HAL open science

Une approche cognitive de la performance en PME

Akram El Fenne

To cite this version:

Akram El Fenne. Une approche cognitive de la performance en PME. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1122 . tel-04039112

HAL Id: tel-04039112

https://theses.hal.science/tel-04039112

Submitted on 21 Mar 2023

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

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

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE

Le Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action

THÈSE présentée par :

Akram EL FENNE

soutenue le : **13 décembre 2016**

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

Discipline : Sciences de gestion / Spécialité : Ressources humaines

Une approche cognitive de la performance en PME

THÈSE dirigée par :

Monsieur BAYAD Mohamed	Professeur des universités, Cnam

RAPPORTEURS :

Madame BERGER-DOUCE Sandrine	Professeur des universités, Ecole de Mines de St-Etienne
Monsieur LIOUVILLE Jacques	Professeur des universités, EM Strasbourg - Université de Strasbourg

---

Président du JURY :

Monsieur PESQUEUX Yvon	Professeur du Cnam, Cnam

Le Conservatoire national des arts et métiers n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur

A ma famille

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier le Professeur Mohamed BAYAD d'avoir accepté de diriger cette thèse. Ses encouragements et ses conseils furent déterminants pour cette recherche, il a montré à mon égard beaucoup de patience et un indéfectible soutien. Je lui exprime toute ma reconnaissance pour la confiance qu'il m'a témoigné tout au long de ce travail.

J'adresse également ma reconnaissance aux professeurs Sandrine BERGER-DOUCE et Jacques LIOUVILLE pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'au professeur Yvon PESQUEUX qui a apporté sa collaboration en acceptant d'être membre du jury. C'est un grand honneur que tous me font en s'intéressant à ce travail de recherche.

Je tiens aussi à remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail de thèse. Je pense au personnel de la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat de Lorraine et de l'Institut Supérieur des Métiers, qui m'ont permis d'appréhender et de toucher de près à la réalité du terrain. Ensuite ma reconnaissance va à l'équipe du Centre de Recherche Public, Henri Tudor de Luxembourg, qui m'ont accueilli pendant plus de trois mois notamment Marie pour le temps qu'elle m'a consacré. Enfin, Je n'oublie pas de remercier le personnel et les collègues du laboratoire de recherche LIRSA ainsi que le personnel du Cnam à Nancy pour leur soutien et leur amitié.

J'adresse une pensée particulière à ma famille au Maroc, pour leur amour, leur confiance et leur soutien qui m'a permis d'affronter la dureté et les difficultés d'un travail de thèse.

Enfin, je tiens à remercier profondément mon épouse Soulaf à qui je suis reconnaissant d'avoir été présente à mes côtés, par son soutien inestimable, ses encouragements et sa présence durant les moments critiques.

Résumé

Cette thèse se propose de contribuer à la compréhension de la problématique générale de la performance, ceci par l'exploration du contenu de la vision stratégique appliquée au contexte des propriétaires-dirigeants de PME. Notre thèse émerge ainsi des observations du terrain et de son évolution, notamment les difficultés rencontrées par certaines PME pour survivre et à contrario les facteurs favorisants la réussite et la performance de certaines d'entre elles. Cette recherche s'articule ainsi autour d'un processus continu d'aller-retour entre la littérature et le terrain.

Les PME représentent un des terreaux les plus propices à la recherche sur le concept de vision stratégique et sa relation à la performance. La revue de littérature fait en effet apparaitre le propriétaire-dirigeant, qualifié d'entrepreneur, comme un facteur central dans l'explication de la performance de son entreprise. Nous proposons ici une approche cognitive de la performance, approche que nous illustrons au travers des représentations de propriétaires-dirigeants de PME de leur performance. Ainsi, nous nous intéressons aux contenus des représentations véhiculées par les propriétaires-dirigeants de PME, la conception de la performance dans leur vision stratégique. Cette représentation se compose de structures émergeantes des concepts reliés entre eux à l'intérieur de ces représentations. En ce sens, nous partons du principe qu'un concept ne prend vraiment sa signification que dans ses relations avec d'autres.

La thèse présente son projet en termes de problématique et de méthodologie, au travers d'un processus de collecte de données, par entretiens en profondeur, sur 9 PME performantes primées à plusieurs reprises. A cet effet, nous avons utilisé la méthodologie de la cartographie cognitive qui permet d'analyser la vision stratégique comme un réseau de concepts dans une dynamique des relations les liants. Le traitement et l'analyse des données récoltées nous conduisent à proposer un modèle de lecture cognitive de la performance adapté au contexte des propriétaires-dirigeants de PME. La performance apparait comme un concept multidimensionnel, hiérarchique et dialogique. En effet dans sa PME le propriétaire-dirigeant doit faire des arbitrages entre les différents objectifs et les intérêts multiples des différents acteurs. Enfin, l'étude démontre une importance avérée aux ressources humaines et à l'ancrage territorial de son entreprise.

Mots clés : Entrepreneuriat, PME, Cognition, Vision stratégique, modèle de performance, Facteurs clés de succès.

Résumé en anglais

This thesis aims to contribute to the understanding of the general issue of performance, this by exploring the contents of the strategic vision applied to the context of SME owner-managers. Our thesis emerges from field observations and its evolution, the difficulties of some of SMEs to survive and conversely the contributing factors of success and the performance of some of them. Thus, this research revolves around an ongoing go-return process between literature and results of our field research.

Concretely, we find in the SMEs one of the more conducive soils to research on the concept of strategic vision and its relationship to performance. Indeed, the owner-manager, Often described as an entrepreneur, holds in his SME a central predominant position and is one of the major internal factors to consider. Here we propose a cognitive approach to performance, we illustrate that approach through representations of owner-managers of SMEs performance. Thus, we focus on the content of the representations conveyed by the owner-managers of SMEs, the performance conception in their strategic vision, this representation consists of a emerging structures of concepts interconnected within these representations. In this sense, we assume that a concept really takes its meaning only in its relations with others.

The thesis presents its problematic and methodological project, through in-depth interviews of nine performing SMEs (award winning repeatedly). To this end, we used the methodology of cognitive mapping that can analyze the strategic vision as a network of concepts in a dynamic relationship. The processing and analysis of collected data lead us to propose a model of cognitive reading of performance adapted to the context of SME owner-managers.The performance appears as a multidimensional concept, hierarchical, and dialogical. Indeed, in its SME, the owner-manager must make trade-offs between different objectives and different interests of different stakeholders. Finally, the study demonstrates proven importance to human resources and territorial anchorage of its business.

Keywords : Entrepreneurship, SMEs, Cognition, Strategic vision, Performance model, Key Success' Factors.

Sommaire

Remerciements....4
Résumé....5
Résumé en anglais....6
Sommaire....7
Liste des tableaux....10
Liste des figures....12
Liste des annexes....14
Introduction....15
1 Emergence de la problématique : crise et vulnérabilité des PME....16
2 La vision stratégique des dirigeants comme déterminant de la performance....18
3 Objectif....18
4 Position épistémologique....19
5 Le plan de la recherche....20
Première partie Fondements théoriques et l'objet de la recherche....22
Chapitre 1 : La PME une importance économique dans un contexte de crise : La vulnérabilité des PME....24
Section 1 : Les PME comme objet de recherche :....25
1.1 Les PME : quelques définitions préalables....25
1.2 La crise....36
Section 2 : l'entrepreneuriat-PME spécificités....43
2.1 Les PME : spécificités....43
2.2 L'entrepreneur au centre de sa PME....49
Chapitre 1 : en résumé....54
Chapitre 2 : La question de la performance....55
Section 1 : PME performantes....56
1.1 Performance : question de mesure....56
1.2 Vers une conception multidimensionnelle de la performance....59
1.3 Modèles multidimensionnels de la performance....66
Section 2 : Entrepreneurs performants....82

2.1 L'entrepreneur propriétaire-dirigeant 82

2.2 Vision stratégique et performance de PME 89

Chapitre 2 : en résumé 93

Chapitre 3 : Approche cognitive de la performance : une lecture par les Facteurs Clés de Succès de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants 94

Section 1 : Pour une approche cognitive de la performance 95

1.1 Performance et FCS 95

1.2 Vers une définition des Facteur clés de succès 99

1.3 Facteurs clés de succès en contexte de PME 102

Section 2 : une lecture cognitive des FCS 106

2.1 Cognition des entrepreneurs-dirigeants de PME et identification des FCS et FSR : importance de la vision 106

2.2 Vision stratégique et approche cognitive 107

2.3 Postulat et questions de recherche 108

Chapitre 3 : en résumé 109

Deuxième partie Méthodes et résultats de recherche 110

Chapitre 4 : Méthodologies 112

Section 1 : De l'utilisation de la carte cognitive 113

1.1 Méthode de recueil et de traitement des données 113

1.2 Recueil des données 120

1.3 Apport des Logiciels utilisés 126

Section 2 : traitement des données : cartes cognitives individuelles 130

2.1 Présentation et analyses : PME 1 130

2.2 Présentation et analyses : PME 2 146

2.3 Présentation des résultats globaux 156

Chapitre 4 : en résumé 159

Chapitre 5 : Résultat et analyses 160

Section 1 : des cartes cognitives individuelles à la carte cognitive composite 161

1.1 Regroupement des concepts en labels 161

1.2 Présentation de la carte composite 186
Section 2 : de l'utilisation de modèle de performance 196
2.1 Du regroupement des labels à la proposition d'un modèle cognitif de la performance 196
2.2 Discussion : apport d'une lecture cognitive de la performance 206
Conclusion 212
1 Proposition d'un modèle de performance en contexte de PME 213
2 Apports de la recherche 218
3 Limites de la recherche 219
4 Implications managériales 220
3 Prolongements de la recherche 221
Bibliographie 222
Table des matières 234
Résumé 248
Résumé en anglais 248

