

# **IDENTIFICATION ET DÉPLOIEMENT DES INTANGIBLES DANS LES PETITES ET LES MOYENNES ENTREPRISES**

Johanne VILLENEUVE  
*Université du Québec à Trois-Rivières*

Jean-Bernard CARRIÈRE  
*Université du Québec à Trois-Rivières*

---

## **RÉSUMÉ**

Le présent article livre les résultats d'une étude sur l'identification et le déploiement des intangibles au sein des petites et moyennes entreprises. Les questions à l'origine de la recherche étaient les suivantes : Les intangibles ont-ils vraiment un caractère local dans la petite et moyenne entreprise ? Les intangibles peuvent-ils être les mêmes d'une entreprise à l'autre ? Quelle serait la façon de déployer les intangibles et d'en accélérer leur développement pour assurer la compétitivité des petites et moyennes entreprises ? Trois entreprises ont été visitées afin de permettre l'identification de leurs intangibles. À partir des intangibles identifiés, une catégorisation a été effectuée afin de qualifier le niveau d'absence et de présence d'intangibles dans chacune des entreprises. L'identification des intangibles et la catégorisation qu'il a été possible de faire grâce à l'analyse inter-cas permet d'affirmer, dans une certaine mesure, que les probabilités que l'on retrouve les mêmes intangibles dans des entreprises du secteur manufacturier sont bonnes mais que ceux-ci ne sont pas homogènes d'une entreprise à l'autre. En effet, ce qui distinguera la mise en valeur d'un intangible entre deux entreprises sera l'approche et les valeurs des dirigeants en place permettant ainsi de démontrer que les intangibles ont un caractère local important.

## **AUTEURS**

Johanne Villeneuve est ingénieure industriel de formation. Elle est finissante à la Maîtrise en Administration des Affaires.

Jean-Bernard Carrière est professeur au département des Sciences de la gestion à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

## **QUESTIONS ET OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE RECHERCHE**

Johnsen et K. Scholes (1993), Hamel et Prahalad (1995), Kaplan et Norton (2004) proposent différentes méthodologies pour identifier les compétences des entreprises. Ces méthodologies ont été élaborées à partir de travaux réalisés dans la grande entreprise et supposent que les dirigeants d'entreprises sont très au fait de l'éventail de leurs ressources et sont à même d'élaborer des stratégies gagnantes. Mais qu'en est-il des dirigeants des petites et moyennes entreprises ? Dans les petites et moyennes entreprises, le propriétaire dirigeant est le maître à bord et souvent, ce sont ses valeurs et ses compétences qui déterminent les choix stratégiques (Côté et Malo, 2002) pour son entreprise. Conséquemment, les intangibles ont-ils un caractère local au niveau de la petite et de la moyenne entreprise ? Peuvent-ils être les mêmes d'une entreprise à l'autre ? Quelle serait la façon de déployer les intangibles et d'en accélérer le développement pour assurer la compétitivité future de PME?

Ces questions sous-tendent les objectifs poursuivis par cette recherche lesquels sont au nombre de deux,

- Identifier des actifs et des compétences intangibles en contexte de petites et moyennes entreprises.;
- Analyser les moyens de déploiement des intangibles identifiés dans les entreprises selon les potentiels identifiés.

## **REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### ***La stratégie et la vision d'entreprise***

Dans toute entreprise, l'expression de la stratégie s'effectue à travers des buts et une vision. Les buts sont avant tout ceux du décideur, c'est-à-dire du chef d'entreprise. Ils sont donc le fruit de ses propres caractéristiques; mais ils résultent également d'une confrontation avec les aspirations, les valeurs des membres de l'organisation et, des institutions sociales de tous ordres et niveaux qui l'environnent (GREPME, 1997).

La vision est à la base de la stratégie d'une entreprise. Carrière (1990) définit la vision comme la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise. La vision est donc une image de l'entreprise projetée dans le futur. Fillion (1989) tout comme Carrière (1990) stipule que la vision est une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par nos produits/services sur le marché. C'est pour cela qu'on peut concevoir la stratégie comme la manifestation de la volonté des dirigeants, donc de leur personnalité, de leurs valeurs, de leurs aspirations (Hafsi, Toulouse et al., 1996).

La vision trace donc un portrait du futur qui permet de clarifier l'orientation que prend l'organisation en plus d'aider les individus à comprendre pourquoi et comment ils devraient soutenir l'organisation. En outre, la vision place l'organisation dans le mouvement (Kaplan, Norton, 2004).

### ***L'approche par les ressources***

Outre les écoles de conception qui sont à la base de la stratégie selon Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999), d'autres approches dites moins classiques ont été étudiées et l'approche par les ressources figure parmi l'une d'entre elles. En effet, dans les années 1980 (Wenerfelt, 1984, 1989 cité par Dejoux, 2001), la théorie des ressources s'est développée de façon accélérée à partir du constat d'un certain nombre d'insuffisances de résultats de performance à partir du paradigme de planification stratégique classique. Une des questions essentielles de la littérature stratégique consiste à évoquer les raisons pour lesquelles les entreprises d'un même secteur d'activité affichent des performances différentes (Rumlet, 1984 cité par Dejoux, 2001). Dans le paradigme classique tel que présenté par Porter (1999), la performance de l'organisation dépend de la structure concurrentielle à partir de laquelle l'organisation se doit d'adapter ses opportunités et ses ressources. Les modèles économiques traditionnels sont encore plus réducteurs : ils lient la performance de l'entreprise directement aux composantes de ces environnements. Ainsi, ils admettent que les entreprises d'un même secteur d'activité ne possèdent pas de grandes différences entre leurs ressources car elles sont supposées être mobiles et échangeables (c'est-à-dire achetées ou vendues) facilement sur le marché (Barney, 1986, 1991 cité par Dejoux, 2001).

La théorie des ressources prend le contre-pied de cette prise de position quant à l'explication des différences de performances entre les entreprises d'un même secteur d'activité. Elle part de l'hypothèse que les ressources dont les organisations ont besoin pour se développer et initier de nouvelles stratégies ont pour caractéristiques d'être hétérogènes (c'est-à-dire spécifiques à chaque entreprise) et que cette particularité reste stable dans le temps (Barney, 1991 cité par Dejoux, 2001). En d'autres termes, la

théorie des ressources est fondée sur l'hypothèse que les firmes sont différentes car elles possèdent des ressources différentes qui sont hétérogènes et stables (Dejoux, 2001).

Donc, pour une firme, les ressources et les produits sont les deux côtés d'une médaille. La plupart des produits requièrent les services de plusieurs ressources et la plupart des ressources peuvent être utilisées dans plusieurs produits. Et, en spécifiant le profil de la ressource d'une firme, il est possible de trouver la combinaison optimale des activités produit-marché puisque ce qu'une firme veut, c'est de créer une situation où la position de sa propre ressource rend difficile directement ou indirectement son obtention par les autres (Wenerfelt, 1984).

