

LA COMPARAISON INTERSITES : SON UTILISATION POUR LA RECHERCHE EN PME

Gérald d'Amboise

Professeur retraité
Département de Management
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval, Québec
G1K 7P4, Canada
Tel : (418) 651-8866
Fax : (418) 656-2624
Email : geralddamboise@hotmail.com

Josée Audet

Professeure agrégée
Département de Management
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval, Québec
G1K 7P4, Canada
Tel : (418) 656-5435
Fax : (418) 656-2624
Email : josee.audet@mng.ulaval.ca

Introduction

Les méthodes de recherche les plus populaires en sciences de la gestion ont largement déterminé la nature d'un grand nombre de travaux sur l'étude des PME. Les questions de recherche ont principalement porté sur le combien et sur le niveau de relation entre variables plutôt que sur le comment. On a régulièrement dénombré les PME de diverses catégories. On a tenté d'identifier leurs principales caractéristiques, problèmes, stratégies, et ainsi de suite. Plusieurs chercheurs ont voulu découvrir les relations existantes entre un ensemble de leurs pratiques de gestion et leur performance. Les cueillettes de données ont généralement été guidées par des cadres théoriques précis et leurs analyses souvent effectuées à l'aide de techniques d'analyses statistiques éprouvées tout comme pour les études portant sur les organisations de plus grande envergure. La description de situations d'entreprises, monographies ou cas, a aussi contribué à mieux comprendre le fonctionnement des organisations. Une assez grande quantité de cas ont ainsi été rédigés sur diverses problématiques des petites et moyennes entreprises. Ces textes sont régulièrement utilisés dans les cours sur les PME et l'Entrepreneuriat. Peu de chercheurs en gestion ont cependant explicitement comparé des situations ou cas d'entreprises dans leurs études. Les comparaisons d'entreprises à divers égards peuvent permettre d'apprendre beaucoup sur la dynamique, voire le comment faire, de toute catégorie d'organisations y compris celle des PME (Hlady Rispal, 2002). Lorsqu'elles sont menées de façon systématique et rigoureuse, elles peuvent accéder au statut de réalisations de recherche de très bon calibre. La comparaison intersites est une approche qui permet d'exécuter, avec rigueur et un fort degré de confiance, de telles comparaisons.

Dans cette présentation, les auteurs feront part des grandes lignes de la comparaison intersites telles que déjà adoptées dans certains des travaux auxquels ils ont été associés. À l'aide d'un exemple, ils exposent la démarche détaillée de cette méthode de comparaison. Ils fournissent également les résultats d'une étude de terrain menée selon ces modalités. L'illustration et l'application recourent à des données tirées de

problématiques de gestion typiques de PME. Leur utilisation démontre la pertinence de la méthode pour la recherche dans le domaine.

Ce qu'est la comparaison intersites

Il est tout à fait naturel de constamment comparer; la comparaison est une manière pragmatique de penser (Vigour, 2005: 7). Elle est à la base de toute activité de recherche. Le chercheur circonscrit ses observations grâce aux paramètres d'un cadre théorique. Il analyse ses données en comparant celles-ci les unes aux autres. Il discute de ses résultats en les confrontant à ceux d'autres études. La méthode exposée ici, la comparaison intersites, tire évidemment ses origines des grands courants comparatifs qu'ont fait connaître Durkheim (1967) et Mill (1967) en particulier. Elle s'inspire plus directement cependant d'auteurs qui ont développé assez récemment des façons spécifiques de comparer des cas dans le domaine organisationnel. Robert Yin (1984) a conçu l'approche dite à cas multiples. C'est, selon lui, une forme de démarche empirique qui convient lorsque le chercheur se pose des questions qui comportent un *comment* ou un *pourquoi* plutôt qu'un *qui* ou un *combien*. Kathleen Eisenhardt (1989) a poursuivi le travail en proposant de laisser un peu plus de flexibilité au chercheur que ne le permettait son prédécesseur. Elle recourt à une démarche plus inductive dans la conduite des comparaisons de cas s'appuyant ainsi sur l'approche développée par Glaser et Strauss (1967) antérieurement. Par leurs propositions, Yin et Eisenhardt désirent aider le chercheur à découvrir plus facilement des comportements réellement récurrents dans le contexte organisationnel qu'il examine. La méthode des comparaisons intersites en prenant appui sur leurs initiatives offre une démarche de travail et des modalités encore plus précises.

Tableau 1 - Les grandes lignes de la démarche

Une question de recherche	Le souci de savoir inspire une question. Cette question doit être formulée en termes clairs. Quels facteurs expliquent tels résultats, par exemple?
Un cadre conceptuel	La question suggère déjà des variables d'intérêt. Quelles sont-elles? On a déjà une théorie. Quels sont ses éléments? Les interrelations possibles de l'ensemble doivent être explicitées sous forme schématique.
Des sites choisis	Le choix des sites est fait selon le principe de l'échantillonnage délibéré en fonction d'une problématique déterminée. Performance de PME sur les marchés internationaux, par exemple. Un nombre restreint de sites est sélectionné : 6 à 10. Ils se répartissent assez également selon la présence ou l'absence du phénomène à expliquer. Des sites répartis selon le succès et l'insuccès, par exemple. Les informations sont recueillies par la conduite d'entretiens. Avec les principaux dirigeants d'une entreprise, par exemple. Des analyses intrasites mettent en évidence les éléments significatifs de chaque situation.
Une structure de comparaison	Regroupement des sites selon les contextes et la variable de résultat; volatilité et performance, par exemple. Comparaison des sites sous l'angle des variables retenues et émergentes.
Des résultats	Des configurations de caractéristiques. Des caractéristiques communes à des catégories de sites. Des caractéristiques spécifiques à des catégories de sites. Les caractéristiques uniques aux entreprises performantes, par exemple. Comparaison et discussion des résultats.