Liste des tableaux

Tableau 1: Typologies des PME : par auteurs et critères typologiques.....28
Tableau 2 : Dimensions de la performance et leurs fréquences (Murphy et al., 1996, P. 16)..57
Tableau 3 : L'efficacité organisationnelle dans l'histoire des sciences administratives.....58
Tableau 4 : Théories classiques et théories néoclassiques en entrepreneuriat.....83
Tableau 5 : Typologies d'entrepreneurs.....86
Tableau 6 : Facteurs clés de succès et cycle de vie des entreprises.....96
Tableau 7 : Définitions de la notion des FCS.....100
Tableau 8 : Facteurs clés de succès en contexte de PME.....103
Tableau 9 : Définitions et types de cartes cognitives.....115
Tableau 10 : Présentation des PME interrogées.....121
Tableau 11 : Liste des concepts de la carte cognitive de la PME1.....135
Tableau 12 : Concepts centraux de la PME1.....137
Tableau 13: Concepts conséquences influencés par plus de 4 concepts (PME1).....139
Tableau 14 : Concepts explications influençant plus de 4 concepts (PME1).....140
Tableau 15 : Concept explication/conséquence (plus de 4 concepts - PME1).....141
Tableau 16 : Liste des concepts de la carte cognitive de la PME2.....147
Tableau 17 : Concepts centraux de la PME2.....149
Tableau 18 : Concepts conséquences influencés par plus de 4 concepts (PME2).....150
Tableau 19 : Concept explication influencé par plus de 4 concepts (PME2).....152
Tableau 20 : Concept explication/conséquence (plus de 4 concepts – PME2).....153
Tableau 21 : Informations générales sur la complexité des cartes individuelles.....156
Tableau 22 : Regroupement : Label « pérennité de l'entreprise ».....162
Tableau 23 : Regroupement : Label « flexibilité de l'entreprise ».....165
Tableau 24 : Regroupement : Label « Productivité ».....167
Tableau 25 : Regroupement : Label « qualité du produit ».....169
Tableau 26 : Regroupement : Label « utilité de l'entreprise ».....170
Tableau 27 : Regroupement : Label « compétitivité de l'entreprise ».....171
Tableau 28 : Regroupement : Label « utilité du produit ».....172
Tableau 29 : Regroupement : Label « efficience de l'organisation ».....174
Tableau 30: Regroupement : Label « rentabilité financière ».....174
Tableau 31 : Regroupement : Label « réputation de l'entreprise ».....175
Tableau 32 : Regroupement : Label « satisfaction des clients ».....176

Tableau 33 : Regroupement : Label « ouverture sur l'environnement »....177
Tableau 34 : Regroupement : Label « satisfaction des dirigeants » 179
Tableau 35 : Regroupement : Label « conformité externe » 180
Tableau 36 : Regroupement : Label « satisfaction du personnel »....181
Tableau 37 : Regroupement : Label « rendement des employés » 182
Tableau 38 : Regroupement : Label « équité de l'entreprise »....183
Tableau 39 : Regroupement : Label « croissance de l'entreprise »....184
Tableau 40: Regroupement : Label « compétence du personnel »....184
Tableau 41 : Regroupement : Label « mobilisation des employés »....185
Tableau 42 : Regroupement : Label « esprit d'équipe » 186
Tableau 43 : Analyse structurale de la carte composite....190
Tableau 44 : Centralité et importance relative des nœuds 191
Tableau 45 : Centralité de degré des nœuds de la carte composite 192
Tableau 46 : Centralité de proximité des nœuds de la carte composite....193
Tableau 47 : Centralité d'intermédiarité de la carte composite....195
Tableau 48 : Labels expliqués et labels explicatifs....207

Liste des figures

Figure 1: Structure générale de la thèse 20
Figure 2: La pérennité comme équilibre entre continuité et changement.....31
Figure 3 : Type d'entrepreneur selon le but économique.....33
Figure 4 : Typologie des PME sur continuum 35
Figure 5 : Modèle de crise de Pauchant et Mitroff (1992).....39
Figure 6 : Approche systémique de la PME : spécificité de la stratégie.....47
Figure 7 : Illustration du modèle de Scott 1977.....64
Figure 8: Illustration du modèle Seashore : modèle de Scott 1977 enrichi 65
Figure 9 : Illustration du modèle de Cameron : modèles de Seashore et Scott enrichis.....66
Figure 10 : Quatre modèles de l'efficacité organisationnelle 68
Figure 11 : Niveaux d'analyse organisationnelles (Quinn et Rohrbaugh, 1983) 69
Figure 12: Composantes de l'efficacité organisationnelle (Morin et al.,1994) 73
Figure 13 : Marchés de l'information de la performance organisationnelle « Performance Information Market » (Rogers et Wright, 1998).....75
Figure 14 : Dimensions de la performance organisationnelle selon Sicotte et al. (1998) dans Sicotte et al. (1999, pp. 39-42).....81
Figure 15 : Protocole de recueil de données adopté 123
Figure 16 : Etapes de la démarche méthodologique 124
Figure 17 : illustration (exemple de calcul du score de centralité des concepts).....127
Figure 18 : Extrait 1 de la carte cognitive de la PME1 133
Figure 19 : Extrait 2 de la carte cognitive de la PME1 134
Figure 20 : Carte cognitive de la PME1.....136
Figure 21 : Concepts conséquences et explications de la PME1 138
Figure 22 : Boucles carte cognitive (PME1).....144
Figure 23 : Analyse de regroupement (PME1) 145
Figure 24 : Carte cognitive de la PME2.....148
Figure 25 : Concepts conséquences et explications de la PME2 149
Figure 26 : Extrait 1 de la carte cognitive de la PME2.....152
Figure 27 : Boucles carte cognitive (PME2).....153
Figure 28: Analyse de regroupement (PME2) 155
Figure 29 : Extrait 1 Carte cognitive de la PME8.....163
Figure 30 : Extrait 2 de la carte cognitive PME2.....166

Figure 31 : Extrait 1 de la carte cognitive de la PME6 172
Figure 32 : Matrice générale d'influence des neuf dirigeants 188
Figure 33 : La carte composite des neuf dirigeants de PME 188
Figure 34 : analyse de regroupement (4 Subgroups) de la carte composite 198
Figure 35 : Analyse de regroupement (Subgroups) de la carte composite (liens validés par au moins 3 dirigeants) 200
Figure 36 : carte composite : lecture cognitive de performance 202
Figure 37 : Matrice d'influence des neuf dirigeants (liens validés par au moins 5 dirigeants) 204
Figure 38 : carte composite selon la classification et l'intensité des liens 205
Figure 39 : Modèle compréhensive de la performance : une lecture cognitive 214

Liste des annexes

Annexe 1 : Carte cognitive de la PME3……. 242

Annexe 2 : Carte cognitive de la PME4……. 243

Annexe 3 : Carte cognitive de la PME5……. 244

Annexe 4 : Carte cognitive de la PME6……. 245

Annexe 5 : Carte cognitive de la PME7……. 246

Annexe 6 : Carte cognitive de la PME8……. 247

Annexe 7 : Carte cognitive de la PME9……. 248

Introduction

1 Emergence de la problématique : crise et vulnérabilité des PME

Notre thèse émerge des observations du terrain et de son évolution notamment les difficultés rencontrées par les PME pour survivre. Cette recherche s'articule autour d'un processus continu d'aller-retour entre la littérature et le terrain, ainsi que les opportunités de recherche rencontrées, notre curiosité scientifique, et le souci de s'inscrire dans une démarche de recherche actionnable.

Les PME sont reconnues aujourd'hui comme un important moteur pour la croissance économique et la création d'emplois. Cependant, la crise récente a eu comme effet un encadrement plus strict du financement, diminuant ainsi les créations des nouvelles entreprises et freinant la croissance et le développement de celles fraichement lancées, affaiblissant ainsi leur capacité à survivre dans des conditions de marché plus difficiles.

Le dernier rapport réalisé par l'observatoire des PME de la banque publique d'investissement (Bpifrance[1]) indique un niveau élevé de défaillance en 2013 (p.49) due à la succession de crises subis depuis 5 ans, qui semble se stabiliser en 2014.

De plus, la baisse d'activité (notamment en 2012/2013) due à une diminution de leurs marges implique un recul en termes de réinvestissement. Dans ces conditions les dirigeants des PME expriment certaines difficultés à avoir une vision claire de l'avenir de leurs entreprises (Bpifrance[2]) ce qui influence pareillement leurs décisions d'investissement. Ces différentes difficultés ont comme résultat, la multiplication des fermetures d'entreprises notamment les petites structures et les microentreprises.

Cependant, si la récente crise financière a eu comme effet une accentuation du nombre des faillites, le problème de la solvabilité des petites entreprises ne date pas d'aujourd'hui. La

---

[1] « PME 2014, Rapport sur l'évolution des PME », Observatoire des PME, 2014, Pbifrance, disponible sur : http://www.bpifrance-lelab.fr/rpme14/appli.html

[2] « *les chefs d'entreprises savent-ils anticiper leur avenir ?* » PBIFRANCE E LE LAB, Juillet 2014, 35p

Commission Européenne a d'ailleurs d'ores et déjà dans son rapport de 2003[3] reconnu que la grande majorité des entreprises insolvables sont des PME. En effet, si les petites et moyennes entreprises constituent l'épine dorsale de l'économie européenne (représentant 99% des entreprises et totalisant 75 millions d'emplois), la grande majorité des entreprises insolvables sont également des petites entreprises.

Pour Baldwin et al. (1997,p. 21) : « les entreprises plus petites et plus jeunes sont moins susceptibles de survivre. Les preuves empiriques, du moins celles qui portent sur le secteur de la fabrication, confirment cette affirmation. En général, les nouvelles venues sont plus petites et moins productives. De plus, la concurrence a raison des moins efficaces d'entre elles (Baldwin et Rafiquzzaman, 1995) ».

En réponse à ce contexte caractérisé notamment par une hausse de chômage, la politique du gouvernement a consisté à encourager la création d'entreprise en ciblant notamment les chômeurs (notamment par la facilitation des créations via le statut d'autoentrepreneur). L'entrepreneuriat est vu alors comme ultime solution pour créer son propre emploi. Ceci a accentué l'importance des formes d'entrepreneuriat dites de nécessité en opposition à la forme d'entrepreneuriat dite d'opportunité.

En contexte de PME, l'entrepreneur est au centre de son entreprise, du processus de sa création au développement et/ou le maintien de son activité. Il y tient un rôle central dans la prise de décision et donc ses orientations. Il semble constituer une variable importante dans l'explication des réussites et/ou échecs des entreprises.

Nous nous intéressons plus particulièrement à sa vision, notamment sa capacité à identifier les facteurs de réussite qui semble constituer une variable importante.

Nous proposons ici une lecture cognitive de la performance par l'exploration de la vision stratégique de neuf propriétaires-dirigeants performants afin de comprendre les mécanismes sous-jacents expliquant leur réussite.

---

[3] Projet Best Restructuration, dépôt de bilan et nouveau départ (Rapport Final du Groupe d'Experts, Septembre 2003) et rapport Bankruptcy and a fresch start : stigma on failure and legal consequences of bankruptcy, juillet 2002.

2 La vision stratégique des dirigeants comme déterminant de la performance

Nous nous intéressons donc à la compréhension des facteurs influençant la réussite des PME et par conséquence à son dirigeant, sa vision et son application en termes d'actions concrètes.

