la teoría de la organización. El taller y el cronometro. Siglo XXI; Ensayo del taylorismo, fordismo y la producción en masa.
[247] CROZIER, M., (1974) *Sistema burocrático de organización.* Los fenómenos burocráticos (2) Amorrortu. Buenos Aires.
[248] WEBER, M.; *Sistemas de poder, dominación y legitimación: teorías de la burocracia o la organización como una estructura de dominación*. México; Fondo de Cultura Económica, (Economía y sociedad).

Dans la *structure sociale*, les activités sont clairement définies, avec diverses obligations et privilèges qui s'établissent dans certaines limites, et dont le succès, tout comme dans la structure bureaucratique, dépend des attitudes des personnes concernées. Pour atteindre le succès d'une bureaucratie, *l'attitude des individus* est déterminante pour accepter la division catégorique d'activités qui caractérisent ce type d'organisation (Merton,[250] 2002).

Ecole de l'organisation ingénierique du management de la qualité

Taylor, a posé quatre principes de *l'administration scientifique:*

1) La connaissance empirique des travailleurs,

2) réaliser un entrainement pour former le travailleur,

3) collaborer avec les travailleurs pour que les tâches soient effectuées correctement et

4) utiliser la division du travail pour établir des responsabilités au niveau cadre et opérationnel.

Pour *l'administration scientifique* un employé significatif la formation d'un homme à son niveau d'efficacité maximum, ce qui est également possible, mais en certaines occasions il est impossible d'agir sur l'état naturel de l'homme, principalement lorsqu'il s'agit d'un travailleur inefficace (Taylor,[251] 1911).

Les principes précédemment mentionnés ont la proposent d'octroyer aux travailleurs de meilleures conditions de travail et de rémunération, qui se traduira par un travailleur satisfait et productif. Un autre des *objectifs de l'administration scientifique* fut d'atteindre

---

[249] MOUZELIS, N., (1975*) El tipo ideal de Burocracia.* Organización y Burocracia; México; Ediciones Península.

[250] MERTON, R.; (2002) *Estructura burocrática y personalizada.* Teoría y estructuras sociales. México; Fondo de Cultura Económica.

[251] TAYLOR F., (1911) *Principios de la administración científica*. Sistemas de organización fabril: La administración científica (Taylorismo y Fordismo) o la base material de la teoría de la organización. México; Herrera Hermanos.

une révolution mentale, laquelle génèrerait un *changement d'attitude des travailleurs* (Taylor,[252] 1911).

Ecole des relations humaines

En ce qui concerne la pratique du travail, *Elton Mayo* considérait que la fatigue et la monotonie étaient inhérentes à la performance des travailleurs; la fatigue fut écartée à partir une étude médicale pour arriver à la conclusion que la monotonie est une conséquence du changement dans *l'attitude mentale* des travailleurs. Dans une expérience, il étudie les *causes possibles de la baisse de performance des opératrices,* par le biais de l'analyse de la *température et de l'humidité* du lieu de travail; également par l'observation, et l'étude des périodes improductives, et des études médicales ainsi que sur l'ambiance de travail et son bien avec la productivité.

Mayo réussit à analyser les opinions des *travailleurs en réalisant des entretiens*, en obtenant ainsi une grande quantité d'informations fiables à propos de motif de satisfaction et de mécontentement parmi les opérateurs soit leur niveau de satisfaction ou d'insatisfaction (Mayo,[253] 1972). Sur la théorie de Mayo, il convient de souligner l'importance de *satisfaire le besoin des travailleurs*, en les écoutant, en leur ébauchant des techniques de travail, et en leur accordant des prestations et des récompenses, c'est à dire qu'il faut valoriser les travailleurs. Cependant, Raynauld[254](1988) considère que les règlements d'Elton Mayo sont une *difficulté dans l'apprentissage global des normes sociales* pour soutenir l'orientation stratégique et les valeurs sociales.

La *Théorie de la Contingence* considère qu'une organisation, pour être efficace, doit développer les adaptations appropriées de son organisation interne et aussi selon les besoins de son environnement. Elle est basée sur des recherches empiriques relatives au style de leadership, la motivation, la satisfaction, la technologie et la structure. Elle donne de

---

[252] TAYLOR F., (1911) , *ibid*. pp. 11'-200.

[253] MAYO, E.; (1972) *El lado humano de la fábrica, la escuela de las relaciones humanas o la organización como sistema sociotécnica.* Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires; Nueva Visión.