Selon l'approche par la ressource, laquelle tient son origine dans la théorie économique (p.e., Penrose, 1959) et les premières théories sur la stratégie (Selznick, 1957 ; Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971), la compétitivité à long terme d'une entreprise dépend du talent de ses ressources qui les différencie de ses concurrents, qui sont durables et qui sont difficiles à imiter ou substituer (Grant, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Collis et Montgomery, 1995 ; Mahoney et Pandian, 1992 ; Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 et 1994 ; Stalk et al., 1992 ; Amit et Shoemaker, 1993 ; Porter, 1991 cité par Rangone, 1999). Ces ressources appelées « ressources intangibles » sont à la base de la différenciation des entreprises et créatrices de valeur pour une entreprise donnée. De plus, selon Itami et Roehl (1997), une entreprise réussit à établir une stratégie grâce à l'utilisation et à une accumulation de ressources intangibles. Seule une entreprise qui réussit à cultiver de telles ressources sera en position d'atteindre et de maintenir des stratégies dites de réussite et un avantage compétitif durable. Selon Kaplan et Norton (2004), approche par la ressource et stratégie sont intimement liées. En effet, pour créer de la valeur, l'entreprise doit faire de l'introspection c'est-à-dire identifier ses forces et ses faiblesses et faire l'inventaire de ses ressources afin d'orienter ses stratégies.

Le postulat de l'approche par la ressource est que les compétences et les actifs les plus précieux et qui confèrent des avantages compétitifs sont ceux de nature intangibles. Comment les dirigeants peuvent-ils reconnaître, définir et modéliser l'intangible ? Les ressources intangibles constituent le savoir-faire local d'une entreprise sur lequel elle pourra s'appuyer pour occuper la place désirée sur le marché : les individus avec lesquels l'entreprise entretient des relations personnelles, les individus avec lesquels l'entreprise entretient des relations d'affaires et les organisations avec lesquelles l'entreprise entretient des relations d'affaires.

### ***Les ressources intangibles***

De façon à faciliter l'analyse des ressources afin de déterminer celles qui donnent un avantage concurrentiel et suivant les travaux de Hall (1992, 1993), il est possible de grouper les ressources intangibles d'une entreprise en deux catégories soit « dépendante des gens » et « indépendante des gens ». La première catégorie soit « dépendante des gens » est en lien avec les compétences du personnel oeuvrant pour l'entreprise tandis que la deuxième catégorie soit celle « indépendante des gens » est plutôt en lien avec les actifs de l'entreprise. Hall (1993) différencie l'actif de la compétence selon qu'un actif est quelque chose que l'on possède et une compétence est quelque chose que l'on peut ou que l'on sait faire et dont le savoir est incarné dans les personnes au sein de l'entreprise. Fernandez, Montes et Vazquez (2000), à partir des travaux de Hall (1992, 1993), présente une classification différente selon que certaines ressources sont dépendantes des gens et constituent essentiellement le capital humain de l'entreprise. Celles-ci se distinguent des ressources indépendantes des gens qui relèvent du capital organisationnel, technologique et relationnel de l'entreprise. Une étude réalisée par Hall (1992) auprès de chefs d'entreprise a permis d'identifier les ressources intangibles ayant le plus d'importance à leurs yeux soient la réputation de l'entreprise, la réputation du(des) produit(s) et l'expertise du personnel.

Carmeli (2001) a, de son côté, réalisé une étude afin d'évaluer le profil des ressources des entreprises à performance basse et élevée. Parmi les principales ressources intangibles des entreprises présentant une bonne performance, on note : la stratégie organisationnelle, le savoir-faire, la capacité à gérer le changement, les compétences managériales, la recherche et le développement, le capital humain et la culture organisationnelle.

Tous les auteurs s'entendent sur les caractéristiques des intangibles mais pas nécessairement sur la façon de les catégoriser laissant ainsi croire que la ressource intangible a un caractère local qu'il est difficile d'expliquer. Ainsi, la théorie des ressources propose aux dirigeants de réfléchir, en premier lieu (avant même d'analyser les stratégies des concurrents), à l'identification des ressources intangibles que l'entreprise possède afin de déterminer celles qui sont stratégiques et permettront de déployer des avantages compétitifs durables (Dejoux, 2001).

### ***Analyse processuelle des ressources intangibles***

Les petites et les moyennes entreprises ont souvent été étudiées par le biais des différentes fonctions qui les composent. L'utilisation de la réingénierie des processus, à la fin des années 1980, pour revoir le fonctionnement des organisations, nous permet de s'intéresser à l'approche par les processus. Toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités (Porter, 1999).

L'approche par les processus est en lien avec la chaîne-type de valeur tel que présenté par Porter dans la mesure où l'approche par les processus requiert d'abandonner la primauté d'une logique hiérarchique basée sur les métiers et les spécialités au profit d'une logique transversale avec comme objectif un produit de bonne qualité pour le client au moindre coût pour l'organisme (Cattan, 2000). En effet, pour gérer les processus, il faut d'abord comprendre la stratégie et déterminer comment les processus permettent à l'entreprise de concrétiser cette stratégie. La gestion des processus s'appuie sur la compréhension précise du déroulement des activités qui créent de la valeur pour les clients d'une organisation (McNair et al., 1998).

L'approche par les processus offre différents avantages. Elle permet, dans le cadre d'une analyse des processus, de traiter les dysfonctionnements au sein de groupes de travail où interviennent les différents acteurs du processus. Il est possible de la sorte d'associer concrètement toutes les catégories de personnel à l'analyse de ces dysfonctionnements. L'approche processus favorise la communication entre intervenants. Il en résulte pour chacun, dans le cadre de son activité, une meilleure compréhension des contraintes amont et des besoins aval (Cattan, 2000).

La Norme internationale ISO 9000 :2000, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, définit ainsi un processus soit « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » (ISO, 2000). Les mots-clé de cette dernière définition sont « activités » et « transformer ». L'activité concerne tout ce que l'on peut décrire par un verbe dans la vie de l'entreprise : tourner, fraiser, assembler, négocier un contrat, qualifier un fournisseur, etc. Une activité est une succession de tâches élémentaires (ISO, 2000): accomplies par un individu ou un groupe d'individus, faisant appel à des ressources (matériels, informations, moyens financiers) et permettant d'obtenir un résultat avec valeur ajoutée i.e. un produit destiné à un client.

En ce qui a trait aux processus, la version 2000 de l'ISO 9001 fait apparaître un modèle possible d'analyse de processus structuré en trois catégories (Cattan, 2000; Mathieu, 2003) : les processus de direction, de réalisation et de soutien.

Cette typologie présente un certain intérêt car elle peut aider à une meilleure compréhension du concept processus. Mais là encore, il convient de faire attention aux mots « réalisation » et « soutien » qui peuvent ne pas avoir la même signification pour tout le monde.