Comme le rappelle Filion : « parler de PME implique parler de propriétaires-dirigeants de PME. On ne peut parler de propriétaires-dirigeants de PME sans parler de l'entrepreneur » (Filion, 1997, p. 3). Ce dernier, par sa position centrale dans son entreprise et son autonomie décisionnelle, fait des TPE/PME un terrain propice à la recherche sur le concept de vision stratégique et sa relation à la performance.

Le propriétaire-dirigeant est souvent qualifié d'entrepreneur, celui-ci apparaît comme un être complexe doté d'une personnalité unique (Gasse, 1985). Filion (1991) le décrit comme une *« personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts, [qui] maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires [et prend] des décisions modérément risquées qui visent à innover »*.

Les processus de création et du développement d'un projet entrepreneurial dépendent ainsi des capacités de l'entrepreneur à mobiliser et à développer les différentes ressources et compétences nécessaires aux différentes phases de son projet et de vie de son entreprise. Sa vision, transformée en action, prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, au sein duquel le propriétaire-dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange avec son environnement.

3 Objectif

Il n'est donc pas question ici des types ou outils stratégiques utilisés en PME, mais plutôt des fondements de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant et des actions hétérogènes qui en

découlent, desquelles on peut identifier un processus stratégique sous forme de choix et d'actions concrets.

En fait, en quoi, la vision peut-elle aider l'entrepreneur, le chercheur ou l'intervenant en PME à comprendre la réussite (ou l'échec) de l'organisation ? Cette démarche d'essence heuristique, encore peu explorée, laisse une place importante à l'intuition, à l'imaginaire et aux représentations des acteurs pour identifier les dimensions qu'ils perçoivent comme des facteurs expliquant leur performance.

La thèse présente son projet en termes de problématique et de méthodologie, au travers d'un processus de collecte de données, par entretiens en profondeur, sur 9 PME performantes primées à plusieurs reprises. A cet effet, nous avons utilisé la méthodologie de la cartographie cognitive qui permet d'analyser la vision stratégique comme un réseau de concepts dans une dynamique des relations les liants. Le traitement et l'analyse des données récoltées nous conduisent à proposer un modèle de lecture cognitive de la performance adapté au contexte des propriétaires-dirigeants de PME.

4 Position épistémologique

Thiétart et al. (1999), font une distinction entre deux types de positionnement épistémologique. Le premier, un positivisme revendiquant un statut ontologique de la connaissance dont la réalité est une description objective et acontextualisée. Ce paradigme prône ainsi une indépendance du sujet et de l'objet, avec pour objectif la production d'un référent universel. Le deuxième composé des deux paradigmes, le constructivisme et interprétativisme. Ces derniers considèrent la réalité comme étant une construction du chercheur. La connaissance ayant un statut phénoménologique, la réalité est subjective et contextuelle et le sujet et l'objet sont dépendants.

Dans le cadre de notre thèse, nous essayons d'apporter une nouvelle lecture de la performance par une approche cognitive. La construction de la connaissance privilégie ainsi la compréhension du phénomène étudié, la performance des PME.

Nos travaux s'inscrivent donc davantage dans le paradigme du l'interprétativisme, par le caractère empathique et idéographique. Nous nous intéressons davantage aux événements singuliers, les phénomènes en situation (la performance des PME) et prenons en compte les aspects historiques et contextuels. Dans le cadre de notre étude nous nous concentrons ainsi sur des acteurs (propriétaires-dirigeants de PME) et à l'interprétation qu'ils se font de leur vécue et expérience. Toutefois, nous nous rapprochons aussi du paradigme du constructivisme, en ce sens, où on s'intéresse à la construction de la réalité des acteurs : la connaissance est produite chemin faisant.

5 Le plan de la recherche

Notre thèse est structurée en deux parties. Une première partie est consacrée à l'élaboration d'un cadrage théorique relatif à notre problématique de recherche. Une deuxième partie est consacrée à la construction d'un cadrage empirique et une méthodologie adéquats à notre objet de recherche.

La première partie, vise à justifier la pertinence du cadre théorique mobilisé pour étudier notre problématique, une revue de la littérature sur les travaux antérieurs ayant pour objet les notions de performance organisationnelle, de vision stratégique et Facteurs clés de succès (FCS) en PME. Ceci en mettant l'accent sur l'influence de l'entrepreneur et sa vision stratégique dans l'explication de la performance des PME.

La deuxième partie sera consacrée quant à elle, à la problématique et aux choix méthodologiques. L'utilisation de la cartographie cognitive et la mise en place d'un protocole de recueil et traitement de données spécifique est précisé tout au long du chapitre 4 ainsi que la présentation de deux exemples de cartes cognitives individuelles parmi les neuf construites.

Le chapitre 5 est consacré à la présentation et à la discussion de nos résultats autour de la construction de la carte composite.

En conclusion nous présentons notre modèle de performance basé sur la carte composite construite des neuf dirigeants de PME interrogés.

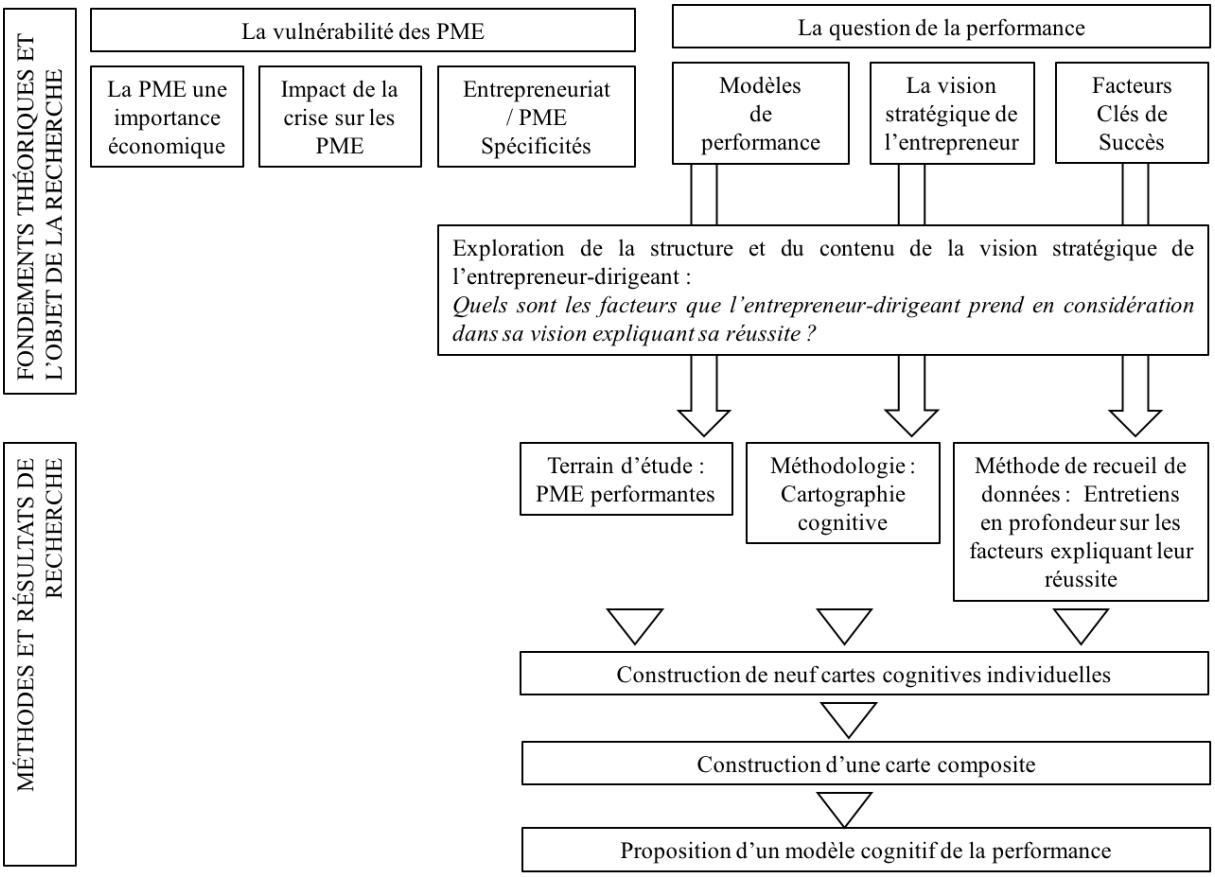


Figure 1: Structure générale de la thèse

Première partie

Fondements théoriques et l'objet de la recherche

L’étude des succès/échecs est une question centrale en entrepreneuriat-PME. Cependant, le manque de données sur les entreprises en échecs et l'absence de définition claire de ces deux notions rendent difficile leurs mesures. En effet, la disparition d'une entreprise par exemple par rachat n'implique pas forcément un échec, de la même manière la survie d'une d'entreprise ou sa pérennité n'est pas nécessairement synonyme de succès.

Une définition des différents concepts mobilisés nous parait importante pour éclairer notre objet de recherche.

La première partie de notre thèse nous permet de mettre la lumière sur les travaux réalisés en entrepreneuriat-PME notamment sur la vulnérabilité des PME face à un contexte de crise (Chapitre 1) ainsi que les travaux sur la performance de ces dernières (chapitre 2). Enfin, nous présenterons notre problématique (chapitre 3), son émergence et son développement.

Chapitre 1 : La PME une importance économique dans un contexte de crise : La vulnérabilité des PME

Les PME sont reconnues aujourd'hui comme un important moteur pour la croissance économique et la création d'emplois. La crise récente a eu comme effet un encadrement plus strict du financement diminuant ainsi les créations des nouvelles entreprises et freinant la croissance et le développement de celles fraichement lancées, affaiblissant ainsi leur capacité à survivre dans des conditions de marché plus difficiles.

Pour autant, leur importance n'est plus à démontrer. Elles sont la base non seulement de la restructuration économique, mais aussi d'une nouvelle croissance (Julien, 2002, p. 1), et représentent la très grande majorité des entreprises constitutives des économies locales. C'est l'objet de notre premier chapitre.

Section 1 : Les PME comme objet de recherche :

Pour la plupart des spécialistes, l'une des plus grandes difficultés dans l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité les caractérisant (Julien, 1997). La CGPME définit les Petites et Moyennes Entreprises comme celles - quelle que soit leur forme juridique - dans lesquelles les Chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales.

S'intéressant aux PME, cette section sera consacrée à les définir ainsi que leur contexte.