[254] REYNAUD J. D., (1988). *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*. Revue Française de Sociologie, XXIX. L'approche régulationniste pp.5-18

l'importance à la structure et au comportement généré par les membres de l'organisation, où l'intérieur et l'environnement ont leur importance, cela dépendra du format, de la stratégie de chacune des organisations.

Quant à sa structure, il est établi qu'il n'y en a aucune qui soit hautement efficace pour toutes les organisations ; a contrarias la structure varie selon les facteurs tels que la taille, les stratégies, la technologie, l'incertitude des tâches, etc. La structure optimale dépend de ces facteurs appelés contingents.

La présentation des facteurs contingents taille et concentration de pouvoir, ajoutés aux structures qu'ils créent, permit la construction de la typologie Aston des organisations (Pugh, Hickson,[255] 1997.) Dans les jeux de pouvoirs, *l'attitude des dirigeants* demeure primordiale pour la compétitivité de l'organisation.

3.2.2 Théorie des organisations.

L'apparition et le progrès de l'école *des relations humaines* en 1932 ont mis l'accent sur la *motivation, le leadership, la communication et la dynamique* de groupe dans les organisations. Puis suivirent la *théorie du comportement organisationnel* (1957) et celle *du développement organisationnel* (1962) qui explique que l'une des ressources les plus précieuses des organisations est, sans aucun doute, les ressources humaines, car ce sont elles qui vitalisent l'organisation, lui permettant d'exister et d'être compétitive. (Uano,[256] 2005; Maristany,[257] 2000; Davis,[258] 2000; Arias,[259] 1999; Chiavenato,[260] 1999; Sherman,[261] 1998).

---

[255] PUGH, D., HICKSON, D.. (1997). *Writers on Organization*, Thousand Oaks, CA. Sage, 5th ed.
[256] LLANO J. (2005), *Integración de Recursos Humanos,* editorial trillas, México.
[257] MARISTANY, J., (2000), *Administración de Recursos Humanos,* Ed. Prentice hall, México.
[258] DAVIS, K., ET AL.,(2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos,* Ed. Mc Graw Hill, Mexico.
[259] ARIAS, L. F., ET AL., (1999), Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Ed. Trillas, México.
[260] CHIAVENATO, I., (1999), *Administración de Recursos Humanos,* quinta edición, ed. Mc. Graw Hill, México.
[261] SHERMAN, B., (1998), *Administración de Recursos Humanos,* 11ª edición, ed. Thomson, México.

Les antécédents de la Théorie de l'Organisation en France. A la fin de la seconde guerre mondiale, en 1945, en marge de l'université avec le soutien de la Fondation Carnegie, se crée un Institut de l'ISEA recherche indépendant auquel participe Perroux[262] (1948), élu au Collège de France (Wickham,[263] 2006). La culture est un aspect fondamental de la *Théorie organisationnelle*, qui inclut les valeurs et convictions partagées par les membres de l'entreprise, favorisant un *sentiment d'identité.* (Delphande et Webster,[264] 1989); elle est perçue comme une discipline sociale qui vise à prétend expliquer la structure et les principes d'action des personnes qui appartiennent à l'organisation.

Perrow[265] (1984) définit les organisations comme un système social vivant capable d'adaptation. Dans la *théorie organisationnelle*, la culture englobe les valeurs et convictions que partagent les membres de l'entreprise, le tout forgeant un sentiment d'identité. Afin d'identifier et de modifier les différentes parties du système, la théorie organisationnelle fait appel aux études organisationnelles (EO), au comportement organisationnel (CO), au développement organisationnel (DO) et aux groupes d'entrainement (GE), entre autres. Pour les *ethnomethodologues les organisations* sont un cadre propice aux études, afin *d'augmenter la productivité et la satisfaction des membres de l'organisation.*

La contribution des études organisationnelles (EO) à la compréhension de la PME est relativement récente, rare et indirecte, car le PME ont besoin d'outils pour procéder aux changements qui respectent leur identité et promeuvent leurs a touts. Cela donne aux études organisationnelles une potentialité jusqu'alors peu exploitée, à cause de leur mauvaise appréhension intellectuelle. (Ackroyd,[266] 1992; Suárez,[267] 2003; Perrow,[268] 1984). Le