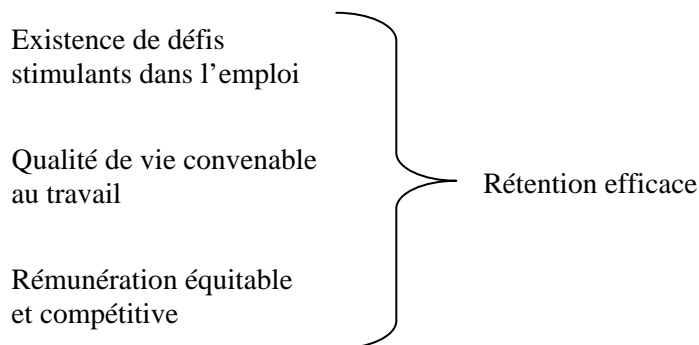
La comparaison intersites permet de comparer des ensembles ou des lieux d'activités. Il peut s'agir d'activités d'individus ou d'organisations de toutes natures. Elle vise à faire ressortir les similitudes et les différences, entre les diverses entités, lieux ou sites soumis à examen. La démarche, applicable dans de nombreux domaines, est plus précisément adaptée ici à la comparaison d'activités et de situations de gestion d'entreprises publiques ou privées. Elle permet d'identifier facilement ce qui peut distinguer un site d'un autre et de découvrir les caractéristiques uniques par exemple d'organisations gagnantes. Les grandes lignes de la démarche sont résumées dans le tableau suivant.

Illustration des modalités : un exemple

La présente illustration est basée sur des données qui ont été imaginées; elles n'ont pas été recueillies dans des entreprises existantes. La problématique choisie est cependant tout à fait d'actualité et les données utilisées sont très vraisemblables. La question de recherche est la suivante : *Quelles pratiques de gestion du personnel favorisent clairement la rétention du personnel hautement qualifié dans des entreprises de l'industrie des biotechnologies au Québec?*

Une recension des écrits sur la rétention du personnel hautement qualifié a déjà mis plusieurs facteurs d'influence importants en évidence (d'Amboise, 2001). La présence de certains d'entre eux apparaît comme tout à fait déterminante. Afin de ne pas alourdir l'exposé, trois seulement constitueront le cadre conceptuel de travail schématisé comme suit :

Schéma 1 - Cadre conceptuel



Le domaine des biotechnologies couvre un ensemble d'activités dont celles des secteurs de la santé et de l'environnement. Le défi de retenir la main d'œuvre dans ces derniers devient de plus en plus exigeant (Froment, 2003). Les auteurs ont imaginé l'existence de quatre entreprises de taille moyenne dans chacun de ces deux secteurs d'activités. Dans chacun, deux entreprises jouiraient d'une bonne capacité de rétention de leur personnel hautement qualifié alors que les deux autres seraient beaucoup moins efficaces à retenir le leur. Des grilles d'entretien préparées à l'avance auraient permis la cueillette sur le terrain des informations relatives à chacune des variables précitées. Des questions ouvertes auraient également assuré le recueil de plusieurs renseignements sur divers autres aspects marquants de la gestion du personnel dans les entreprises visitées. Un bref portrait de chacune des huit entreprises aurait été dressé faisant principalement connaître diverses pratiques de leur gestion du personnel. Les pratiques de gestion du personnel imaginées pour chacune sont décrites ci-après. On y retrouve pour chacune les renseignements relatifs à chaque variable du cadre conceptuel ainsi que d'autres informations possiblement recueillies grâce à des questions ouvertes. Dans les analyses et les discussions qui suivent ces données sont traitées comme si elles provenaient d'entreprises réelles.

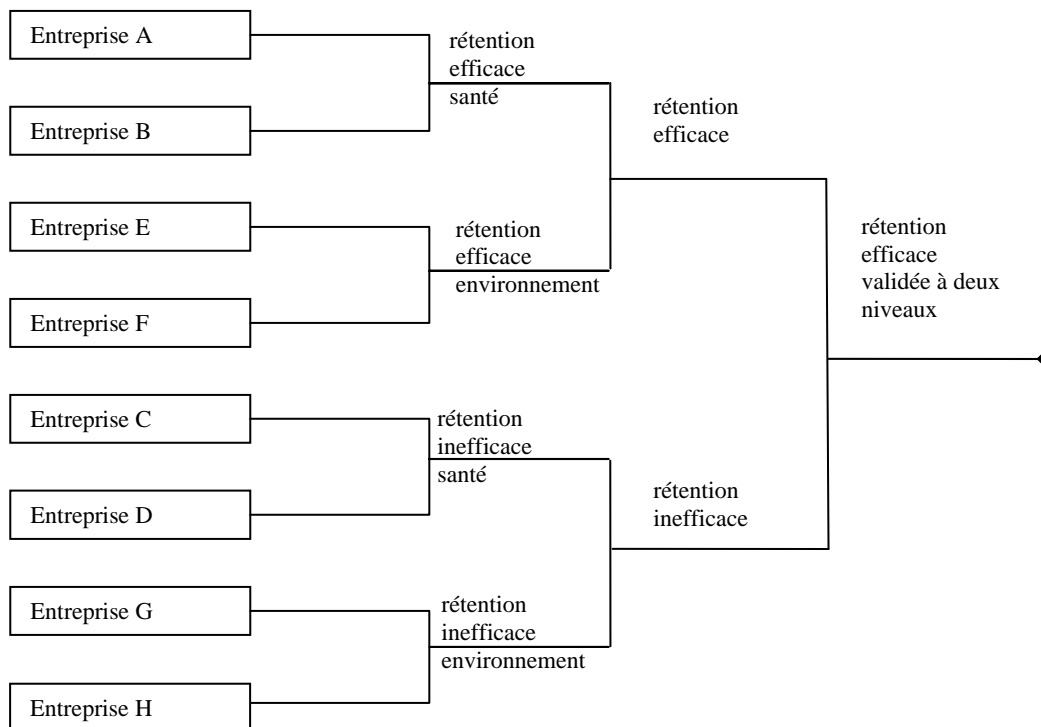
Tableau 2 - Pratiques de gestion du personnel des entreprises