1.1 Les PME : quelques définitions préalables

Dans la littérature spécialisée, plusieurs approches sont utilisées pour appréhender la PME. Certaines se sont centrées sur la définition de celle-ci, leurs types ou encore sur leurs caractéristiques.

On peut relever deux principales approches (quantitatives et qualitatives) pour définir la PME, ces dernières mènent à deux typologies :

1.1.1 Typologies quantitatives

En l'absence d'une définition légale des PME en France, on utilise traditionnellement des critères quantitatifs à savoir le nombre de salariés, le chiffre d'affaires et le total du bilan. Il s'agit généralement de la typologie utilisée pour déterminer une classification permettant une description statistique du tissu productif. Un autre critère est pris en considération dans cette approche, il s'agit de l'indépendance ou non de l'entreprise.

Ainsi, sont considérées comme indépendantes les entreprises qui ne sont pas têtes de groupe ou filiales (soit les entreprises dont la participation dans le capital par un groupe dépasse 50 %)

d'un groupe français ou étranger. Les têtes de groupe ou filiales d'un « microgroupe » français (groupe de moins de 250 salariés) sont toutefois considérées comme indépendantes.

Sont également considérées comme dépendantes et exclues du champ des PME, les joint-ventures, les entreprises ayant la catégorie juridique GIE ou Société en participation avec personne morale, ainsi que les entreprises ayant pour activité principale supports juridiques de programme (classe 70.1D de la nomenclature d'activité NAF).

Ainsi, conformément à la recommandation de l'Union européenne du 6 mai 2003, sont considérées comme PME les entreprises indépendantes ayant moins de 250 salariés. On distingue :

- La catégorie des moyennes entreprises (PME) : moins de 250 personnes et un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.

- La catégorie petites entreprises : moins de 50 personnes et un chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excédant pas 10 millions d'euros.

- La catégorie des microentreprises : moins de 10 personnes et un chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excédant pas 2 millions d'euros. On utilise aussi le terme de très petites entreprises (TPE) pour désigne la catégorie des microentreprises ou les entreprises de moins de 20 personnes.

Le code général des impôts (CGI) français, le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 dans son article 3[4], relatif à l'article 51 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME), ainsi que le gouvernement français dans son Annexe au Projet de Loi de Finances annuel (Effort financier de l'État en faveur des petites et moyennes entreprises) reprennent les critères utilisés dans la définition européenne.

D'autres notions sont utilisées pour désigner les petites entreprises opérantes dans l'artisanat (production, transformation, réparation ou prestation de service à titre principal ou secondaire,

[4] L'article 3 du Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique

sous forme sédentaire, foraine ou ambulante dans les secteurs de l'alimentation, la fabrication, le bâtiment et des services). Ainsi, la chambre de métiers et de l'artisanat (CMA) définit l'entreprise artisanale comme celle employant au maximum 10 salariés, sans compter, même s'ils perçoivent un salaire, le conjoint, les ascendants, les associés et les apprentis. Toutefois, sous certaines conditions, les entreprises dépassant dix salariés peuvent être maintenues dans le secteur de l'artisanat. En industrie, on distingue les petites industries de 6 à 50 employés et les moyennes industries de 51 à 500 employés.

L'utilisation des critères quantitatifs pose un problème d'harmonisation au niveau national mais aussi au niveau international. Toutefois, on retrouve généralement les mêmes critères quantitatifs (effectifs, chiffre d'affaires et total du bilan) pour catégoriser les entreprises.

En effet, aux états unis par exemple, le " Small Business Act ", voté le 30 juillet 1953 par le Congrès - texte fondateur de la politique américaine d'aide en faveur des PME – définit dans sa section 203, la petite entreprise comme celle qui emploie moins de 500 salariés, mais ce seuil est porté à 1.500 dans l'industrie manufacturière. Le chiffre d'affaires annuel doit être inférieur à 5 millions de dollars dans les services, à 13,5 millions de dollars dans le commerce, et à 17 millions de dollars dans la construction.

La Grande-Bretagne utilise aussi différents seuils, notamment les effectifs selon le secteur d'activité, ainsi sont considérées comme PME les unités de production manufacturières de moins de 201 employés et de moins de 26 employés dans les secteurs de construction et des mines. Au Canada, on distingue deux catégories : les petites entreprises comptant moins de 50 employés et les moyennes entreprises comptant 50 à 499 employés. En ce sens, les travaux sur la PME sont à reconsidérer dans leur contexte national.

1.1.2 Typologies qualitatives

Au-delà des critères quantitatifs utilisés généralement par les organismes publics à des fins statistiques et/ou pour mettre en place différentes politiques économiques notamment d'aide et d'appuis. Plusieurs auteurs ont essayé de réaliser des typologies en prenant en considération les différentes variables liées aux relations des entreprises avec leur environnement.

Pour Julien (1997, p.6) l'approche économique traditionnelle se refuse à pénétrer à l'intérieur de la boîte noire de l'entreprise et ne touchent ainsi qu'aux éléments les plus apparents. Ainsi,

il s'agit de présenter dans cette partie différentes typologies qualitatives ou multicritères dont le but est de relever les ressemblances ou les comportements observés dans les PME.

Selon Julien (1997, pp. 6-10), l'approche adoptée par ces auteurs est de nature managériale et organisationnelle. Il distingue quatre grands groupes : (1) celles qui s'appuient sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise (2) celles qui introduisent les stratégies ou les objectifs de la direction (3) celles qui se basent sur l'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de la firme (4) et celles qui touchent au secteur ou au type de marché dans lequel elles évoluent. Ces typologies font généralement le parallèle avec des typologies d'entrepreneurs.

L'objectif recherché n'étant pas l'exhaustivité mais plutôt de rendre compte de la complexité et la grande hétérogénéité des PME. Nous exposons ce tableau récapitulatif des différents travaux pionniers sur les typologies de PME (adapté de P.A. Julien, 1997, pp. 6-10)

Tableau 1: Typologies des PME : par auteurs et critères typologiques

Type de propriété	J. Deeks (1973)	Oligarchique (plus d'un propriétaire)	Patricienne (familiale, gérée par un gérant)	Monocratique (un actionnaire)	
	O. Gélinier et A. Gaultier, 1974 ; B. Barry, 1978	Familiale (transmise à un membre de la famille)	Personnelle (les fondateurs détiennent toujours le contrôle)		

Les stratégies ou les objectifs de la direction	**Selon la taille**	P. Liles (1974)	Marginale (traditionnelle)	Intéressante (taille et croissance à venir)	À haut potentiel (à croissance rapide)	
		M. Stanworth et J. Curran (1976)	Artisanale (satisfaction intrinsèque)	Entrepreneuriale classique (profit)	Managériale (reconnaissance par la performance)	
		A. Filey et R. Aldag (1978)	Artisanale (conventionnelle, risques faibles, stratégie de survie)	Promotionnelle (entrepreneuriale, technicienne innovatrice, stratégie de croissance)	Administrative (professionnelle structurée, risques plus élevés, planifiée)	
	Selon la stratégie	A. Cooper et C. Dunkelgerg (1982)	De type artisanale (autonomie)	Recherche de l'indépendance	Orientée vers la croissance	
		D. Miller P.H. Friesen (1982)	Entrepreneuriale (recherchant diverses initiatives)	Conservatrice (traditionnelle)		
		J. Carland (1984)	Entrepreneuriale (profit, croissance, créativité)	De gérance (recherche de buts personnels)		
	Intérêts Propriétaire	M. Marchesnay (1988)	C.A.P. (croissance, autonomie, pérennité)	P.I.C. (pérennité, indépendance, croissance		
		I. Marchini (1988)	Traditionnelles	Emergentes		

L'organisation et la croissance ou le	**D'artisanale à PME**	***Stades / Auteurs***	***Stade 1***	***Stade 2***	***Stade 3***	***Stade 4***	***Stade 5***
		D. Thain (1969)	Une unité (un seul homme)	Une unité avec spécialisation	Décentralisée par fonction		
		F. Webster (1976)	Pré lancement	Stade du travail collectif et de l'enthousiasme	Stade de la menace financière		

	De PME à GE	L. Steinneetz (1969)	(Supervision directe)	(Supervision supervisée)	Direction complexe : vers la GE	Stade de l'introduction de nouveaux produits dans le marché initial.	Stade du désengagement ou de la renégociation
		C. Kroeger (1974)	Initiation (processeur d'idées)	Développement (organisateur)	Croissance (implantation)	Maturité (gestionnaire)	Déclic (successeur réorganisateur)
		M. Basire (1976)	Stade 1a : primauté à la fabrication	1b : développement des fonctions commerciale et administrative 2 : nomination d'un directeur commercial	1c : développement de la planification 3 : nomination d'un directeur de production	1d : systématisation des prévisions et développement fonction financière 4 : nomination directeur fonction prévis. & financière	5 : nomination d'un directeur personnel
		L. Hosmer et al. (1977)	Stade du fondateur opérant	Début de croissance	Direction par délégation	Direction et gestion à niveaux multiples	
		J. Susbauer (1979)	De survie (petit marché, sous-capitalisée)	De croissance (gestion professionnelle et financière)	Sous-réalisée (grand potentiel freiné)	À grand succès (grand potentiel recherché)	
	Approche biologique	L. Greiner (1972) et G. Vargas (1984)	Crise de leadership : créativité	Crise d'autonomie : direction	Crise de contrôle : délégation	Crise de bureaucratie coordination	Crises : par collaboration
		N. Churchill et Lewiss (1983)	Existence (propriétaire unique, centralisée marchés limités)	Survie (début décentralisation, marchés plus complexes)	Succès (profits structure fonctionnelle)	Envoi (délégation, divisions, marchés matures)	GE (croissance, diversification, etc.)
	Approche financière	N. Ibnabdeljalil (1980)	« Vivrière ou rentières » (à faible croissance)	« Fragiles » (à croissance mal maîtrisée)	« Performantes » (à croissance soutenue)		