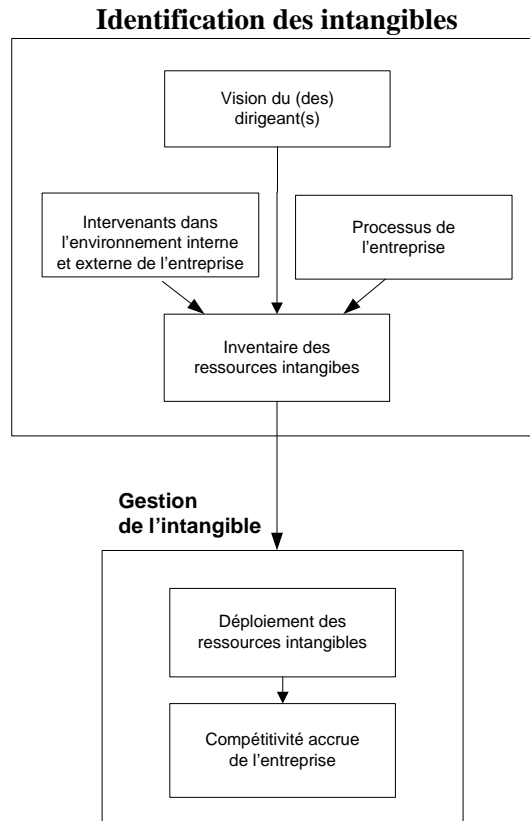
Kaplan et Norton (2004) regroupent les processus de la façon suivante: les processus de gestion des opérations, de gestion des clients, d'innovation ainsi que ceux à caractère sociaux et de réglementation.

Il n'existe donc pas de liste standard ou de catalogue de processus dans lequel chacun pourrait trouver une réponse à ses propres besoins. Même si certains se vantent d'avoir identifiés plusieurs centaines de processus possibles, une telle liste ne peut engager que celui qui l'a établi. Chaque organisme doit donc bâtir sa propre typologie interne, locale à l'entreprise, en fonction des produits et services qu'elle fournit mais aussi en fonction de sa stratégie (Cattan, 2000).

L'approche par les processus ignore donc les frontières internes liées à l'organisation hiérarchique : elle permet donc aux managers de considérer leur entreprise dans sa totalité, au-delà du morcellement des directions, des intitulés de fonctions, des métiers ou des produits (Mathieu, 2003).

## **CADRE CONCEPTUEL**

En considérant les objectifs de la présente recherche et compte tenu de la revue de la littérature réalisée, le cadre conceptuel suivant a été élaboré pour servir de référence à la présente recherche.



Le cadre conceptuel proposé se divise en deux parties dont la première permettra l'identification des intangibles dans les entreprises en combinant l'approche par les processus, l'approche par les ressources et celle des intervenants et dont la deuxième, a pour but d'aider les entreprises à déployer les intangibles au sein de leur entreprise selon le potentiel identifié.

Les différentes variables de ce cadre conceptuel sont définies ci-après :

**La vision du propriétaire dirigeant** - La vision constitue l'objectif visé par l'entreprise et oriente les stratégies du propriétaire-dirigeant. Ainsi, la vision est donc partie prenante du cadre conceptuel. Différentes questions ont donc été posées pour discuter de la mission et de la vision de l'entreprise telle que définie par le(s) propriétaire-dirigeant(s) et de la communication de la vision au personnel.

**Les intervenants** - Les intervenants considérés dans la présente étude sont autant ceux internes à l'entreprise que ceux à l'externe à l'entreprise. Selon Côté et Malo (2002), en règle générale, les parties prenantes internes ont la charge de formuler et de mettre en œuvre les stratégies alors que les parties prenantes externes ont des rôles d'incitateur et de surveillant. En ce qui regarde les intervenants dans l'environnement interne, outre le propriétaire dirigeant, le succès de l'entreprise repose sur différents individus. La revue de la structure de l'entreprise permettra d'identifier les intervenants internes à l'entreprise jouant un rôle déterminant dans la mise en œuvre des processus de l'entreprise. Pour les intervenants dans l'environnement externe, parmi les principaux acteurs considérés et ayant un impact sur les processus de l'entreprise, les concurrents, les fournisseurs/sous-traitants et les clients sont ceux considérés dans la présente étude.

**Les processus et leurs intangibles** - Dans le cadre de la présente étude, la typologie retenue pour les processus est la suivante soit les processus de réalisation des produits et les processus de soutien. Les

processus de réalisation du produit sont, selon McNair et al. (1998), essentiels au fonctionnement de l'organisation et constituent sa chaîne principale de valeur. Mangelsdorf (1998) stipule que les processus opérationnels principaux sont ceux liés au cycle de l'ingénierie du produit ainsi qu'au cycle de la logistique. En compilant et en analysant les différents processus et/ou activités proposés par McNair et al. (1998), Mangelsdorf (1998), Porter (1999), Brandenburg, Wojtyma (2003), Kaplan et Norton (2004) et compte tenu du contexte des petites et des moyennes entreprises, les deux principaux processus retenus pour analyse sont les processus de ventes et de marketing et processus de production/livraison et distribution de produits. Les processus de soutien ont pour but de fournir les moyens nécessaires aux processus principaux (Brandenburg, Wojtyma, 2003). McNair et al. (1998) précisent que les processus de soutien sont ceux qui au sein des organisations, ont pour but de permettre aux processus essentiels de créer et de maintenir la valeur pour le client. Les trois processus de soutien retenus sont les processus de recherche et développement, d'approvisionnement et de ressources humaines.

## MÉTHODOLOGIE

L'étude de cas est la stratégie retenue dans le cadre de la présente recherche. En effet, comme l'étude de cas a pour principal objectif de comprendre un phénomène à l'aide de l'étude intensive d'une situation ou d'un fait spécifique (Yin, 2003), elle apparaît la plus appropriée compte tenu que dans le cadre de la présente recherche, l'identification des intangibles nécessite de bien comprendre le fonctionnement de chaque entreprise étudiée.

L'entreprise est l'unité d'analyse de cas retenue. Il s'agit d'une petite et moyenne entreprise ayant un chiffre d'affaires annuel de moins de 20 millions dollars et comptant moins de 500 employés, selon la définition d'Amboise (1989, cité dans Belley, 1999). Outre la taille, les entreprises sélectionnées proviennent tous d'un même secteur soit le secteur manufacturier afin de faciliter les études de cas inter-sites.

Dans le cadre de la présente étude, trois (3) cas sont utilisés pour étayer les résultats. Étant donné le petit nombre de cas utilisés, l'étendue de l'étude de chaque cas, i.e. la durée sur le terrain ainsi que le nombre de personnes rencontrées, est utilisée pour appuyer la logique de réplication telle que proposée par Yin. Les entreprises recrutées oeuvrent toutes dans des secteurs d'activités différents. Deux d'entre elles sont de la même taille alors que la troisième entreprise emploie davantage d'employés. Il est à noter que le nom des entreprises a été changé pour préserver leur confidentialité. Ce sont : Bio Inc, du secteur de transformation alimentaire comprenant 32 employés, Amusements, Inc, du secteur de la fabrication d'équipements pour aires de jeux (30 employés) et Boudin Inc., du secteur des arts graphiques (100 employés). Dans le cadre de la présente étude, trois (3) cas seront utilisés pour étayer les résultats.

## PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS – INTRA-CAS

### *Cas 1 - Boudin Inc.*

**Présentation de l'entreprise** - Boudin Inc. est une entreprise spécialisée dans le domaine de la reliure. C'est une entreprise de type familial où la mère (présidente) et le fils (vice-président) se partagent les tâches liées à la gestion de l'entreprise. La présidente cumulait jusqu'à tout récemment plusieurs tâches soit la relation avec la clientèle, la production et l'administration. Les tâches liées à la gestion du plancher de la production ont été déléguées à un directeur d'usine qui était en poste depuis peu de temps au moment de la réalisation de l'étude de cas. Le vice-président s'occupe de la production, des ressources humaines et de la comptabilité. Le directeur d'usine, en poste depuis peu, a une bonne connaissance du domaine de l'imprimerie et de la reliure. Sa fonction était en voie d'être définie et le personnel de l'usine

était peu informé du rôle envisagé par ce nouveau directeur. Boudin Inc. a été fondée en 1988 et a connu une croissance marquée depuis sa création. Actuellement, l'entreprise compte cent (100) employés. Ce nombre varie selon la période de l'année, l'été étant la période la plus occupée celle-ci étant majoritairement dédiée à la reliure de livres scolaires. Il est à noter que l'entreprise n'est affiliée à aucun syndicat mais qu'un syndicat de boutique est en place depuis plusieurs années maintenant. La convention vient d'être renégociée et sera valide jusqu'en novembre 2010.

**Les intervenants de l'entreprise** - Les acteurs-clé internes de Boudin Inc. sont la présidente, le vice-président, les opérateurs de la ligne de reliure caisse et du «caisse-maker», l'équipe appelée « Les doigts de fée ». À l'externe, Boudin Inc. compte sur les conseils de deux individus pour gérer les aspects suivants de l'entreprise soit la comptabilité et l'achat d'équipements. La personne ressource pour la comptabilité interagit de façon constante avec la présidente et le vice-président de l'entreprise. Ils se rencontrent sur une base mensuelle pour revoir les états financiers et discuter des différentes options qui s'offrent à Boudin Inc. Cette ressource est de bon conseil depuis les tous débuts de l'entreprise. La personne ressource pour l'achat d'équipements est une personne qui provient du secteur de l'imprimerie et qui parcourt le monde à la recherche des technologies naissantes et/ou de nouveaux équipements dans le domaine de la reliure.

Un des clients de Boudin Inc. est un intervenant externe avec lequel une relation de forte dépendance est entretenue. Les compétiteurs de Boudin Inc. utilisent les mêmes fournisseurs; leur nombre étant tout de même limité. Les bonnes relations qu'entretient Boudin Inc. avec les fournisseurs lui permettent d'avoir une bonne collaboration de ces derniers.

## **Cas 2 - Bio Inc.**

**Présentation de l'entreprise** - Bio Inc. a vu le jour en 1992 grâce à un groupe de dix producteurs laitiers qui avaient une vision différente de l'agriculture conventionnelle, celle de revenir aux méthodes traditionnelles respectueuses de la nature et de l'environnement. À ses tous débuts, l'entreprise n'avait aucune installation. Le lait était acheminé à une fromagerie qui assurait la fabrication du produit. Seul le cheddar était produit à l'époque. En 1996, l'entreprise s'est dotée de ses propres installations. Une nouvelle usine a donc été construite. L'usine a une capacité de production de dix (10) millions de litres de lait. À ses débuts, l'entreprise ne produisait que pour cinq cent mille (500,000) litres de lait. Les équipements installés étaient des équipements usagés. Au même moment, l'entreprise a rencontré d'importantes difficultés financières dues aux coûts fixes élevés de la bâtisse ainsi qu'à la culture à développer pour sensibiliser les consommateurs à l'importance de consommer des produits biologiques. Depuis 1996, le fromage est donc fabriqué à partir des nouvelles installations. Par contre, pour le vieillissement, le fromage était acheminé dans un entrepôt à l'extérieur de la région. Afin de minimiser les coûts de transport et pour respecter la mission de l'entreprise liée au développement régional, il a été décidé de louer un entrepôt à proximité des installations permanentes et de faire les aménagements nécessaires au vieillissement du produit. Cette location d'un nouvel espace a aussi amené à revoir l'organisation du travail à l'usine. En effet, pour des raisons pratiques, il a été convenu de déménager les activités de coupe à ce nouvel entrepôt. Le personnel du département de la coupe et le personnel administratif ont donc été relocalisés à cet endroit au cours de l'année 2004. L'usine est actuellement à 50% de sa capacité. Depuis la fondation de l'entreprise, les propriétaires ont travaillé à développer la notion de biologique auprès de la Fédération des Producteurs de Lait du Québec. Une prime biologique a donc été instaurée pour l'hectolitre de lait acheté par la fromagerie. Un certain montant par hectolitre est par la suite remis à la Fédération des Producteurs de Lait du Québec.

L'entreprise compte trente-deux (32) employés répartis comme suit soit production (10), restaurant et comptoir (7), administration (3), ventes (3), coupe (9). Il est à noter que le restaurant ainsi que le service de vente au comptoir fait l'objet d'une comptabilité séparée. L'usine travaille sur deux quarts de travail

pour la production et sur un seul quart de travail pour la coupe. L'entreprise ne compte pas de syndicat. L'entreprise possède sa certification biologique laquelle est donnée par l'organisme Québec Vrai. Cette certification est du domaine provincial et est renouvelable annuellement. L'Agence Canadienne d'Inspection des Aliments au niveau fédéral assure aussi un suivi des activités. Le maintien de ces reconnaissances est essentiel pour la continuité des activités de l'entreprise. L'usine fabrique plusieurs produits et actuellement, elle est au maximum des produits qu'elle pouvait développer i.e. que Bio Inc. propose une gamme de produits aussi complète que celle des producteurs dits conventionnels.

**Les intervenants de l'entreprise** - L'entreprise compte deux dirigeants soit le directeur d'usine et le contrôleur qui sont au même niveau dans l'organisation. Cette structure dite à deux têtes a été mise en place par les actionnaires afin que le contrôle de l'entreprise ne soit pas sous une seule et même personne. En effet, les actionnaires n'étant pas présents dans l'entreprise, cela les sécurise d'avoir une telle structure. Un comité de gestion est aussi en place lequel est composé du président, du vice-président et du secrétaire du conseil d'administration, du directeur d'usine et du contrôle. À l'externe, l'entreprise fait appel au service d'un consultant pour tout ce qui a trait aux ventes et à la distribution des produits. Ce consultant a déjà été vice-président chez un joueur majeur de l'alimentation. Il est très doué en ventes et connaît bien le mode de fonctionnement des chaînes d'alimentation. Il a aussi une connaissance du secteur biologique. Le consultant a signé une entente de non-concurrence et doit éventuellement assurer le transfert de ses connaissances. En fait, le consultant agit à titre de mentor pour les deux dirigeants de l'entreprise. L'entreprise compte aussi sur un solide réseau de distribution. Les distributeurs ont été identifiés à l'aide du consultant. Les distributeurs sont rencontrés mensuellement afin de faire le suivi de leur performance. Annuellement, un bilan est fait et des ajustements sont apportés, le cas échéant.