Firm e	Secteu r activit é	Variables du cadre conceptuel				Autres pratiques
		Défis stimulants dans l'emploi	Qualité de vie convenable au travail	Rémunératio n équitable et compétitive	Rétention efficace	
A	Santé	Oui	Non	Oui	Oui	Disponibilité d'équipements avancés Évaluation rigoureuse de la performance Gestion collégiale des équipes Gestion de carrières/services Programmes de formation appropriés
B	Santé	Oui	Non	Oui	Oui	Disponibilité d'équipements avancés Évaluation rigoureuse de la performance Garderie sur les lieux Gestion collégiale des équipes Programmes de formation appropriés
C	Santé	Non	Non	Non	Non	Évaluation rigoureuse de la performance Frais de congrès payés Gestion collégiale des équipes Salle de conditionnement Primes généreuses au rendement
D	Santé	Non	Oui	Non	Non	Concours pour vacances payées par l'employeur Évaluation rigoureuse de la performance Gestion collégiale des équipes Primes généreuses au rendement Promotions rapides
E	Envir.	Oui	Oui	Oui	Oui	Évaluation rigoureuse de la performance Gestion collégiale des équipes Gestion de carrières/services Engagement dans organismes encouragé Programmes de formation appropriés
F	Envir.	Oui	Oui	Oui	Oui	Cercle du président/lunch mensuel Évaluation rigoureuse de la performance Gestion collégiale des équipes Programmes de formation appropriés Publicité intensive sur qualité de vie
G	Envir.	Non	Non	Non	Non	Cercle du président/lunch mensuel Évaluation rigoureuse de la performance Fréquentes soirées sociales Gestion rigide des équipes Primes généreuses au rendement
H	Envir.	Non	Non	Non	Non	Évaluation rigoureuse de la performance Gestion de carrières/services Gestion rigide des équipes

Participation possible à des équipes de
recherche bien subventionnées
Primes généreuses au rendement

Rappelons que l'objectif de l'exercice est d'identifier les pratiques de gestion du personnel qui sont communes et uniques aux entreprises de l'échantillon qui réussissent à retenir efficacement leur personnel. À cet effet, on devra distinguer les entreprises efficaces de celles qui sont inefficaces en rétention et comparer leurs pratiques de gestion du personnel. La structure de comparaison suivante guidera toute la démarche.

Schéma 2 - Structure de comparaison par similarités et par différences



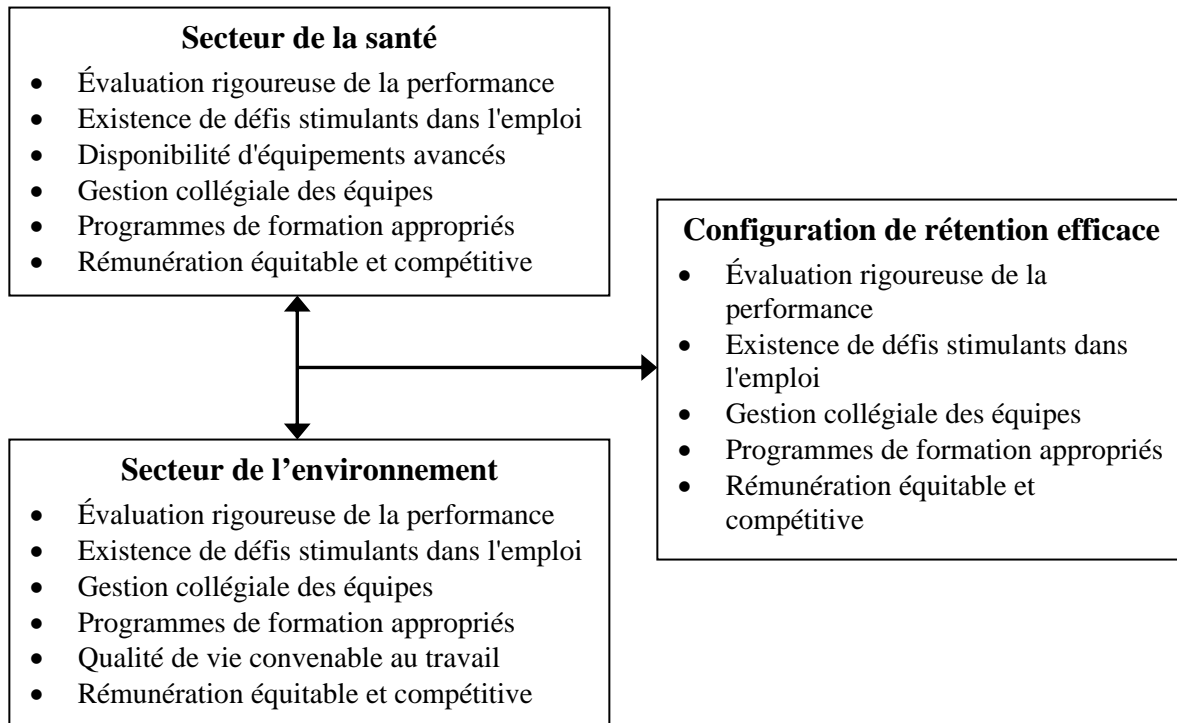
Ainsi pour effectuer la comparaison de leurs pratiques, les entreprises des deux secteurs sont d'abord regroupées selon qu'elles retiennent efficacement ou non leur personnel hautement qualifié. Les pratiques des entreprises qui retiennent efficacement leur personnel hautement qualifié dans chacun des secteurs sont présentées dans le tableau 3 de la page suivante.

Les comparaisons elles-mêmes portent d'abord sur les pratiques des entreprises à rétention efficace du secteur de la santé. Seules les pratiques similaires dans chacune des deux entreprises (A et B) sont retenues pour former une première configuration. Les pratiques de gestion du personnel des entreprises du secteur de l'environnement qui sont également efficaces dans leur rétention sont ensuite comparées. Seules encore ne sont retenues que les pratiques similaires dans E et F pour former une autre configuration. Les éléments similaires des deux configurations précédentes constitueront la configuration générale de rétention efficace, c'est-à-dire celle couvrant les pratiques qui sont similaires dans toutes les entreprises du groupe à rétention efficace. Le schéma 3 présente les configurations résultantes des comparaisons.