Les secteurs les types ou les opportunités de marché (Dépendance/technologie/produit-marché/comportements)	L. Preston (1977)	Les succès rares (croissance, même directe)	Petites firmes à taille optimale	Firmes basées sur l'innovation	Firmes satellites	Firmes avec roulement régulier	
	K. Versper (1979)	« self-entrepreneurs »	Utilisateurs de ressources inexploitées	Innovateurs de produits	Utilisateurs d'économie d'échelle	Franchises et imitateurs	
	P. Candau (1981)	Artisanale (intensité managériale très élevée)	Moyenne (substitution administrative)	À forte centralisation (fort désir de contrôle du dirigeant)	Familiale type (dirigeants mandatés)	De transition (de familiale à moyenne)	
	R. Huppert (1981)	PME à l'abri de la concurrence internationale	PME intégrée à la concurrence internationale				
	P.A. Julien et J. Chicha (1982)	Très petite traditionnelle (très centralisées, à marché urbain, à consommation finale, direction âgée technique)	Petite tradition. (trad./mod. Centralisée, marché local, produits intermédiaires, direction technique instruite)	Petite moderne (participatrice, marché ouvert, produits sur commande, direction jeune peu ou très instruite)	Moyenne (profession, marchés nationaux, produits en série, direction professionnelle instruite)		
	C. Potier (1986)	De main- d'œuvre secteurs traditionnels (à façon, roulement élevé)	De production spécifique (de savoir-faire, haut-de-gamme)	De métiers (sous-traitance de capacité, de spécialité)	A technologie de pointe		
	A. Rizzoni (1968)	PME passive (secteur mature, marché local, survie)	PME «traditionnelle» (créneaux, mature, marché régional, centralisée, stabilité)	PME dominées ou liées (à la GE techn. moyenne, croissance lente, centralisée)	PME " imitative " (flexibilité, techno plus élevée, structure plus complexe)	PME base techno. (E. schumpetérienne, innovation non radicale croissance)	PME de pointe (entreprise techno., plus professionnel, innov radicale)

Source : adapté de P.A. Julien (1997, pp. 6-10)

1.1.2.1 Le type d'origine ou de propriété de l'entreprise

La première catégorie de typologie (le type de propriété de l'entreprise) repose sur le constat que la forme d'organisation et son évolution sont affectées par l'origine de la propriété (O. Gélinier et A. Gaultier, 1974 ; B. Barry, 1978, cité par Julien 1997). Cependant, on peut retrouver ces typologies chez certaines grandes entreprises appartenant à une famille, ou d'origine récente et reposant toujours sur les épaules du fondateur (Julien, 1997). Ces typologies semblent être abandonnées car jugées pas suffisamment opérationnelles pour différencier les PME des GE.

Néanmoins, on peut citer le travail réalisé par Mignon, notamment son étude sur la pérennité des entreprises familiales réalisée sur un groupe d'entreprises bicentenaires appelées «Hénokiennes[5]» composé majoritairement par des PME (74% de PME)

Dans son étude, Mignon (2001) établit une typologie des différents comportements de pérennité des entreprises familiales :

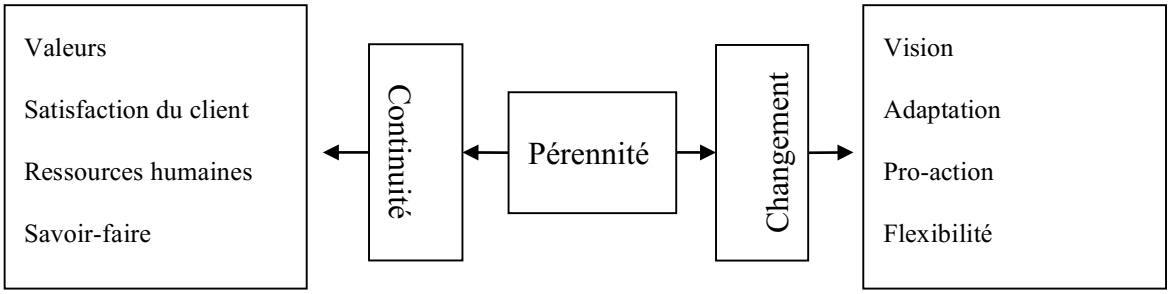
La pérennité de pouvoir : qui repose sur la pérennité du contrôle du capital qui est assurée quand le capital reste dans les mains du même groupe d'actionnaires et sur la pérennité de direction qui repose sur le fait que les dirigeants sont issus de ces mêmes actionnaires. Il découle de cette notion les problèmes liés aux successions (Catry et Buff (1996)) et à la transmission du pouvoir (obstacles juridiques, fiscaux et psychologiques).

La pérennité de projet : recouvre la pérennité des activités par le maintien du métier, du savoir-faire ou des produits de l'entreprise et la pérennité de l'identité organisationnelle par le maintien des valeurs et de l'emploi.

Ces entreprises se caractérisent par l'autofinancement des projets qui se reflète par une croissance lente. L'innovation est modérée et est plutôt centrée sur les techniques de fabrication des produits. Enfin, ces entreprises ont volontairement opté pour une petite taille et une stratégie de niche privilégiant ainsi la pérennité et l'indépendance financière à la croissance.

[5] Association d'entreprises familiales au moins bicentenaires crée en 1981. Voir le site «henokiens.com»

Mignon (2000) met l'accent sur la pérennité comme une problématique d'équilibre entre la continuité et le changement, ce dernier (le changement) étant envisagé sous l'angle de l'évolution de l'entreprise.



(Source : adaptation Mignon, 2000)

Figure 2: La pérennité comme équilibre entre continuité et changement

Concernant la notion de continuité, des auteurs comme De Geus (1997 cité par Mignon, 2006) et Collins et Porras (1996) avancent que les entreprises pérennes sont celles qui préservent une certaine idéologie intrinsèque à long terme. Cette idéologie intrinsèque se décompose selon Collins et Porras (1996) en des valeurs centrales (des fondements et principes directeurs) et en raison d'être (au-delà de la maximisation des profits) de l'entreprise.

Les valeurs sont souvent assimilées à la satisfaction des clients, la fidélisation des RH, l'honnêteté et la responsabilité (Mignon, 2001) selon des principes éthiques surtout au niveau des PME (ce qui n'est pas le cas pour les grandes entreprises cotées). La raison d'être est la pérennisation elle-même de l'entreprise dans le temps pour la transmettre aux générations futures.

Concernant la notion du changement, contrairement aux conclusions de Collins et Porras (1996) qui parlent d'une stratégie à long terme décidée longtemps à l'avance, les PME se caractérisent par une forte influence du profil du dirigeant et de sa vision et l'absence de dispositifs formalisés (Bayad et al. 2006 ; Paradas 2006).

Les PME semblent avoir plus de liberté stratégique dans le sens où leur indépendance vis-à-vis des actionnaires leur permettent une meilleure gestion des profits privilégiant l'investissement productif à la spéculation ou la distribution des dividendes. Ceci est dû au couplage des fonctions de manager et de propriétaire qui supprime l'asymétrie de l'information entre

investisseurs et dirigeants et donc les conflits d'intérêts et les coûts d'agence. Pour Mignon ceci expliquerait leur engagement social vu qu'ils n'ont pas de comptes à rendre à personne.

1.1.2.2 Les stratégies ou les objectifs de la direction

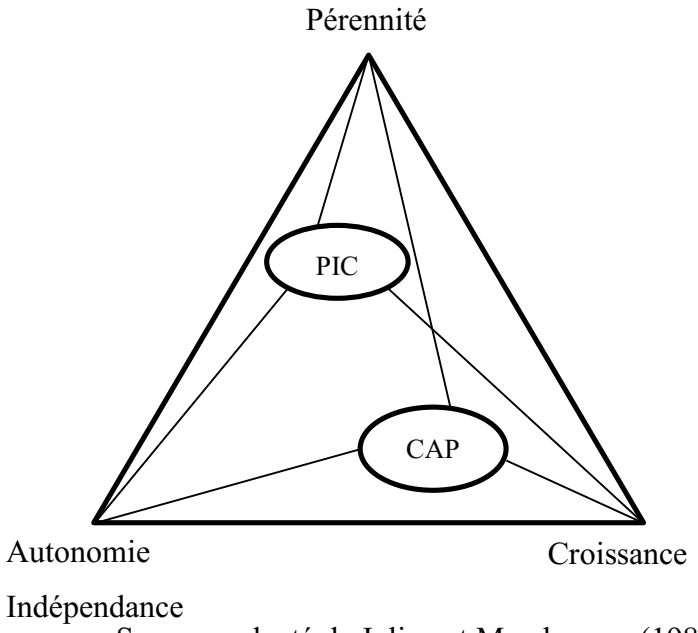
Ce sont des variables comme la taille, la stratégie ainsi que les intérêts des propriétaires qui sont utilisées dans cadre de ces typologies. Bien que ces dernières soient centrées sur l'entreprise en elle-même sans prendre en compte la personnalité, les motivations et les aspirations de l'entrepreneur.

Ainsi la stratégie ou l'objectif de la direction porté par le propriétaire-dirigeant ont un impact sur l'organisation et son potentiel. Pour Julien et Marchesnay (1988), en contexte de PME, le système stratégique est fonction de trois principales variables : les buts des dirigeants, l'environnement et l'organisation. Il s'agit d'un système dynamique où les variables sont interactives.

- La légitimité dans son environnement (rôle assumé dans la société, son image) se traduisant sous forme d'une mission pour l'entreprise ;
- La culture de l'organisation (valeurs et identité de l'entreprise) qui se traduit par le métier et un savoir-faire propre à l'entreprise ;
- L'expression des buts des dirigeants par leurs visions (représentation future de l'entreprise) ce qui se traduit par un plan d'action. En effet, au-delà des composantes personnelles et sociales du décideur (caractère, aptitudes, entourage, etc.), les choix stratégiques de l'entrepreneur sont fortement influencés par le but économique recherché (Marchesnay, 1997).

Toutefois cette typologie est souvent utilisée comme étant une typologie d'entrepreneur du fait de l'importance de l'entrepreneur dans la fixation de la stratégie de son entreprise. Ainsi, sur la base de la littérature sur les typologies d'entrepreneur, Julien et Marchesnay (1988) ont identifié 3 buts :

(1) la pérennité et la survie, (2) l'autonomie de décision et l'indépendance et (3) la croissance et le pouvoir. Selon la priorité accordée à ces buts - le sens de priorité étant le résultat de leurs considérations personnelles et sociales propres – ils distinguent deux types d'entrepreneurs (il s'agit de deux extrémités de profil : Le PIC et le CAP



Source : adapté de Julien et Marchesnay (1988)

Figure 3 : Type d'entrepreneur selon le but économique

Le PIC (pour Pérennité, Indépendance, Croissance) :

Son but prioritaire est de pérenniser son affaire notamment la préparation des reprises et successions (ce profil correspondrait à celui des entreprises Hénokiennes cf. Mignon, 2001). La recherche d'indépendance financière se traduit par une logique d'action basée sur l'accumulation de patrimoine (principalement en investissements matériel et immobilier) dont il peut disposer librement. Enfin, la croissance n'étant qu'une résultante et n'est pas un but en soit, ce type d'entrepreneur limite ses développements en fonction de ses propres capacités financières et privilégiera les secteurs ou produits arrivés à maturité et sans risque apparent et reste sur le même secteur d'activité.