### **Cas 3 - Amusements Inc.**

**Présentation de l'entreprise** - Depuis vingt (20) ans déjà, Amusements Inc. travaille à la conception, la fabrication et à la réalisation de projets en matière d'équipements de terrain de jeux extérieurs. Un des propriétaires est le président. Il supervise les ventes et effectue les achats de matières premières. Il voit à la modernisation des équipements de production. Il ne travaille maintenant qu'à mi-temps. L'autre propriétaire est le vice-président. Il supervise la production et l'installation des équipements chez les clients. Les relations entre les deux propriétaires sont bonnes sans plus. Le président n'hésiterait pas à se prévaloir de la clause « shot gun » prévue par leur convention d'actionnaires si le besoin se faisait sentir. En 2004, l'actionnariat a été ouvert aux deux enfants du président. Initialement, les équipements fabriqués par Amusements Inc. étaient en bois. Depuis dix (10) ans, les produits sont maintenant fabriqués en acier. Ce revirement de production a été amené par les fabricants des États-Unis. Les connaissances du vice-président en matière d'acier sont plutôt limitées, ce dernier provenant du domaine de la construction. Ceci explique donc le fait que le président aimerait avoir une ressource qualifiée en soudage sur l'acier pour superviser le personnel de production. La clientèle de Amusements Inc. se répartit entre les municipalités, les commissions scolaires et les centres de la petite enfance. L'obtention d'une commande est basée sur le prix étant donné que cette clientèle doit privilégier, la majorité du temps, le plus bas soumissionnaire. Aucune démarche n'est entreprise auprès d'une clientèle dite institutionnelle ou privée car selon le fils du président, « ils n'ont pas de budget ».

**Les intervenants de l'entreprise** - Le président de l'entreprise est ingénieur industriel de formation. Le vice-président est une personne fiable et un bon leader. Il est proche de son personnel. L'expertise du vice-président est principalement dans le domaine de la construction et dans le bois dont les premiers équipements de jeux étaient fabriqués. Le fils du président est diplômé en administration. Il est détenteur d'une maîtrise en marketing. Il a travaillé plusieurs années à Montréal pour une firme de sondages. Il est revenu travaillé en région dans l'entreprise de son père. Il n'a pas d'expérience au niveau de la production. Par contre, il maîtrise bien tout ce qui a trait à la vente. La fille du président est diplômée du collégial en techniques administratives. Elle travaille dans l'entreprise depuis plusieurs années déjà.

Amusements Inc. emploie aussi un ingénieur qui a principalement pour rôle de préparer les plans pour la fabrication des produits tout en assurant une certaine standardisation des pièces. Cet ingénieur est à l'emploi de l'entreprise depuis peu. Au niveau du marché, l'entreprise a divisé la province de Québec en différentes régions afin de pouvoir distribuer son produit partout et facilement. Certaines régions sont desservies directement par l'usine i.e. sans intermédiaire. Les autres régions sont desservies par six (6) distributeurs dont trois (3) sont considérés comme débutant dans le domaine. On retrouve aussi quelques distributeurs en Colombie-Britannique, en Ontario et au Manitoba. Les distributeurs distribuent les produits d'Amusements Inc. en plus de distribuer des produits dits complémentaires mais qui ne sont pas nécessairement fabriqués par Amusements Inc.

## **PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS – INTER-CAS**

La réalisation des études de cas a permis d'identifier les intangibles propres à chacune des entreprises. Ces intangibles ont été analysés selon les dimensions suivantes : niveau de dépendance envers les ressources internes et/ou externes de l'entreprise, importance stratégique relative, caractère spécifique à une ou plusieurs fonctions dans l'entreprise et taux de présence ou d'absence relative dans les entreprises faisant partie de l'échantillon.

*Niveau de dépendance envers les ressources internes et/ou externes de l'entreprise* - L'analyse des intangibles identifiés dans le cadre des trois études de cas a permis de démontrer que les principaux intangibles sont dépendants des personnes donc des parties prenantes travaillant au sein de chacune de ces organisations. En effet, pour Boudin Inc., les compétences techniques des opérateurs-clé est un élément indéniable du succès de l'entreprise. À cet effet, la présidente a su instaurer des mécanismes de gestion du personnel lui permettant d'entretenir de bonnes relations avec eux tout en leur offrant un salaire concurrentiel. Pour Bio Inc., le directeur d'usine a les connaissances techniques dans la fabrication du fromage lesquelles sont essentielles pour assurer la qualité du produit ainsi que pour superviser les projets de recherche et développement. Les membres du conseil d'administration ne sont pas tous conscients de l'importance de cette ressource dans l'organisation et de l'impact que pourrait avoir son départ sur l'entreprise. De plus, Bio Inc. est aussi en forte dépendance avec le consultant ayant l'expertise dans les réseaux de distribution. Bien qu'un transfert de connaissances ait été amorcé, le tout n'est pas encore complété. Pour Amusements Inc., le vice-président entretient une relation de confiance avec le personnel de production et assure un climat de travail satisfaisant pour le personnel. Chaque entreprise étant donc en forte dépendance avec une ou plusieurs ressources, cela implique donc qu'une attention particulière doit être apportée à la gestion des ressources humaines dans ces organisations.

*Importance stratégique relative* - De tous les intangibles identifiés dans les entreprises, peu d'intangibles ont une importance stratégique relative et ceux ayant une telle importance proviennent principalement du processus d'approvisionnements et du processus de recherche et développement et se retrouvent chez Bio Inc. et chez Boudin Inc. En effet, Bio Inc. a su jeter les bases d'un système lui garantissant un approvisionnement constant en matière première permettant ainsi une production constante à l'usine et ce, peu importe l'arrivée de nouveaux joueurs dans le domaine de la transformation du lait biologique. De plus, l'on remarque que pour les entreprises qui ont à rendre leurs produits accessibles à une clientèle donnée telle que Bio Inc., l'investissement en recherche et développement est important. En effet, sans effort de recherche et de développement, Bio Inc. ne pourrait offrir une gamme de produits aussi étendue que les producteurs conventionnels permettant ainsi de fidéliser une clientèle sur une plus grande variété de produits. Au niveau de Boudin Inc., l'investissement dans les technologies récentes et ce, de façon continue lui a permis d'avoir un parc d'équipements modernes lui donnant ainsi une longueur d'avance sur la compétition. Conséquemment, toute entreprise a intérêt à développer des intangibles qui lui permettent d'avoir une importance stratégique relative puisque ceux-ci lui permettent de mener à bien la vision de l'entreprise et de faire sa marque dans son marché.