---

[262] PERREUX D.*,* (1948), *Le capitalismo*, PUF, coll que suis-je?, Paris.
[263] WICKHAM, S., (2006), *François Perroux: visionnaire de notre monde interactif*. (French) Management: The builders François Perroux: a foresighted thinker in our interactive world. (English). Revue Française de Gestion; mar Issue 162, pp. 15-20,
[264] DESPHANDE Y WEBSTER, (1989),(citado por PÁRAMO, p. 9).
[265] PERROW C. (1984) (*Teoría de la organización: Introducción a la teoría , op. cit*. p.56.
[266] ACKROYD, S. (1992). *Paradigm Lost: Paradise Regained*?. In Reed, Michael and Hughes, Michael, Rethinking Organizations. London: Sage, pp. 102-119.

monde que les EO cherchent à analyser, ou découvrir, a changé. On distingue quatre changements principaux :

a) la hausse de la demande d'emploi et le développement de nouvelles formes des salariés

b) le changement de répartition de la taille des organisations, avec une croissance relative des plus petites entreprises

c) l'influence croissante des marchés de capital externe au sein des organes de gouvernance et de direction d'entreprises et

d) la hausse de l'inégalité salariale dans les organisations (Pfeffer,[269] 1997; Suárez[270], 2000.)

Les organisations se revendiquent en tant que système marqué par des forces sociales et naturelles, supervisé par un leader qui cherche à optimiser le fonctionnement des groupes de travail (Barva, 1999).[271]

Le comportement organisationnel (CO) identifie deux types d'objectifs :

1) La pérennité et la survie : une entreprise doit se perpétuer.

2) L'indépendance et l'autonomie de décision

---

[267] SUAREZ T. (2003) *La pequeña empresa como sujeto de estudio : Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas.* In pequeña y mediana empresa en México, Administración y Organizaciones. No. 10, UAM, Méxoco, p 34.
[268] PERROW C. (1984) *ibid*. p 54.60. .
[269] PFEFFER, J. (1997). *New Directions for Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
[270] SUAREZ T. (2000). *La pequeña empresa (PE) y los Estudios Organizacionales (EO)*, Administración y Organización, julio 2000 año 2, No. 4.. p. 9-24
[271] BARVA A. (1999). *Teoría de la organización*. *Introducción a l a teoría de la organización: un acercamiento a su objeto de estudio y a su desarrollo histórico.* Administración y sociedad en Universidad Tecnológica de México, Administración 2.

3) la croissance et le pouvoir : il s'agit d'un désir de réalisation, de pouvoir, qui augmente le volume des activités de l'entreprise (Julien, Merchesnay,272 1988; Suárez,273 2000).

Il est important de signaler que dans l'intégration des nouvelles entreprises, l'importance de la culture est de plus en plus présente.

3.2.3 La théorie des ressources

La théorie des ressources, apparait à la moitié du XXe siècle dans les années 80, avec les travaux d'Edith Penrose et grâce à l'école de Harvard (années 60), avec un développement de concepts et d'auteurs spécialisés en théorie économique, plus particulièrement en industrielle. Selon cette théorie, l'avantage compétitif de l'entreprise naît d'un rapport de l'entreprise avec la valeur de ses actifs temporairement supérieure à leur valeur sur le marché. C'est ainsi que se confirme la force de la stratégie pour créer et se développer.

La théorie des ressources établit que la durabilité, ou la croissance, d'une entreprise sont liées à la présence de compétences individuelles et collectives qui se développent à travers les habilites *et les connaissances tacites* au sein de l'entreprise. En ce sens, l'entreprise est une mine de ressources et de connaissances (Penrose,[274] 1959; Nelson, Winter,[275] 1996; Teece, 1982).[276]

L'approche parles ressources explique que les différences entre les entreprises sont dues aux différences dans le *contrôle des ressources dans l'application des stratégies.* Ce qui veut dire que les écarts dans les ressources et leurs applications, pour augmenter la rentabilité économique, aboutiront sur à des différences de performance. (Taboada,[277]

---

[272] JULIEN, P.A. Y MERCHESNAY M. (1988). *La petite entreprise, principes d'économie et la gestion*, Paris Vuibert.
[273] SUAREZ T. (2000). *Ibid.* pp.. 9-24
[274] PENROSE, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell.
[275] NELSON, R. Y S. WINTER (1996). An Evolutionary Theory of Economic Change, The Belknap Press of Harvard University Press, USA, Sixth printing.
[276] TEECE, D. (1982). *Towards an Economic Theory of The Multiproduct Firm*, en Journal of Economic Behavior and Organization, núm 3, pp.39-63.
[277] TABOADA, E., (2004), *¿Qué hay detrás de la decisión de cooperar tecnológicamente*?, Propuesta teórica integradora para explicar la cooperación tecnológica inter-firma, Universidad

2004). Les ressources peuvent être physiques tangibles- intangibles et humaines. A propos des ressources humaines, la connaissance, faculté et capacité des dirigeants, est tout particulièrement importante pour compter sur une direction dynamique entre prenante, compétente, pleine d'expérience et de leadership (Taboada, [278] 2004).