Le CAP (pour Croissance Autonomie Pérennité) :

Son but prioritaire est la **croissance** de son entreprise, sa logique d'action se fonde sur la valorisation rapide des capitaux engagés (rentabilité) plutôt que sur l'accumulation du capital.

Le CAP fait plutôt travailler l'argent des autres, ses décisions se caractérisent par une prise de risque élevée. Cependant, il souhaite conserver l'**autonomie** de la décision (le capital-risque est pour lui une formule idéale). Enfin, il ne souhaite pas particulièrement se **pérennise**r dans une activité, il change souvent de secteur et d'activité à la recherche de nouvelles opportunités avec un taux de rentabilité élevé.

1.1.2.3 L'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de la firme

Les plus anciennes typologies de PME sont celles basées sur le stade d'évolution des entreprises (D. Thain, 1969 ; L. Steinneetz, 1969), directement issues de la théorie du cycle de vie des entreprises impliquant ainsi une vision positiviste des stades de l'évolution des entreprises qui naissent petites et deviennent nécessairement grandes voire très grandes.

Cependant, pour Julien (1997), les PME restent majoritairement petites, même après plusieurs années d'existence, tandis que d'autres entreprises naissent déjà grandes et bien organisées, de plus, le secteur d'activité, le marché et le contexte influencent les modalités et la forme de l'évolution d'une entreprise.

Dans son analyse, Torres. O, (1997), met en perspective les évolutions des recherches sur l'effet de taille dans le contexte des PME. Pour ce dernier, la croissance d'une PME peut dénaturer la forme.

En conséquence, la croissance d'une PME, ne peut pas être automatiquement considérée comme seul objectif du dirigeant qui peut délibérément freiner sa croissance pour différentes raisons, notamment la maitrise de ses facteurs de productions, sa flexibilité ou autres avantages liés à sa petite taille.

1.1.2.4 Autres typologies (secteur, type de marché, etc.)

Il existe beaucoup d'autres typologies, telles les typologies concernant la situation financière (Huret, 1974; Grégoire et Harrière, 1976; Mader, 1979;Robitaille et Marchesnay, 1988) ou discutant de l'intensité capitalistique (Eymard-Duvemay et Delattre, 1983). Nous n'avons pas abordé, non plus, les typologies particulières sur l'artisanat (Zarka, 1979; Jaeger, 1982; Arena et alii, 1985) ou sur les petites firmes «alternatives» (Joyal, 1988).

Ne cherchant pas l'exhaustivité, les typologies recensées ont pour but d'illustrer la complexité liée à la grande hétérogénéité des PME.

Julien (1997) propose de disposer les différents éléments typologiques sur un continuum allant de moins à plus. La linéarité bien que simpliste permet de rendre compte de la variabilité des éléments retenus dans les différentes typologies.

Ainsi, selon la ou les dimensions mises en avant, les typologies peuvent-être très différentes.

Typologie sur « continuum »

1. **La dimension brute**

Nombre d'employés, actifs, chiffre d'affaires ou de ventes 0 ou 1	⟷	200 à 500 employés

2. **Le secteur**

De traditionnel ou mature ou à produits pour les consommateurs	⟷	à secteurs modernes ou à produits secondaires, ou de pointe (selon les définitions)

3. **Le marché**

Local, protégé	⟷	international, ouvert

4. **Contrôle et organisation**

Centralisée	⟷	décentralisée, à un ou plusieurs niveaux
Indépendance Forte	⟷	liée (satellite)

5. **Stratégie**

Intuitive de survie, à faible risque	⟷	formalisée de croissance, à haut risque

6. **Technologie**

Traditionnelle, mature innovation faible, spontanée incrémentale	⟷	de pointe, organisée, radicale

Source : P.A. Julien (1997, 11)

Figure 4 : Typologie des PME sur continuum

1.2 La crise

Bien évidemment, si la récente crise financière a eu comme effet une accentuation du nombre de faillites, le problème de la solvabilité des petites entreprises ne date pas d'aujourd'hui. En effet, comme le précise Julien (1997), la conviction du « Small is beautiful » résiste mal à la réalité à laquelle la PME doit faire face dès les années 1980. La Commission Européenne dans son rapport (2003[6]) reconnaît que la grande majorité des entreprises insolvables sont des PME. Dans le contexte mondial actuel, les PME et TPE sont plus vulnérables et semblent les plus touchées par le phénomène d'insolvabilité. Selon la Commission Européenne[7], Les petites et moyennes entreprises constituent l'épine dorsale de l'économie européenne. Elles représentent 99% des entreprises et totalisent 75 millions d'emplois. La grande majorité des entreprises insolvables sont également des petites entreprises.

Si l'on s'intéresse de plus près au contexte de crise mondiale que traversent actuellement les entreprises Barruel et Filatriau (2013) montrent dans le cadre des études SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises) réalisées par l'INSEE, (dispositif permanent d'observation d'une génération de nouvelles entreprises tous les quatre ans) que les entreprises créées en 2006 ont moins de chance de pérennité à 5 ans que celles créées en 2002, du fait des effets de la crise qui a commencé en 2008. Ainsi, 50% des entreprises créées en 2006 sont toujours en activité 5 ans après (contre 54% pour la génération d'entreprises créées en 2002).

Si les crises concernent toutes les entreprises, les PME semblent ainsi plus vulnérables que les grandes entreprises en matière de gestion de crise. En effet, le peu de marge de manœuvre, l'absence de planification formelle dans les PME d'une manière générale peuvent transformer une situation de crise en une situation de faillite (Brouard et Larivet, 2008).

---

[6] « Projet Best Restr 2003) et rapport Bankruptcy and a fresch start : stigma on failure and legal consequences of bankruptcy, juillet 2002.

[7] Voir notamment : Commission Européenne, ec.europa.eu projet « Seconde chance pour les entrepreneurs »

Pour Baldwin et al. (1997, p. 21) : « les entreprises plus petites et plus jeunes sont moins susceptibles de survivre. Les preuves empiriques, du moins celles qui portent sur le secteur de la fabrication, confirment cette affirmation. En général, les nouvelles venues sont plus petites et moins productives. De plus, la concurrence a raison des moins efficaces d'entre elles (Baldwin et Rafiquzzaman, 1995) ».

On outre, les retombés de la crise des subprimes aux Etats-Unis sur le marché financier ont eu pour conséquences une crise de liquidité, une crise de confiance de la part des investisseurs et une sous-capitalisation des banques. Les investisseurs devenus très sélectifs, les PME ne peuvent plus avoir facilement des emprunts afin d'assurer leurs pérennités.

Pour aborder la question de la vulnérabilité des PME, il est difficile de faire abstraction du contexte dans lequel elles évoluent. Un contexte dont il est important de souligner sa complexité.

1.2.1 Crise, une définition

Le Larousse définit la crise comme : « brusque changement d'état » ou « une rupture d'équilibre entre la production et la consommation, caractérisée par un affaiblissement de la demande, des faillites et le chômage ».

La notion de crise est souvent attachée à celle de la « surprise », à la « faillite » et à la « rupture de l'équilibre »

Charles Herman en 1963 donne la définition suivante « Un événement surprenant les individus et restreignant leur temps de réponse, et menaçant leurs objectifs prioritaires » (traduction libre de Hermann, 1963, cité par Pauchant et Mitroff, 1992)

Cependant, une crise ne peut pas être considérée comme un événement isolé mais plutôt la résultante d'événements antécédents. L'effet de surprise supposé dans cette définition a été critiqué par Mitroff (1988). En se basant sur l'approche processuelle, il introduit la notion de probabilité en identifiant la crise comme « un événement à faible probabilité et à fort impact ».

Selon que l'on se place dans une approche événementielle ou processuelle les caractéristiques données à la notion de crise divergent (Roux-Dufort, 1999) :

En effet, l'approche événementielle considère la crise comme un événement surprenant, imprévisible et improbable. Cette approche privilégie les conséquences et confond la crise à l'événement déclencheur.

L'approche processuelle confère à la crise la caractéristique de progression dans le sens où la crise a des étapes (signes précurseurs, déclenchement, amplification et résolution). Selon cette approche, on peut donc prévoir la crise ou retracer sa généalogie jusqu'à la création de l'entreprise.

Des auteurs comme Pauchant et Mitroff (1992) ont conclu que la crise est le résultat d'une longue période de gestation et un résultat d'un processus cumulatif de dysfonctionnements organisationnels qu'on peut prévenir.

Selon ces mêmes auteurs, une crise a pour conséquence la faillite des modes opératoires de gestion de l'organisation et de l'ensemble des routines et donc une rupture du cadre de référence général de l'entreprise. En contexte de PME cela peut avoir des conséquences sur la légitimité du propriétaire et de ses décisions.

Afin de différencier une crise d'un simple incident, un accident ou un conflit, Pauchant et Mitroff (1992) ont mis en place un modèle reposant sur deux niveaux d'analyses : (1) le niveau du bouleversement dans les activités de l'organisation (tout le système, un ou des sous-systèmes qui composent l'entreprise) et (2) le niveau du bouleversement au niveau de l'identité organisationnelle qui peut être physique (affectant les opérations de l'organisation) ou symbolique (l'ensemble de symboles et de valeurs qui donne une identité aux acteurs de l'organisation).

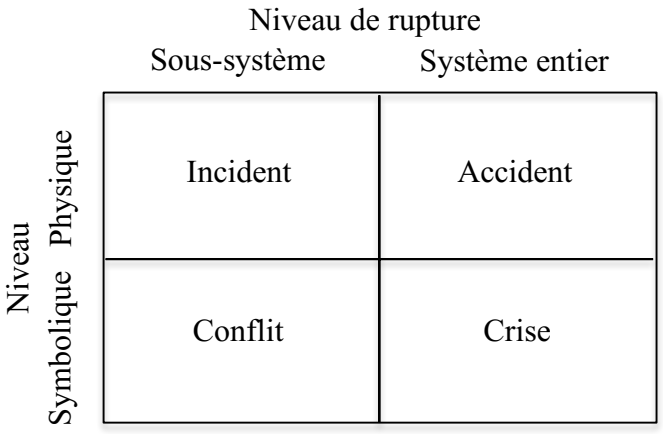


Figure 5 : Modèle de crise de Pauchant et Mitroff (1992)

La crise correspondrait selon ce modèle à un bouleversement de toutes les activités de l'entreprise et à un bouleversement symbolique de l'organisation.