**Caractère spécifique à une ou plusieurs fonctions dans l'entreprise** - L'analyse de tous les intangibles identifiés permet de relier peu d'intangibles à une fonction spécifique dans l'entreprise. En effet, seul les intangibles suivants sont en lien avec une fonction spécifique d'une entreprise donnée. Premièrement, la structure du processus de soumission – Un seul groupe d'intervenants étant impliqué dans la préparation des soumissions, l'établissement d'un processus structuré n'implique que le personnel préparant des soumissions à l'intention des clients. Deuxièmement, la relation de confiance bien établie avec les fournisseurs est rendue possible de par la fonction approvisionnements dans l'entreprise et plus souvent qu'autrement par la personne qui occupe la fonction. Troisièmement, l'assurance d'un approvisionnement constant en matière première est rendue possible par la fonction approvisionnements et n'a pas de lien direct avec les autres processus de l'entreprise. Quatrièmement, l'intégration du réseau de distribution et relation avec le réseau de distribution – À partir du moment où l'on doit rendre accessible les produits de l'entreprise à une clientèle spécifique, l'établissement d'un réseau de distribution est directement en lien avec la fonction créée dans l'entreprise pour mener à bien cette activité. En fait, tous les autres intangibles identifiés sont davantage à caractère général car plus souvent qu'autrement, ceux-ci se ressentent à différents niveaux de l'organisation que ce soit l'écoute client, la réputation et la crédibilité de l'entreprise, la longueur d'avance sur la compétition, la relation de proximité avec le personnel, la flexibilité de la production. En fait, tout le personnel de l'entreprise contribue d'une certaine façon à l'un ou l'autre de ces intangibles.

**Taux de présence ou d'absence relative dans les entreprises faisant partie de l'échantillon** - L'objectif recherché par la mise en valeur de chacun des intangibles de Boudin Inc., Bio Inc. et Amusements Inc. est d'obtenir des catégories d'intangibles afin de permettre éventuellement de quantifier l'absence ou la présence d'intangibles au sein de ces entreprises et ainsi proposer le déploiement d'intangibles dans chacune d'elles. Les catégories d'intangibles qui ont pu être dressées à l'issue de l'analyse des intangibles identifiés sont présentées au tableau 1. Ces caractérisations de catégories d'intangibles permettent de statuer sur les intangibles qui sont présents ou non dans chacune de ces organisations et conséquemment, de proposer un plan de déploiement de ces intangibles. La présentation des intangibles identifiés au sein des trois entreprises permet de statuer que certains processus sont davantage porteurs d'intangibles que d'autres. En effet, le processus « Ventes et marketing » a permis de lister neuf (9) intangibles, le processus « Production des produits » deux (2), le processus « Recherche et développement » cinq (5), le processus « Approvisionnements » deux (2) et le processus « Ressources humaines » deux (2).

Le processus « Ventes et marketing » fait intervenir deux intangibles en lien avec le réseau de distribution soit « Intégration du réseau de distribution » et « Relation avec le réseau de distribution » pour deux entreprises soit Bio Inc. et Amusements Inc. puisque ces entreprises utilisent un réseau de distribution pour rendre leurs produits accessibles à leur clientèle. L'importance d'un réseau fort et structuré est donc un élément déterminant dans le succès d'une entreprise. À cet effet, Bio Inc. est fortement en avance sur Amusements Inc. par l'instauration d'un mode de gestion et de suivi de ces distributeurs. De plus, de tous les intangibles identifiés par ce processus, cinq d'entre eux sont présents dans les trois entreprises soit écoute client, réputation et crédibilité de l'entreprise, la connaissance du marché et de la clientèle, longueur d'avance sur la compétition et service à la clientèle et ce, évidemment à des degrés divers. En fait, l'on constate que ces intangibles font en sorte qu'une entreprise va se démarquer d'une autre sur le marché laissant ainsi croire qu'il est peut être plus aisé de déployer ces intangibles au sein d'une entreprise. Le processus « Production des produits » fait intervenir dans les trois entreprises les intangibles suivants « Flexibilité de production » et « Compétences techniques du personnel » et ce, à des degrés divers. En effet, la flexibilité de production chez Bio Inc. et Boudin Inc. tient au fait des horaires flexibles du personnel de production alors que pour Amusements Inc. cela tient au fait qu'elle tient des composantes spécifiques en inventaire. C'est donc dire que chaque entreprise a défini quel était le meilleur moyen pour mieux satisfaire les délais de livraison imposés par les clients. Au niveau du processus de « Recherche et développement », l'on constate que dès qu'une entreprise structure ses activités de recherche et développement, il est fort probable que l'on y retrouve les mêmes intangibles et

ce, toujours à des degrés divers. C'est le cas de Boudin Inc. et Bio Inc. Le processus « Approvisionnements » fait intervenir l'intangible « Relation de confiance bien établie avec les fournisseurs » dans les trois entreprises. En fait, les trois entreprises ont compris l'importance d'avoir de bonnes relations avec les fournisseurs s'ils veulent obtenir la matière première dans les délais prévus. Le processus « Ressources humaines » fait intervenir l'intangible « relation de proximité avec le personnel » dans deux entreprises soit Boudin Inc. et Amusements Inc. Un fait intéressant à noter est que cette relation de proximité a été établie par la présidente de Boudin Inc. et le vice-président chez Amusements Inc. donc deux acteurs importants au sein de chacune de ces entreprises.

Cette qualification de la présence ou de l'absence d'intangibles permet de démontrer que les trois entreprises tirent leur épingle du jeu dans des sphères différentes lesquelles correspondent, plus souvent qu'autrement, aux valeurs des dirigeants en place.

### **TRANSFERT DE CONNAISSANCES : DÉPLOIEMENT DES INTANGIBLES**

Selon Nonaka et Takeuchi (1997), la création de connaissances et la capacité d'apprentissage permanents sont devenues des éléments fondamentaux de la compétitivité des entreprises et pourraient compter parmi les meilleurs garants de leurs performances à long terme. Mais comment peut-on déployer les intangibles dans une organisation donnée et quels sont les intangibles à privilégier ? La réalisation d'un diagnostic dans chacune des entreprises nous a permis d'identifier les points forts et les points faibles de chaque organisation tout en permettant l'identification de leurs intangibles respectifs. Suite à l'inventaire des intangibles dans chaque entreprise, voici donc brièvement les stratégies de déploiement spécifiques qui à titre de transfert de connaissances de recherche, ont été suggérées aux entreprises participantes, en vue de favoriser l'essor de l'entreprise en misant sur ses forces intangibles.

#### ***Le cas de Boudin Inc.***

- Recommandation 1 : Établir un plan de succession pour assurer la pérennité de l'entreprise
- Recommandation 2 : Continuité de l'implication de la présidente dans la relation avec la clientèle
- Recommandation 3 : Établissement d'une structure de ventes et élaboration d'un plan structuré pour l'approche avec les clients avec des objectifs clairs et mesurables
- Recommandation 4 : Structurer l'introduction de nouveaux produits et/ou procédés de reliure
- Recommandation 5 : Réflexion quant au type de production réalisé par l'entreprise et le contexte dans lequel la production est réalisée
- Recommandation 6 : Mise en place d'une stratégie de communication avec le personnel

#### ***Le cas de Bio Inc.***

- Recommandation 1 : Implication avec la clientèle
- Recommandation 2 : Reconnaissance par les propriétaires du travail réalisé par le directeur d'usine