Tableau 3 - Pratiques de gestion du personnel dans les entreprises qui retiennent efficacement leur personnel hautement qualifié

Firme	Secteur activité	Variables du cadre conceptuel			Autres pratiques
		Défis stimulants dans l'emploi	Qualité de vie convenable au travail	Rémunération équitable et compétitive	
A	Santé	Oui	Non	Oui	Disponibilité d'équipements avancés Évaluation rigoureuse de la performance Gestion collégiale des équipes Gestion de carrières/services Programmes de formation appropriés
B	Santé	Oui	Non	Oui	Disponibilité d'équipements avancés Évaluation rigoureuse de la performance Garderie sur les lieux Gestion collégiale des équipes Programmes de formation appropriés
E	Envir.	Oui	Oui	Oui	Évaluation rigoureuse de la performance Gestion collégiale des équipes Gestion de carrières/services Engagement dans organismes encouragé Programmes de formation appropriés
F	Envir.	Oui	Oui	Oui	Cercle du président/lunch mensuel Évaluation rigoureuse de la performance Gestion collégiale des équipes Programmes de formation appropriés Publicité intensive sur qualité de vie

Schéma 3 - Comparaisons: identification des similarités dans les pratiques de gestion du personnel des entreprises qui retiennent efficacement leur personnel hautement qualifié

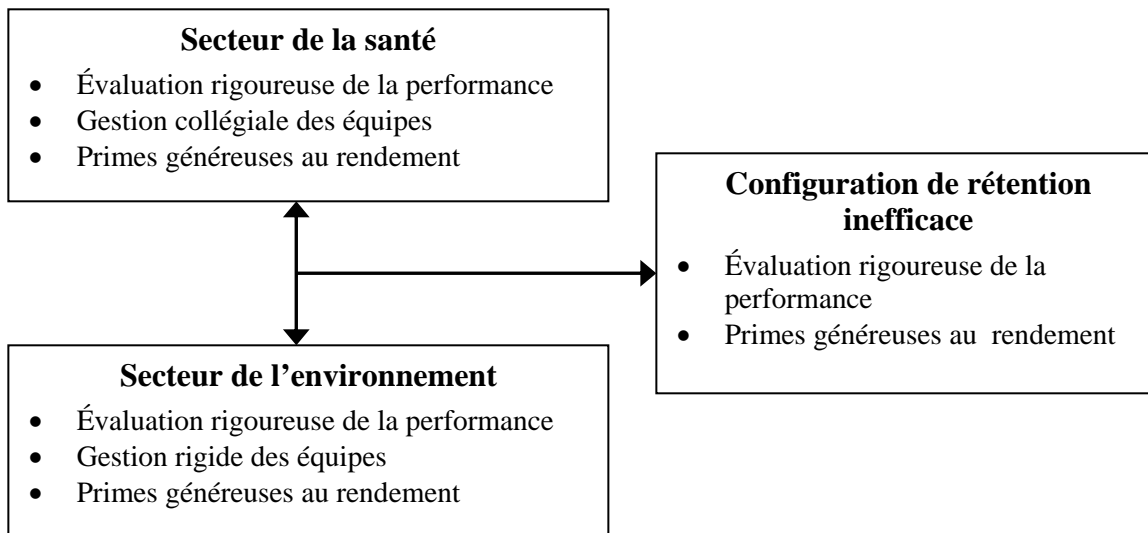


Les pratiques de gestion du personnel des entreprises de biotechnologie qui ne retiennent pas efficacement leur personnel hautement qualifié sont également identifiées à leur tour. Elles sont comparées par la suite. Leur comparaison mène à découvrir la configuration de rétention inefficace, c'est-à-dire celle des pratiques similaires de toutes les entreprises de ce second groupe. Le tableau et le schéma suivants rendent compte de ces opérations.

Tableau 4 - Pratiques de gestion du personnel dans les entreprises qui ne retiennent pas efficacement leur personnel hautement qualifié

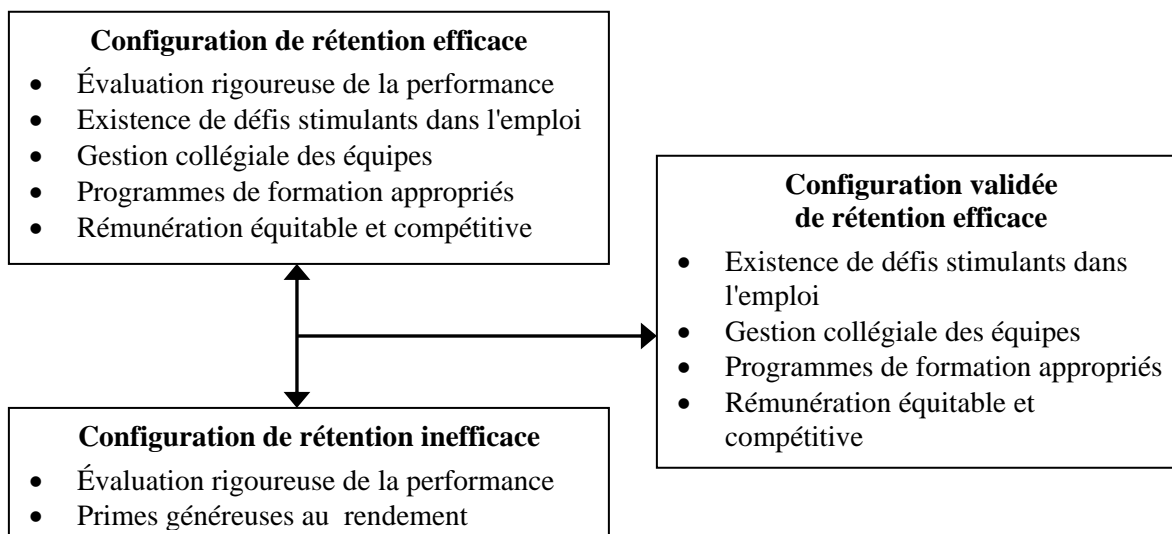
Firme	Secteur activité	Variables du cadre conceptuel			Autres pratiques
		Défis stimulants dans l'emploi	Qualité de vie convenable au travail	Rémunératio n équitable et compétitive	
C	Santé	Non	Non	Non	Évaluation rigoureuse de la performance Frais de congrès payés Gestion collégiale des équipes Salle de conditionnement Primes généreuses au rendement
D	Santé	Non	Oui	Non	Concours pour vacances payées par l'employeur Évaluation rigoureuse de la performance Gestion collégiale des équipes Primes généreuses au rendement Promotions rapides
G	Envir.	Non	Non	Non	Cercle du président/lunch mensuel Évaluation rigoureuse de la performance Fréquentes soirées sociales Gestion rigide des équipes Primes généreuses au rendement
H	Envir.	Non	Non	Non	Évaluation rigoureuse de la performance Gestion de carrières/services Gestion rigide des équipes Participation possible à des équipes de recherche bien subventionnées Primes généreuses au rendement