Une de nos propositions consiste, en autres, dans la mobilisation des ressources humaines, pour développer la stratégie de performance globale, parfois aussi nommée développement organisationnel. Nous nous baserons, sur la théorie socio-économique pour confirmer sa contribution au développement d'avantage pour la compétitivité internationale.

3.3 La théorie socio-économique des organisations.

La théorie socio-économique des organisations propose le cadre suivant:

- L'entreprise est vue comme un ensemble *complexe de structures et comportements* humains qui génère des résultats qui, à leur tour, constituent le fonctionnement observable de l'entreprise.

- *Globalité et synchronisation. Le développement du potentiel humain* est primordial l'amélioration des performances économiques, dans le cadre du management global de l'entreprise.

La théorie socio-économique propose d'agir pour réduire les dysfonctionnements, qui génèrent des coûts cachés, et ainsi améliores le résultat économique de l'entreprise, sans faire appel à des ressources financières.

La théorie socio-économique démontre que les coûts et les performances cachées sont la conséquence des dysfonctionnements de l'organisation. Les indicateurs de coûts cachés sont l'absentéisme, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la rotation du personnel, la non qualité et les écarts de productivité directe. Les conséquences financières de ces dysfonctionnements se déclinent en sous-salaires, sous-temps, sous-consommations, non production, non créations de potentiel et risques. Les trois premiers points concernent

---

Autónoma Metropolitana, para obtener el Grado de Doctora en Ciencias Económicas ,Cambio Tecnológico y Desarrollo. Director de Tesis: Dr. Arturo Lara Rivero. Pp. 30-55.

[278] TABOADA, E., (2004), *ibid* pp. 45-64.

les changes que l'entreprise pourrait éviter, le quatrième concerne la perte de production et les deux derniers correspondent à la perte d'opportunité et aux risques futurs qu'engendrent les disfonctionnements actuels (Savall, Zardet, Bonnet, 2008).[279]

3.3.1 Hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique

L'hypothèse fondamentale considère que l'amélioration des performances économiques d'une entreprise est rendue possible, sans autres ressources financières externes, par une meilleure interaction des structures de l'entreprise et des comportements humains. "C'est une méthode de transformation profonde et progressive" (Savall, Zardet, c[280]1987; b[281]2003; Savall, Zardet, Bonnet,[282] 2000).

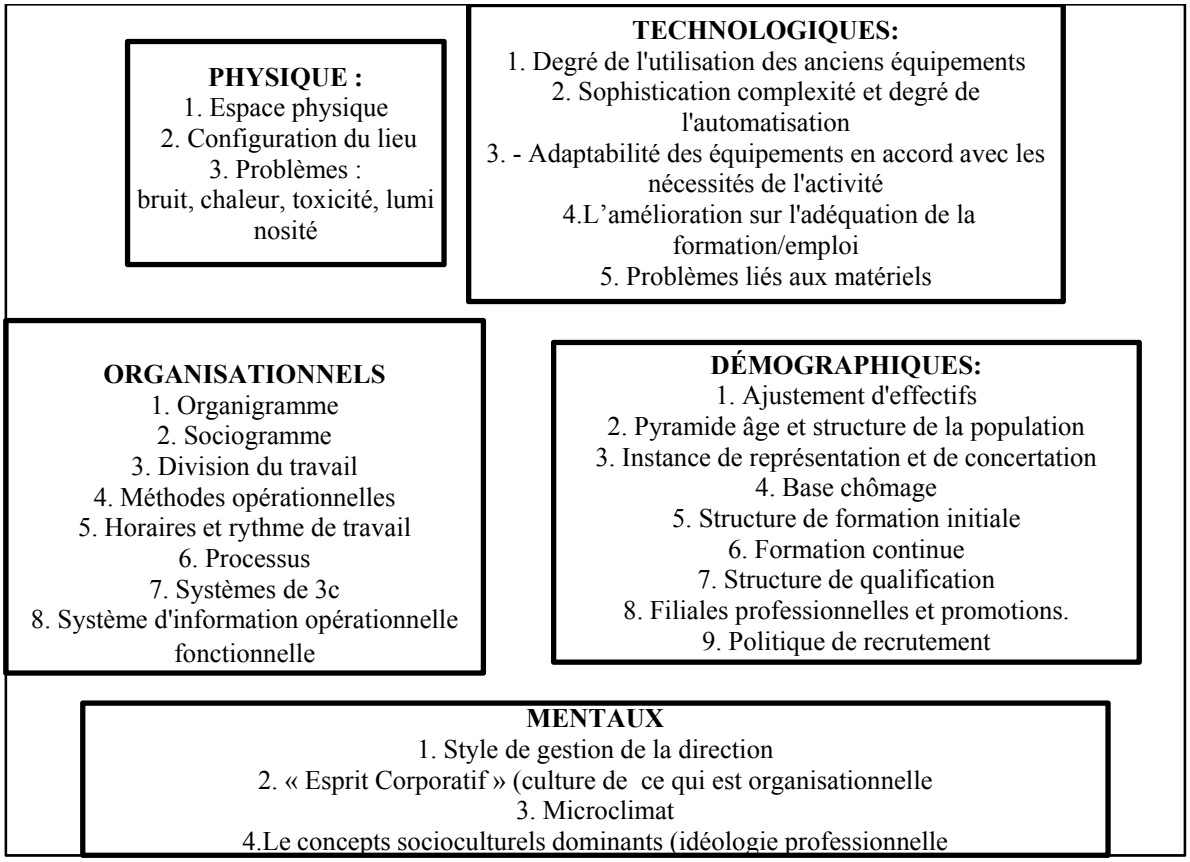
L''hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique des organisations reconnaît deux forces motrices du fonctionnement des entreprises : les *structures et les comportements* en interaction.