#### ***Le cas de Amusements Inc.***

- Recommandation 1 : Faire le bilan des relations entre les actionnaires et définir la mission et la vision de l'entreprise
- Recommandation 2 : Renforcer les relations avec le réseau de distribution
- Recommandation 3 : Mieux documenter les interventions faites et les coûts associés au service après vente afin d'utiliser l'information pour identifier des pistes d'amélioration dans l'entreprise

- Recommandation 4 : Établir un lien avec le client utilisateur afin d'identifier des opportunités de développement pour l'entreprise et/ou d'amélioration des équipements de jeux
- Recommandation 5 : Revoir le processus de recrutement du personnel afin d'avoir accès à du personnel plus qualifié
- Recommandation 6 : Partager les expériences des installations effectuée par les équipes d'installateurs et élaborer un cahier des charges pour l'installation des modules de jeux

## CONCLUSION

La présente recherche a été guidée par les trois objectifs suivants soit,

- Relever le défi d'identifier des actifs et des compétences intangibles en contexte de petites et moyennes entreprises ceci par le développement d'un cadre de référence théorique lequel permettrait de structurer l'inventaire des différentes ressources intangibles des petites et moyennes entreprises;
- Mettre à l'épreuve le cadre de référence par des études de cas sur le terrain portant sur l'identification des actifs et des compétences intangibles reliés aux processus de l'entreprise; et,
- Analyser les moyens de déploiement des intangibles identifiés dans les entreprises selon les potentiels identifiés.

L'identification des intangibles ne s'est pas avérée une tâche facile. En effet, bien que la littérature donne des indications sur ce que l'on doit considérer comme un intangible et sur l'importance que l'on doit y accorder, il a été aisé de constater que les dirigeants d'entreprises rencontrés n'étaient pas familiers avec ce terme. En effet, parmi les trois entreprises rencontrées, une seule avait entendu parler de cette notion soit Bio Inc. et ce, dans le cadre d'une formation suivie sur la gestion des entreprises. Toutefois, le cadre développé a permis l'identification des intangibles tels qu'observés dans la gestion quotidienne des entreprises permettant ainsi de saisir leur caractère informel. L'identification des intangibles et la catégorisation qu'il a été possible de faire grâce à l'analyse inter-cas permet d'affirmer que les probabilités que l'on retrouve les mêmes intangibles dans des entreprises du secteur manufacturier sont bonnes mais que ceux-ci ne sont pas homogènes d'une entreprise à l'autre. En effet, ce qui distinguera la mise en valeur d'un intangible entre deux entreprises sera l'approche et les valeurs des dirigeants en place permettant ainsi de démontrer que les intangibles ont un caractère local important. Enfin, la liste de catégories d'intangibles que l'étude inter-cas a permis d'élaborer ne doit pas être considérée comme étant une liste exhaustive mais plutôt comme étant un point de départ de l'étude du fonctionnement d'une organisation qui jumelé à un diagnostic complet de l'entreprise permettra d'élaborer une liste qui sera utile aux dirigeants pour définir et/ou revoir sa stratégie.

Suivant les travaux de Hall (1992, 1993), les ressources intangibles ont été regroupées en deux catégories soit « dépendante des gens » et « indépendantes des gens ». Cette catégorisation permet d'abord et avant tout de distinguer les actifs (quelque chose que l'on a) des compétences (quelque chose que l'on peut ou que l'on sait faire). La réalisation des trois études de cas nous a permis de constater que les entreprises ont davantage de compétences que d'actifs donc qu'elles doivent davantage miser sur leurs ressources humaines pour assurer le succès de leur organisation respective démontrant ainsi que l'homme apparaît comme son principal actif et comme sa source essentielle de création de valeur. À partir du moment où l'on prend véritablement conscience que l'homme qualifié, compétent et surtout talentueux représente le facteur rare et la principale source potentielle de richesses de l'entreprise, l'on est conduit à remettre en cause ses modes courants de gestion de ses ressources. C'est le sens même du concept de compétitivité qui représente l'avantage qu'une organisation peut se créer par rapport à d'autres du seul fait des caractéristiques du management de ses ressources humaines.

Toutefois ceux qui réussissent le mieux, semblent avoir réfléchi et travaillé sur un ou quelques scénarios quant à la place qu'ils veulent occuper. Bio Inc. est la seule entreprise avec un plan d'affaires bien défini et la rencontre avec le personnel a permis de constater que connaissant bien les orientations de l'entreprise, cela leur permet de mieux voir l'importance de leur contribution dans l'atteinte des résultats de l'entreprise.

Conséquemment, la vision est un élément déterminant dans le succès d'une organisation. Boudin Inc. et Bio Inc. en sont deux exemples probants dans la mesure où la vision a toujours été le moteur de développement de l'entreprise et que, bien qu'aujourd'hui Boudin Inc. soit à l'heure des choix, elle a réussi à tirer son épingle du jeu dans un marché hautement compétitif.

En ce qui a trait à l'objectif de déploiement des intangibles, à partir des tableaux indiquant le taux de présence ou d'absence relative des intangibles, il s'est avéré possible de formuler différentes recommandations aux entreprises quant aux actions qu'ils devraient poser afin de mieux déployer leurs intangibles. Ceci permet donc de démontrer l'application concrète que l'on a pu faire des notions théoriques véhiculées dans la littérature scientifique d'où l'originalité de la présente recherche.

La réalisation de cette étude a permis de réfléchir et d'identifier des opportunités de recherche lesquelles pourraient bonifier les résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche. En voici quelques-unes :

- L'utilisation de l'approche processus pour l'identification des intangibles a permis de se concentrer sur les activités réalisées par le personnel permettant ainsi d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement d'une organisation et de l'interrelation entre les différents ressources. Conséquemment, il pourrait être intéressant éventuellement d'évaluer si les entreprises ayant intégré l'approche processus dans la gestion de leur organisation gèrent mieux leurs intangibles que celles qui ne l'ont pas fait. Les entreprises dotées d'un système de management de la qualité enregistrées à la Norme internationale ISO 9001 :2000 pourraient être de bonnes candidates puisque les exigences de cette norme sont basées sur la gestion des processus d'une organisation.
- Une des entreprises étant la propriété d'une femme, il pourrait aussi être intéressant d'évaluer si les entreprises gérées par des femmes gèrent leurs intangibles mieux ou différemment que les entreprises gérées par des hommes.
- La littérature sur les intangibles est à la base d'une multitude de publications ayant pour objet la gestion des compétences-clé, la gestion des savoirs, l'entreprise apprenante, ... Il pourrait être intéressant d'évaluer si les entreprises ayant mises en place de tels principes de gestion gèrent mieux les intangibles de leurs organisations.

Enfin, étant donné les profonds et rapides changements qui se produisent dans l'environnement des entreprises, celles-ci doivent répondre avec des outils appropriés pour mener à bien la gestion de leurs intangibles afin d'accroître leurs avantages compétitifs.

Tableau 1  
Taux de présence ou d'absence relative des intangibles dans les entreprises faisant partie de l'échantillon

Légende :

- P = Présence de l'intangible au sein de l'entreprise. L'utilisation d'un + ou d'un – permet de qualifier la présence de l'intangible par rapport aux autres entreprises ayant fait l'objet de l'étude
- A = Absence de l'intangible au sein de l'entreprise.
- S/O = Intangible non pertinent pour l'entreprise compte tenu de son domaine d'activité.