Schéma 4 - Comparaisons: identification des similarités dans les pratiques de gestion du personnel des entreprises qui ne retiennent pas efficacement leur personnel hautement qualifié



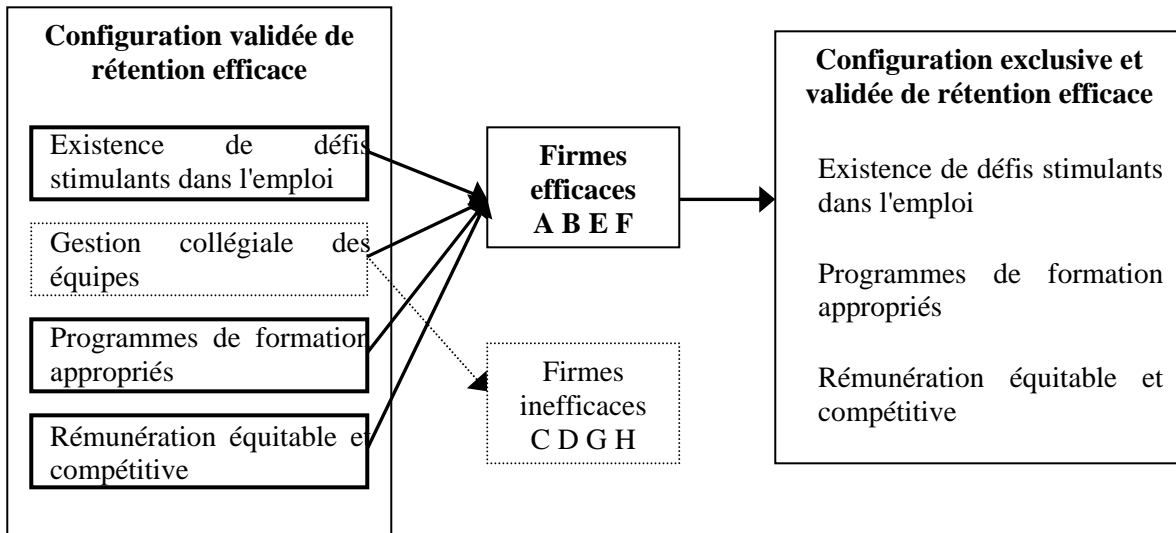
Il émerge des opérations précédentes deux configurations, à savoir celle de rétention efficace et celle de rétention inefficace. La confrontation de leurs éléments permet d'identifier les pratiques uniques à la configuration des entreprises de biotechnologie qui retiennent efficacement leur personnel hautement qualifié, c'est-à-dire celles qu'on trouve dans toutes les entreprises du premier groupe, mais qu'on ne retrouve pas dans la configuration résultante du second groupe. Quatre éléments seulement, reportés au schéma 5, composent la configuration validée de rétention efficace.

Schéma 5 - Comparaisons : identification des pratiques uniques à la configuration de rétention efficace



La configuration de rétention efficace a été validée. Cette dernière peut toutefois comprendre des éléments qui sont présents comme pratiques dans l'une quelconque des entreprises qui ne retiennent pas efficacement leur personnel hautement qualifié. La comparaison des éléments de la configuration validée aux pratiques de chacune des entreprises non efficaces en rétention permet de les découvrir. Elles ne sont pas retenues dans la configuration résultante de cette dernière opération. Cette configuration finale recouvre uniquement les pratiques qui sont communes et tout à fait exclusives aux entreprises de biotechnologie qui retiennent efficacement leur personnel hautement qualifié. Le schéma suivant illustre cette opération.

Schéma 6 - Comparaisons : identification des pratiques exclusives à la configuration validée de rétention efficace



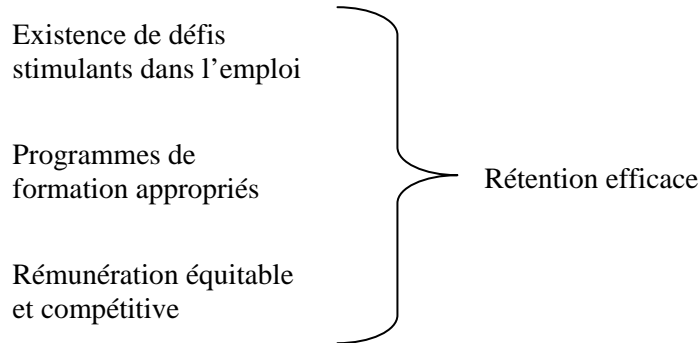
Dans l'illustration, l'exécution de comparaisons à deux niveaux différents, en dernières étapes, indique que le chercheur qui adopte la démarche intersites a une certaine latitude. Il peut se limiter à confronter une configuration efficace à une configuration inefficace et conclure son travail au stade de cette première validation. Dans certaines circonstances, un chercheur pourrait être très heureux de terminer là ses comparaisons. Si, cependant, le chercheur s'impose la rigueur adoptée ici il ne conservera dans la configuration finale que les éléments tout à fait uniques et exclusifs aux entités du groupe à succès. La recherche menée sur la veille stratégique dont les résultats seront décrits plus loin respecte cette plus grande rigueur.