Le contenu de la figure 10 montre la structure de l'entreprise et nous permet de constater que les dysfonctionnements génèrent des coûts cachés qui peuvent être analyses à deux niveaux : au niveau des causes invoquées (six catégories de dysfonctionnements) et au niveau de causes profondes. Ces dysfonctionnements se divisent en six catégories: les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en ouvre stratégique (Savall[283], 2000).

---

[279] SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. OIT/ISEOR, Italia. pp. 30-41.
[280] SAVALL H, ZARDET V., (1987). *ibid.* 56-78.
[281] SAVALL, H.; (2000) ibid., pp. 65-73.
[282] SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., (2008) *ibid* pp.66-80.
[283] SAVALL, H.; (2000) *"El aprendizaje sistémico"*, en Administración y organización, *op. cit*., 45-67.

Figure 10 : Structures de l'entreprise



Source: Elaboration propre basée sur des données de Savall H., Zardet V (1987, 2003), Maîtriser les coûts et les performances cachés, p 74.

Les coûts cachés ne se reflètent pas dans la comptabilité des entreprises ; cependant, le modèle socio-économique a développé une méthodologie capable de mesurer la *valeur économique de la régulation des dysfonctionnements.*

La théorie socio-économique des organisations, développée au sein de l'Institut de Socio-Economie des entreprises et des organisations (ISEOR) depuis 1975, institut présidé par le Professeur Henri Savall, propose une méthodologie et des outils pour réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, et améliorer ainsi les structures et les comportements, le but étant de passer de la faiblesse à la force stratégique, c'est-à-dire d'atteindre un développement stratégique proactif durable de l'organisation. (Voir figure 11).

Figure 11 Le développement stratégique par l'intervention socio-économique. De la faiblesse à la force stratégique.

Source: Savall H., Zardet **V** .[284] *(*1995), (2003) Maîtriser les coûts et les performances cachés, p. 217 ; (2005) Ingénierie stratégique du Roseau. 2005), Ingénierie Stratégique du Roseau, 2e èdition p.62. H. Savall et V. Zardet. 1985, publié in: *Maîtriser les coûts et les performances cachés.*

Les décisions politiques et stratégiques produisent l'énergie nécessaire à dessiner la trajectoire stratégique de l'entreprise. Le processus du cycle d'amélioration se base sur une série de cycles périodiques de résolution de problèmes, les outils permettent ainsi de réaliser le procédé cyclique d'amélioration (Savall, Zardet, Bonnet,[285] 2008).

L'ISEOR a pour objectif principal le développement d'outils pour aider les entreprises à promouvoir leurs performances économiques et sociales. L'analyse socio-économique distingue le système d'action interne.

---

[284] SAVALL, ZARDET (1995) *Management socio-économique* de l'entreprise *op. cit*.. p. 177.
[285] *Ibid*. pp. 123-128.