Cependant, le caractère prévisible des crises selon l'approche processuelle présente lui aussi des limites. Car, selon Perrow (1994, cité par Roux-Dufort, 1999, pp.19-20), si la prévision des crises repose sur des signes précurseurs, l'identification de ces derniers reste rétrospective à la survenance des crises.

La difficulté de prévisibilité de la survenance d'une crise repose selon Roux-Dufort (1999, p. 20) sur « la façon dont plusieurs facteurs et acteurs, a priori sans danger et indépendants voire inconnus les uns des autres, vont brutalement se combiner pour dégénérer en crise ». Ceci suppose que l'entreprise gère quotidiennement des dysfonctionnements de différentes natures (humaines, techniques, organisationnelles) qui peuvent se combiner et s'amplifier.

Pour Perrow (*théorie des accidents normaux*, 1984) les crises sont des événements rares mais inévitables. La surprise réside dans l'improbabilité et l'incapacité à prédire le moment et la nature des combinaisons multiples qui vont l'engendrer.

La crise est ainsi le résultat d'un ensemble de dysfonctionnements que l'entreprise n'a pas géré au fur et à mesure (Pauchant et Mitroff, 1992). L'approche processuelle préconise une conception systémique (combinaison de plusieurs dysfonctionnements) et multidimensionnelle (nature des dysfonctionnements).

Il s'agit donc, selon l'approche processuelle, de prendre des mesures préventives en amont de l'événement déclencheur et à défaut d'identifier les déséquilibres qui ont engendré la crise en amont dans une perspective d'apprentissage.

Ainsi, s'agissant du contexte actuel dans lequel évoluent les PME, il est important de souligner sa complexité. Selon Brouard et Larivet (2008), les crises modernes semblent différentes des crises dites traditionnelles, en raison des caractéristiques du monde d'aujourd'hui (interconnexion des systèmes, changements rapides…). Cette évolution implique un besoin pour une plus grande ou meilleure vigilance.

Boin et Lagadec (2000, p.186, cité par Brouard et Larivet, 2008) de leur part, ont caractérisé les crises traditionnelles et modernes. S'agissant des crises modernes, ils retiennent les éléments suivants :

- Impacts importants, population nombreuse affectée ;
- Coûts très élevés, dépassant les couvertures d'assurance ;
- Combinaison de problèmes sans précédent, touchant des ressources vitales ;
- Effet boule de neige ayant un écho d'une grande ampleur ;
- Systèmes d'urgence réagissant de la mauvaise manière : désuétude, non pertinence ;
- Incertitude extrême qui ne disparaît pas durant la période d'urgence ;
- Longue durée, se transformant dans le temps ;
- Convergence des intervenants ;
- Problèmes critiques de communication ;
- Enjeux majeurs de toutes sortes.

1.2.1 Un impact sur les PME

Comme cité auparavant, les PME se caractérisant déjà par des ressources limitées, semblent plus vulnérables que les grandes entreprises face aux crises. En effet, leur marge de manœuvre restreinte, l'absence de planification formelle d'une manière générale et intensifiée dans les situations de crises, peuvent venir remettre en question leur pérennité.

Au-delà des facteurs financiers et techniques expliquant une crise, les attitudes et comportements du dirigeant ainsi que sa vision sont généralement évincé dans les différentes études traitant les crises et faillites des entreprises.

Les études réalisées dans le cadre de SINE[8] ont permis de suivre deux générations d'entreprises nouvellement créées, une qui semble avoir été touchée pleinement par la crise créée en 2006 et celle créée en 2010.

En comparaison avec les entreprises créées en 2002 la génération 2006 s'en sort moins bien. Si les PME restent le premier employeur en France, 5 ans après leur création elles employaient sensiblement moins d'employés que la génération 2002 (22% de moins contre 21% pour les entreprises créées en 2002), leur chance de pérennité est aussi plus faible (50% de taux de pérennité à 5ans contre 54% pour la génération 2002).

Selon Barruel et Filatriau (2013), les facteurs de pérennité restent les mêmes d'une génération à l'autre à savoir :

- Un investissement initial important
- Niveau de formation notamment les diplômes techniques (plus le diplôme est élevé plus l'entreprise est pérenne à 5 ans)
- Enfin les sociétés semblent mieux résister que les entreprises individuelles

Le secteur d'activité a aussi un impact sur la pérennité (les entreprises du secteur de transport résistent mieux que celles créées dans les secteurs du commerce et la construction).

Les effets de la crise sur les entreprises créées en 2006 se sont fait ressentir dès le début de 2008 notamment par les difficultés liées au durcissement des critères d'octroi de crédit d'investissement.

Dans la lignée de cette étude et toujours dans le cadre des études du SINE, Richet (2015) réalise une étude sur la génération des entreprises créées en 2010 en comparaison avec la génération 2006. Il met en évidence une nette évolution de leur pérennité soit 71% à 3 ans. En plus des facteurs cités auparavant, une expérience précédente de l'entrepreneur dans le même métier que l'entreprise qu'il crée augmente sa pérennité.

---

[8] SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises) études réalisées par l'INSEE, (dispositif permanent d'observation d'une génération de nouvelles entreprises tous les quatre ans

Dans leur travail sur le lien entre la crise de 2008 et la productivité totale des facteurs (PFE : mesurant la production réalisée par les entreprises à partir de l'utilisation d'une quantité donnée d'intrants) des entreprises françaises, Guillou et Nesta (2015) montrent que la crise a un impact plus important sur les petites entreprises que sur les grandes entreprises qui arrivent à en absorber le choc.

Si la crise a eu un impact plus important sur les petites entreprises nouvellement créées notamment les moins rentables, elle semble également engendrer des problèmes aux autres entreprises potentiellement profitables dans un contexte plus stable.

Section 2 : l'entrepreneuriat-PME spécificités

Les PME semblent ainsi plus fragiles. nous tenterons dans cette section de recenser les spécificités de cette catégorie d'entreprises afin d'appréhender les sources de leur vulnérabilité mais aussi leur force expliquant en conséquence la performance de certaines d'entre elles.

Comme l'a précisé Filion (1997 p. 3) : « Parler de PME implique parler de propriétaires-dirigeants de PME. On ne peut parler de propriétaires-dirigeants de PME sans parler de l'entrepreneur ». Nous nous intéresserons dans un premier temps aux spécificités des PME pour revenir dans une deuxième partie à l'entrepreneur, figure centrale de l'étude des PME.

2.1 Les PME : spécificités

Marchesnay, dans une note de lecture parue dans la Revue d'économie industrielle en 1982 intitulé « Is small so beautiful ? », avait déjà remis en question l'efficacité des PME par rapport aux grandes entreprises. En analysant les études réalisées sur les PME, il met ainsi en avant deux principes négligés par les différents chercheurs travaillant dessus.

Le premier est que les PME sont spécifiques, pour Marchesnay le terme PME regroupe plusieurs catégories (des Très petites aux moyennes entreprises) qui ne sont pas nécessairement considérées dans le cadre des modèles et théories développés, surtout les plus petites d'entre elles. Le deuxième est que la petite taille des PME est source de difficultés, ces dernières notamment les PMI sont dépendantes des grandes entreprises (clientes ou fournisseurs) qui les mettent en concurrence. Pour garder leur compétitivité les PMI sont obligées de développer une certaine flexibilité impliquant un recentrage d'activité et des emplois précaires.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux spécificités des PME, nous proposons quelques pistes dans les parties qui suivent.

2.1.1 Les caractéristiques des PME

P.A. Julien (1997) propose de résumer les différents travaux typologiques sur les PME autour de six grandes caractéristiques qui les définissent dans la littérature, à savoir : une petite taille, une centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information interne et externe simples ou peu organisés et une stratégie intuitive ou peu formalisée.

Torres (2000) propose une reformulation de ces caractéristiques autour de la notion de proximité qu'on trouve dans ces organisations de petites tailles. L'auteur définit la proximité comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Il s'agit d'une condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME.

- ✓ **La petite taille :**

En termes d'effectifs, de chiffre d'affaires, du total du bilan, etc. impliquant pareillement des ressources limitées.

- ✓ **La centralisation de la gestion** :

Qui se traduit par une personnalisation de la gestion en la personne du propriétaire dirigeant des PME, notamment au travers de sa vision, cette centralisation semble être inversement proportionnelle à la taille de l'organisation. Pour Mintzberg (2008, pp. 206, 212-236), une configuration centralisée qu'il appelle organisation entrepreneuriale (au sens large du terme qui ne se limite pas uniquement à la définition de l'entrepreneur au sens du propriétaire-dirigeant de son affaire) reflète un besoin excessif d'une vision stratégique, l'entreprise est identifiée à la direction.

Au-delà de la taille de l'entreprise, du caractère du dirigeant et de la valeur de ses subordonnés, Torres (2000) explique la centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant par son omniprésence dans l'organisation. Une structure compacte est donc nécessaire pour prétendre à une certaine proximité spatiale (contacte avec chaque employé) induisant ce que l'auteur définit comme proximité hiérarchique. De la même manière la mise en place d'un management à distance par exemple impliquera une décentralisation de la gestion.

- ✓ **Une faible spécialisation :**

Qui se reflète par une absence de distinction sur les plans opérationnel/stratégique se traduisant par une confusion entre les tâches de direction et d'exécution à tous les niveaux de l'organisation (la direction, les employés et les équipements). Pour Julien (1997), la spécialisation vient avec l'augmentation de la taille, le passage d'une production variée, sur commande ou de très petites séries, à une production en série et répétitive. C'est ainsi qu'à mesure que la firme grossit, elle doit déployer plusieurs niveaux organisationnels, et ainsi définir des fonctions. Mintzberg (2008, p. 214) parle d'une structure simple, informelle et flexible, ainsi que des fonctions et des lignes hiérarchiques peu développées dans le cadre d'une organisation entrepreneuriale. Les activités sont ainsi réalisées autour du chef d'entreprise, qui exerce le contrôle personnellement à travers la supervision directe et le contact permanent avec les différents aspects de son organisation.

Pour Torres (2000), la faible spécialisation des tâches est fortement conditionnée à un contexte de proximité, ce dernier parle de proximité fonctionnelle. Ceci explique aussi l'absence de mécanisme de coordination standardisé et la mise en place d'une coordination de proximité par des mécanismes d'ajustement mutuel et supervision directe.

- ✓ **Une stratégie intuitive ou peu formalisée :**

Contrairement aux grandes entreprises qui mettent en place des plans relativement précis des actions projetées, afin que toute l'organisation puisse s'y référer, la PME se caractérise par la proximité de la direction. En effet, le propriétaire dirigeant peut directement expliquer au besoin tout changement de direction à ses employés clés (Julien, 1997). La stratégie se définit autour d'un processus visionnaire (sa vision) en grande partie délibérée mais émergente et flexible dans les détails. (Mintzberg, 2008).