Le cadre conceptuel du début ou modèle initial pour l'illustration de la démarche proposait trois variables d'influence soit : l'existence de défis stimulants dans l'emploi, une qualité de vie convenable au travail et une rémunération équitable et compétitive. Cette configuration théorique a été confrontée à la réalité imaginée. Dans la configuration finale, celle des pratiques uniques, deux des variables du cadre ont été maintenues, soit : l'existence de défis stimulants dans l'emploi ainsi que la rémunération équitable et compétitive. L'une des variables initiales a été retranchée en cours d'analyses comparatives. La configuration émergente ou modèle recherché comprend tout de même également trois variables. Grâce à l'ajout d'une perspective inductive une nouvelle variable a pu être incorporée à la configuration finale, soit : des programmes de formation appropriés. Les comparaisons systématiques et itératives des sites ont permis de découvrir un nouveau modèle, une configuration émergente, qui correspond plus exactement aux réalités du terrain des entreprises. Les entreprises qui retiennent efficacement leur personnel hautement qualifié sont celles qui offrent des défis stimulants à ce personnel, lui fournissent des programmes de formation appropriés et lui assurent une rémunération équitable et compétitive. Cette combinaison de pratiques de gestion les distingue réellement de celles qui ne sont pas efficaces dans la

réention de leur personnel hautement qualifié. Elle les distingue de toutes les autres entreprises de l'échantillon.

Recourant à un langage de recherche, on peut avancer que le cadre émergent des pratiques de gestion du personnel efficace en réention se présente schématiquement comme suit :

Schéma 7 – Cadre conceptuel émergent



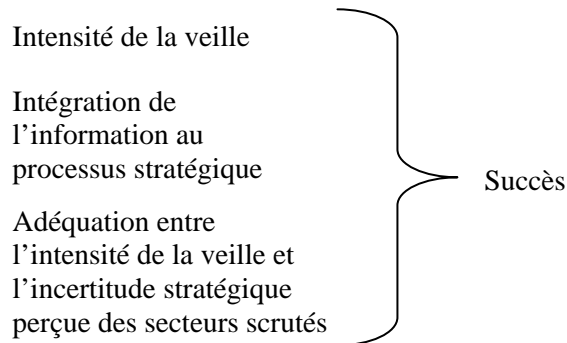
À l'observation de la démarche, on pourrait soulever que l'analyse suivie dans l'illustration n'a pas été menée différemment de celle qui est faite au moment d'analyses statistiques bivariées à savoir la détermination de l'effet de chaque variable indépendante, l'une après l'autre. Mais une telle remarque serait injustifiée. Le travail analytique intersites oblige à regarder s'il y a présence ou absence d'une condition et d'une autre et ainsi de suite, c'est-à-dire quelles sont les variables initiales et émergentes qui sont là ensemble, dans chacun des sites. Il faut se rappeler que leur présence est observée dans des sites où elles étaient déjà en interaction, formant ainsi une configuration en action. Et la démarche identifie les variables mais ne les sépare pas. Elle les laisse ensemble, en configurations, tout au long de son processus d'application. Les variables comme telles ne sont jamais dites associées au succès. Ce sont les configurations qui sont associées au succès ou à l'insuccès. Ainsi les configurations résultantes représentent une combinaison de conditions, ou de variables, qui interagissent pour porter leurs effets collectifs. Ce ne sont pas les variables individuelles qui sont favorables à la réention mais bien les combinaisons de variables qui sont favorables à la réention. On peut vérifier, par exemple, que toutes les conditions, ou variables, de l'une ou de l'autre des configurations validées se retrouvent dans toutes les entreprises n'éprouvant pas de difficultés de réention. La présentation d'une configuration résultante est, à certains égards, plus éclairante que celle des résultats d'une analyse bivariée. La configuration nous informe que les conditions sont présentes ensemble dans toutes les entreprises efficaces examinées. Elles agissent possiblement en synergie pour favoriser une réention efficace du personnel hautement qualifié. Nous savons très bien d'ailleurs que des facteurs d'influence n'agissent jamais seuls dans le domaine social, celui évidemment des organisations et de la vie quotidienne. Dans un contexte donné, une variété de facteurs interreliés peuvent déterminer un résultat. Et ces mêmes facteurs peuvent jouer tout à fait différemment dans un autre contexte. La comparaison intersites permet de vérifier, d'améliorer même, une configuration théorique de départ tout en respectant ces postulats.

Application à une problématique concrète : des résultats

La méthode des intersites a été utilisée lors de la conduite de quelques projets réalisés dans un cadre académique. Elle a été appliquée, par exemple, à l'identification de facteurs de succès de PME exportatrices (Thibodeau, 1994) et de PME en nouvelle économie (Tessier, 2000). Elle a aussi été utilisée pour répondre à la question de recherche suivante : *quelles caractéristiques de veille stratégique étaient susceptibles d'être associées à la performance des PME québécoises oeuvrant en haute technologie ou en secteurs traditionnels ?* (Audet, 1998). Cette dernière fut le point de départ du projet dont quelques

modalités et les principaux résultats sont ci-après exposés. La veille stratégique fut définie comme le processus par lequel les membres d'une organisation amassent, partagent et donnent un sens à l'information relative à l'environnement externe de la firme, cet exercice ayant pour but d'alimenter le processus de réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise. Le cadre préliminaire de travail recouvrait trois dimensions de la veille associées de façon significative, dans les écrits consultés, à la performance des entreprises sans distinction quant à la taille de ces dernières ni de leur secteur d'activités. Ces dimensions sont représentées dans le schéma 8. Il s'agissait du cadre premier d'observation et d'analyse. La flexibilité de la méthode de recherche privilégiée permettrait de l'enrichir subséquemment.

Schéma 8 – Cadre conceptuel de départ



D'autres variables qualifiées d'exploratoires, moins explicitement supportées par les écrits, sans faire partie du cadre précédent, ont aussi été opérationnalisées et mesurées lors de la cueillette des données. Ce sont le degré de structuration des efforts de veille, l'horizon temporel de la veille, la motivation sous-tendant l'effort de veille, la place qu'occupe la veille au sein de la culture organisationnelle et l'appartenance du dirigeant à un réseau générant de riches informations. En adoptant l'analyse de cas par comparaisons intersites la chercheuse pouvait s'inspirer à la fois de la déduction et de l'induction. Son objectif était d'allier rigueur et flexibilité, en ayant recours à une structure conceptuelle et méthodologique mais en laissant aussi place aux découvertes et aux inspirations du terrain. Le choix s'expliquait d'ailleurs en partie par l'état embryonnaire des connaissances relatives à la veille stratégique.