Processus	Objectif(s) du processus	Intangible	Boudin Inc.	Bio Inc.	Amusements Inc.
Ventes et marketing	Promouvoir et vendre les produits répondant aux besoins du client	Culture axée sur la relation de proximité avec la clientèle	P+	A	A
		Écoute client	P+	P	P
		Réputation et crédibilité de l'entreprise	P+	P	P
		Intégration du réseau de distribution	S/O	P+	A
		Relation avec le réseau de distribution	S/O	P+	P-
		Connaissance du marché et de la clientèle	P-	P+	P-
		Longueur d'avance sur la compétition	P	P+	P
		Structure du processus de soumission	P	S/O	P+
		Service à la clientèle	P	P	P+
Production des produits	Fabriquer et livrer le produit conforme aux spécifications établies et dans les délais convenus	Flexibilité de la production	P+	P	P
		Compétences techniques du personnel	P+	P	A
Recherche et développement	Concevoir et développer un produit satisfaisant les exigences du marché et/ou un amélioration d'un équipement ou d'un procédé particulier	Veille technologique	P+	P	P-
		Implication du personnel	P+	P	A
		Investissement dans les technologies récentes	P+	P	P
		Planification de la recherche et développement	P-	P+	A
		Flexibilité du processus de recherche et développement	P	P+	A
Approvisionnement	Assurer un approvisionnement en matières premières de qualité	Relation de confiance bien établie avec les fournisseurs	P	P	P
		Assurance d'un approvisionnement constant en matière première	S/O	P+	S/O
Ressources humaines	Assurer une main d'œuvre formée et compétente	Relation de proximité avec le personnel	P+	P	P+
		Culture de développement des ressources humaines	P-	P+	A

## RÉFÉRENCES

- AMIT R., SCHOEMAKER, P. J. H., (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Janvier, Volume 14, 33-46.
- ATKINS, M., LOWE, J., (1994). Stakeholders and the Strategy Formation Process in Small and Medium Enterprises, *International Small Business Journal*, volume 12, issue 3, April-June.
- BELLEY, A. (1999). Notes de cours, Management de la PME. Département des Sciences de la gestion, UQTR, Manuscrit non publié.
- BERG, B. L., (1995). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 2e Édition, Allyn and Bacon, États-Unis.
- BRANDENBURG, H., WOYJTYNA, J.-P., (2003). *L'approche processus, mode d'emploi*, Éditions d'Organisation.
- BROWN, L., (1970). *Le diagnostic stratégique*, Les Entreprises Modernes d'Éditions.
- CAPET, M., CAUSSE, G., MEUNIER, J., (1983). *Diagnostic, Organisation, Planification d'entreprise*, Économica, Paris.
- CARMELI, A., (2001). High- and low-performance firms : do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?, *Technovation*, Volume 21, Issue 10, 661-671.
- CARRIÈRE, J.-B., (1990). La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique, *Revue Internationale P.M.E.* , vol 3, no 3-4 : 301-325.
- CARRIÈRE, J.-B., (2000). Notes de cours, Gestion Stratégique de la PME, Département des Sciences de la gestion, UQTR, Manuscrit non publié.
- CATTAN, M., (2000). *Une approche innovante*, AFNOR, Paris.
- CHAVAUDRET, F., (1993). *Le diagnostic d'entreprise : vers une charte de qualité*, Éditions Romillat, Paris.
- COTÉ, M., MALO, M.-C., (2002). *La gestion stratégique : Une approche fondamentale*, Gaétan Morin Éditeur Ltée, Québec.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris.
- DEJOUX, C., (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris.
- DE SAINTE MARIE, G., (1992). *Diriger une PME, 10 étapes*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- DESLAURIERS, J.P., (1991). *Recherche qualitative, guide pratique*, Éditions Mc-Graw Hill.
- FILION, L.-J., (1989). Le développement d'une vision : Un outil stratégique à maîtriser, *Cahiers de recherche du GREPME*, vol. 14, no. 3, Septembre.
- GREPME, (1997). *Les PME, bilans et perspectives*, Les Presses Inter Universitaires, Québec.
- HALL, R., (1992). The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, Volume 13, 135-144.
- HALL, R., (1993), A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Volume 14, 607-618.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., (1995). *La conquête du futur*, Interéditions.
- HAFSI, T., TOULOUSE, J.-M., et al. (1996). *La stratégie des organisations : une synthèse*, Les Éditions Transcontinental.
- HENDRY, J. R., (2005). Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration, *Journal of Ethics*, volume 61, 79-99.
- HOROVITZ, J., PITOL-BELIN, J.-P., (1984). *Stratégie pour la PME*, Mc-GRAW-HILL, Paris.
- ISO (2000). *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*. ISO, 2<sup>e</sup> édition.
- ISO, (2002). *Lignes directrices pour l'audit de systèmes de management de la qualité et/ou de système de management environnemental*, ISO.
- ITAMI, H., ROEHL, T.W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard Universtiy Press, 1987.
- JONSEN, G., SCHOLE, K., (1993). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D.P., (2004). *Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, United States of America.

- KEPNER, B. B., (1991), *La Vision Stratégique en Action*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- LEROY, F., (2001). *Les stratégies de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- MAGLIULO, B., (1983). *Les petites et moyennes entreprises*, Hatier, Paris.
- MARCHESNAY, M. (1991). *Économie d'entreprise*, Collection Gestion, Eyrolles Université, Paris.
- MATHIEU, S., (2003). *Réussir l'approche par les processus*, AFNOR.
- McNAIR, C.J. et al., (1998). *La mise en oeuvre de la gestion des processus*, Politique de comptabilité de management, Société des comptables en management du Canada, no. 47, Hamilton (Ontario).
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M., (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., (1999). *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Éditions Village Mondial, Paris.
- NONAKA. I., TAKEUCHI, H., avec des contributions de Ingham, M., (1997). *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles.
- ORÉAL, S., ( 1993). *Le management stratégique de l'entreprise*, Économica, Paris.
- POTIÉ, C., (1991). *Diagnostic qualité : méthodes d'expertise et d'investigation*, AFNOR.
- PORTER, M., (1999). *L'Avantage concurrentiel – Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, Paris.
- RANGONE, A., (1999). *A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises*, Small Business Economics, Volume 12, 233-248.
- RISPAL, M. H., (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Éditions de Boeck Université, 1<sup>ère</sup> édition.
- ROBSON, C., (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, 2e édition, Blackwell Publishing.
- ROSSMAN, G.-B, RALLIS, I.-S., (1998). *Learning in the field: an introduction to qualitative research*, Sage Publications.
- THIBAUT, J.-P., (1989). *Le diagnostic d'entreprise, Guide Pratique*, Société d'édition et de diffusion pour la formation, 1<sup>ère</sup> édition.
- WENERFELT, B., (1984). *A resource based view of the firm*, Strategic Management Journal, Volume 5, 171-180.
- YIN, R. K., (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>ième</sup> édition.