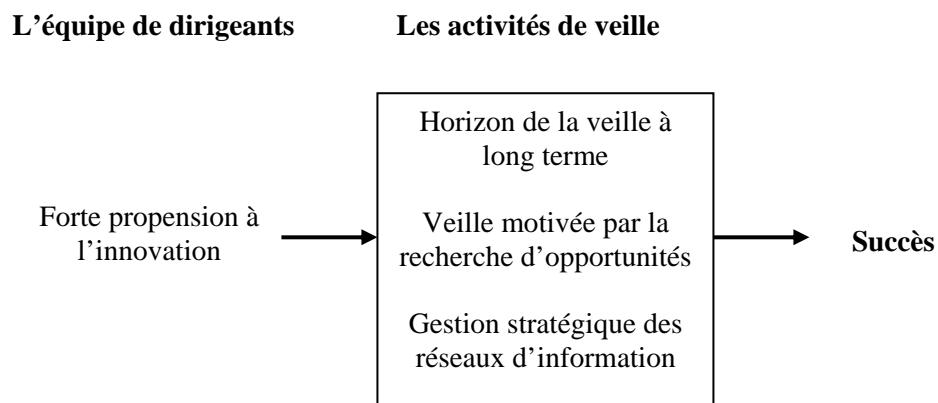
L'échantillon fut constitué de huit PME de la région de Québec, soit quatre entreprises de haute technologie ayant des activités internationales et quatre entreprises de secteurs traditionnels de l'économie menant des activités locales seulement. Cette distinction traduisait une volonté de sélectionner des entreprises d'un environnement hautement incertain et d'autres d'un environnement moins incertain. La moitié des entreprises formant chacun de ces groupes était composée d'entreprises plus performantes et l'autre, d'entreprises moins performantes. Les deux dimensions théoriques guidant la sélection des entreprises étaient donc l'incertitude se dégageant de leur environnement et leur performance. La cueillette de données s'est effectuée sous forme d'entrevues semi-directifs avec les dirigeants d'entreprises et les employés les plus actifs en termes de veille stratégique. L'auteure a adopté une approche itérative pour comparer et confronter les cas les uns aux autres, de manière à faire ressortir leurs similarités et différences. L'objectif visé était d'identifier les caractéristiques de veille qui soient communes à toutes les entreprises performantes de l'échantillon, tout en ne se retrouvant pas chez les entreprises moins performantes, ces caractéristiques étant potentiellement associées au succès des entreprises observées.

Lorsque l'ensemble de l'échantillon était pris en considération, il n'a pas été possible d'identifier de caractéristiques de veille qui soient associées au succès. Et ce, dans un premier temps, au désespoir de l'auteure à la suite de multiples analyses. Le cadre conceptuel initial (Schéma 8) devait donc être rejeté. On se rendait cependant à l'évidence que les activités de veille étaient davantage associées à l'incertitude

de l'environnement qu'à la performance directement. Et en scindant l'échantillon en deux selon le niveau d'incertitude de l'environnement, c'est-à-dire un groupe de haute technologie et un de secteurs traditionnels, on put découvrir les variables de veille explicitement associées à la performance dans chacun des deux groupes.

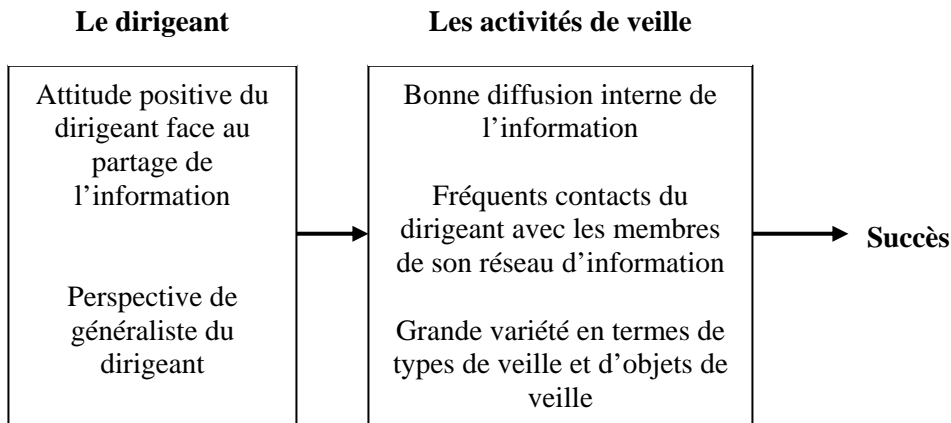
Ainsi, les PME de haute technologie qui remportent du succès se démarquent principalement par leur haute propension à l'innovation. Leurs dirigeants sont des visionnaires animés par un très fort désir d'innover, d'être des précurseurs. Leur veille est motivée par la recherche constante d'opportunités; elle se traduit par une quête incessante d'idées nouvelles et d'occasions d'affaires. La cueillette des informations se fait cependant dans une perspective à long terme; c'est à l'aune de leur contribution possible au futur de l'entreprise qu'elles sont évaluées. L'étude a aussi permis de constater que les dirigeants des PME technologiques à succès géraient stratégiquement les différents réseaux d'information auxquels les membres de l'entreprise étaient reliés, le partage des responsabilités de réseautage et de ciblage étant le résultat d'une réflexion stratégique bien menée (Audet, 2003). Le cadre suivant représente sous forme schématisée les variables mises en évidence de même que les relations entre elles décrites précédemment.

Schéma 9 – Cadre conceptuel émergent des PME de haute technologie



Il est clairement ressorti par ailleurs des analyses des pratiques des entreprises traditionnelles que leurs activités de veille étaient avant tout influencées par les préférences, les valeurs et les antécédents fonctionnels du principal dirigeant. Les dirigeants des PME traditionnelles les plus performantes font preuve d'une attitude positive face au partage de l'information avec les autres membres de l'entreprise. Ils ont comme priorité que l'information provenant de la veille circule librement à l'intérieur de l'entreprise. Il faut que la diffusion interne de l'information soit bonne pour réussir. Adopter une perspective d'affaires de généraliste et ainsi garder ses horizons grands ouverts serait préférable à l'adoption d'une perspective fonctionnelle qui favorise indûment certains domaines de l'entreprise au détriment d'autres. Ainsi les activités de veille doivent être à la fois variées et s'adresser à une large panoplie de sources d'information. De fréquents contacts avec les membres du réseau d'information avec lesquels le chef d'entreprise est le plus intime s'avèrent également gages de relations de confiance et de succès (Audet, 1998). Le schéma suivant représente les caractéristiques de veille propres aux PME traditionnelles performantes de même que les relations qui semblent exister entre ces caractéristiques.

Schéma 10 – Cadre conceptuel émergent des PME traditionnelles



Si l'auteure de cette étude avait choisi la voie exclusivement hypothético-déductive, la conclusion de son travail aurait été pour le moins décevante. Le cadre du début et ses propositions, exprimant la relation entre quelques variables de veille et le succès, auraient simplement été rejetés, sans plus. Et l'exercice aurait été terminé. Mais l'approche permettait d'aller plus loin. L'auteure a pu analyser ses données selon une seconde perspective. En regroupant les entreprises selon leur homogénéité sectorielle elle a pu découvrir les activités de veille particulières à chaque groupe d'entreprises. Et plus particulièrement identifier les activités uniques positivement associées à la performance dans l'un et dans l'autre groupe. La flexibilité de l'approche a permis de structurer différemment les données. Et le véritable comportement des divers groupes d'entreprises de l'échantillon fut plus adéquatement analysé et compris.

Grâce à sa démarche, l'auteure a pu identifier des activités efficaces de veille qui n'apparaissent pas à son cadre théorique formel. D'autres pratiques tout à fait concrètes des dirigeants se sont avérées pertinentes au succès. Des variables qualifiées d'exploratoires jouaient un rôle plus important que les études antérieures le laissaient entendre. Ainsi pour les entreprises de haute technologie, l'horizon temporel de la veille, l'appartenance à un réseau d'information et la motivation sous-tendant l'effort de veille sont apparus comme déterminants. Pour les entreprises plus traditionnelles le recours aux variables exploratoires a surtout permis de mettre en évidence l'importance de la fréquence des contacts avec le réseau d'information. Des propos des dirigeants rencontrés émergèrent aussi d'autres éléments signifiants de veille. Chez les entreprises technologiques, une forte propension à l'innovation de la part de l'équipe dirigeante est rapidement apparue comme facteur contribuant au succès. Une attitude positive face au partage de l'information et une perspective de généraliste de la part du dirigeant principal font partie par ailleurs de l'apanage des dirigeants des entreprises traditionnelles à succès. Certains aspects des derniers éléments sont évidemment déjà partiellement couverts par la variable d'intensité indiquée précédemment mais ils émergent ici en termes tout à fait concrets et plus précis. Le rapport qui fut présenté aux participants à la suite de ce travail, en un langage adapté et pratique, fut sans doute révélateur pour eux et inspirant pour leur gestion.

Conclusion

La démarche des intersites ne permet absolument pas la généralisation de résultats. Son utilisation assure la bonne compréhension d'un phénomène, comment peut être expliqué l'atteinte d'un objectif par exemple. Les connaissances résultantes ne peuvent être qualifiées tout au plus que de théories tout à fait particulières, d'application immédiate et locale seulement. C'est le lecteur lui-même qui est le plus en mesure de juger des extensions possibles des conclusions d'un projet. Les résultats se présentent généralement sous la forme de configurations de variables plutôt que sous celle d'une ou de quelques

variables isolées. Remarquons que cette représentation correspond aux véritables dynamiques que l'on trouve dans la réalité. Ce sont des ensembles de facteurs qui déterminent l'occurrence d'un événement; tout dirigeant sait bien cela. Une invitation à agir sur plusieurs facettes de sa gestion à la fois lui apparaîtra sensée.

L'application à la problématique de la rétention du personnel hautement qualifié fait bien connaître les principales modalités de l'approche des intersites. La démarche n'est pas complexe mais elle demande rigueur. Son utilisation pour identifier des caractéristiques de veille associées au succès dans certaines PME démontre sa souplesse; un phénomène peut être examiné selon diverses perspectives. C'est souvent l'observation elle-même du terrain qui en évoque de nouvelles. L'approche exposée déroge quelque peu aux canons habituels de la recherche, notamment en gestion. Elle peut inspirer, souhaitons-le, ceux et celles qui veulent faire autrement dans leurs projets.

Références

- Audet, J. (1998). *La veille stratégique chez les PME québécoises: une étude de cas multiples par comparaisons inter-sites*, Thèse de doctorat, Québec, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 458 p.
- Audet, J. (2003). La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas multiples par comparaisons inter-sites, *Revue Internationale PME*, 16(2), 105-130.
- d'Amboise, G. (2001). *Rapport de recension d'écrits sur la problématique de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre hautement qualifiée*, Québec, GATIQ Technorégion, 112 p.
- d'Amboise, G., et J. Audet (2005). *La comparaison intersites : une voie pour la recherche en gestion*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 106 p.
- Durkheim, E. (1901 première éd., 1967). *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France, 149 p.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Froment, D. (2003). Le Québec va bientôt manquer de bras, *Les Affaires*, 14 juin, p.5.
- Glaser, B.G., et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of Grounded theory, strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine Publications, 271 p.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 250 p.
- Mill, J. S. (1879 première éd.1967). *A system of logic, ratiocinative and inductive: being a connected view of the principles of evidence and the methods of scientific investigation*, New York, Harper, 659 p.
- Tessier, S. (2000). *Les facteurs de succès des PME en nouvelle économie*, Essai de maîtrise, Québec, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 220 p.

- Thibodeau, J. (1994). *Les facteurs de succès à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec : une étude de cas multiples*, Essai de maîtrise, Québec, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 215 p.
- Vigour, C. (2005) *La comparaison dans les sciences sociales, Pratiques et méthodes*, Paris, Éditions La Découverte, 336 p.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research, design and methods*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 160 p.