De manière générale, on constate dans les PME une préférence pour le court terme, une formulation stratégique de nature intuitive, ainsi que des qualités de flexibilité, de souplesse et de réactivité. Des caractères qui reposent sur des effets de proximité. Que qualifie Torres (2000) proximité temporelle.

- ✓ **Un système d'information interne peu complexe ou peu organisé :**

A l'opposé des grandes entreprises, les PME favorisent le dialogue ou le contact direct au détriment des mécanismes formels et écrits (journaux internes) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Ceci est possible dans les

PME grâce à la proximité permettant une diffusion rapide (descendante et montante) entre la direction et les employés (Mintzberg, 2008), ainsi la préférence pour les contacts directs et les médias "chauds" est la principale marque du comportement classique de la PME (Torres, 2000).

- ✓ **Un système d'information externe simple** :

L'existence d'un marché relativement proche géographiquement ou psychologiquement (Julien et Marchesnay, 1988) permet aux propriétaire-dirigeants des entreprises artisanales de discuter directement avec ses clients tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts, que pour expliquer différents aspects du ou des produits, ce qui leur permet de rester attentifs aux changements de leurs marchés. Dans ce cadre, Mintzberg (2008), parle d'un environnement simple et dynamique.

La grande organisation doit faire des études de marché coûteuses et complexes qui souvent d'ailleurs finissent par influencer la stratégie alors que la réalité a déjà changé (Julien 1997).

Vu sa proximité que ça soit avec ses partenaires internes ou externes, Torres (2000) remet en cause la nécessité d'un système d'information formel et parle de système d'information de proximité.

2.1.2 PME : Stratégies spécifiques

Dans le but d'appréhender la complexité des PME, Marchesnay (1991) propose une approche systémique de la gestion dans les PME, il repose son analyse sur quatre principaux sous-systèmes : le sous-système de buts, le sous-système organisationnel, le sous-système d'activités et le sous-système environnemental. Son analyse nous semble intéressante car elle met en évidence les différents liens qui existent entre ces différents sous-systèmes.

(a) Le sous-système de buts

Le propriétaire-dirigeant de la PME se trouve au centre de son organisation, les buts de l'organisation reflètent principalement ses valeurs et ses aspirations personnelles. Pour Marchesnay (1991) la réalisation des buts de la PME ainsi que son efficacité passe notamment par la satisfaction de ses aspirations personnelles.

Relation buts-organisation : la culture : La notion de culture d'entreprise prend tout son sens dans le cadre des petites entreprises. En effet, la proximité et la faiblesse de spécialisation induisent des mécanismes d'ajustement mutuels ce qui engendre une culture propre à l'entreprise. Dans une grande entreprise les employés s'identifient plus au métier ou la mission de l'entreprise.

Relation buts-environnements : légitimité : Contrairement aux grandes entreprises pouvant imposer leur propres visions et valeurs**,** pour se légitimer, la petite entreprise doit adhérer aux valeurs et attentes de son environnement.

Relation buts-activités : vision : En effet, dans la pme l'entrepreneur adapte l'évolution de ses activités de façon réactive, peut abandonner un produit au cours de son cycle de vie, la stratégie se définit autour de sa vision (Julien, 1997).

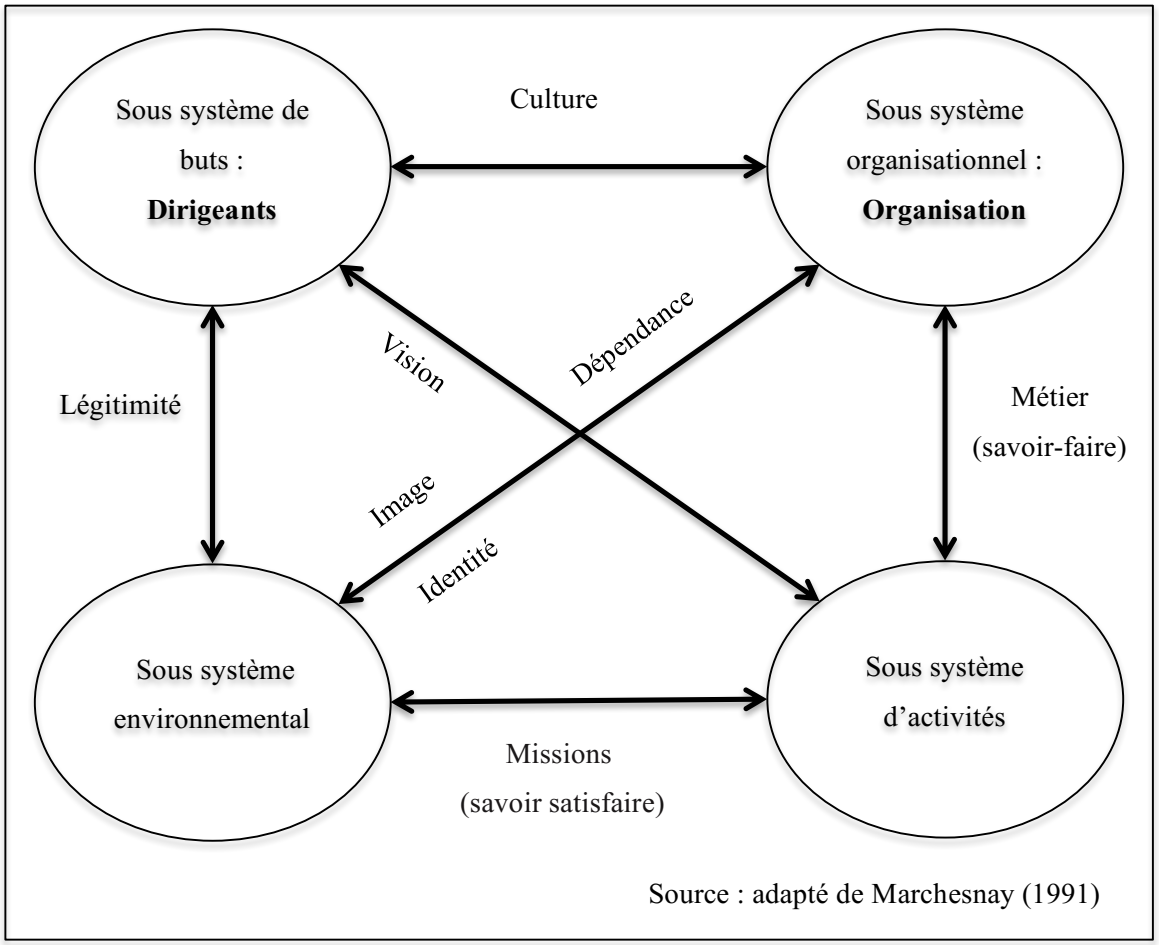


Figure 6 : Approche systémique de la PME : spécificité de la stratégie

(b) Le sous-système organisationnel

Contrairement au monde des grandes entreprises, la petite entreprise se caractérise par un manque de formalisation, la centralisation de la gestion, une culture d'entreprise forte qui implique un climat organisationnel et un moral favorable. Ceci implique des relations spécifiques avec les autres sous-systèmes.

> ***Relation organisation-environnements : forte identité/image :*** La présence d'une forte culture de l'entreprise permet aux employés de s'identifier plus aisément à l'entreprise et ainsi en véhiculer une image favorable, qui contribuent, avec l'effort de légitimation du dirigeant, à asseoir l'intégration de la petite entreprise.
>
> ***Relation organisation-activités : métier/savoir-faire :*** L'identité forte des employés vis-à-vis de l'entreprise, est aussi fonction de ses activités véhiculant un ensemble de savoir-faire technique, commercial, logistique, de conception, etc. Ce que Marchesnay (1991) définit comme le métier.
>
> ***Relation activité-environnements : Mission/savoir-satisfaire :*** L'auteur met en avant l'importance de distinguer le métier (savoir-faire) de la mission (savoir-satisfaire) destinée à satisfaire les besoins et les attentes du marché (l'environnement).

(c) Le sous-système d'activités

Pour Marchesnay (1991), la petite taille de l'entreprise peut être favorable à certaines activités qui ne sont pas encore arrivées à maturité et ne demandant pas forcement de réaliser des économies d'expérience (activités innovantes et créatrices), des économies d'échelle (activités à forte charge en services) ou des économies des champs (micromarchés fortement segmentés). Ces dernières semblent attribuables à l'atteinte d'une plus grande taille.

(d) Le sous-système environnemental

Pour Marchesnay (1991), l'environnement comprend l'environnement sociétal qui véhicule les règles, les valeurs morales, les réglementations et les usages et l'environnement industriel comprenant trois niveaux :

(1) l'industrie : plus ou moins complexe, accessible ou turbulente en fonction de la concurrence, des clients, des fournisseurs et des institutions de réglementations. Ce qui rend les petites

entreprises vulnérables ; (2) La filière : l'appartenance ou pas à une filière regroupant l'ensemble des acteurs qui assurent la chaîne de transformation et d'adjonction de valeur à un produit, ou un ensemble de produits liés ou interconnectés, depuis les stades initiaux jusqu'au stade final. Ceci engendre des relations de dépendances ; et (3) le marché : la position concurrentielle de l'entreprise (agressif ou coopératif) est fonction du degré de l'institutionnalisation du marché et de l'appartenance à une filière.

> ***Relation environnement-organisation : dépendance.*** En effet la petite taille des PME crée des relations de dépendance accentuées par l'appartenance à une filière.

2.2 L'entrepreneur au centre de sa PME

Le rôle central du propriétaire-dirigeant ressort clairement des différentes tentatives de définition de la notion de PME. Il tient un rôle central dans la prise de décision et donc dans l'orientation de son entreprise.

Cependant ces différentes définitions et typologies sont centrées sur l'entreprise et ne semblent pas prendre en compte la personnalité, les motivations et les aspirations de l'entrepreneur.

Ainsi, il est important de s'intéresser à la notion de l'entrepreneur comme variable importante pour la compréhension de la PME (Filion, 1997, p. 3). C'est l'objet de la prochaine partie.

Après un rappel des différentes étapes historiques façonnant la définition de la notion d'entrepreneur, nous aborderons quelques définitions et typologies.

2.2.1 Bref aperçu historique du champ de l'entrepreneuriat

L'histoire du champ de l'entrepreneuriat fait ressortir trois principaux auteurs qui ont influencé fondamentalement les études sur l'entrepreneur : Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say et Joseph Schumpeter.

2.2.1.1 Richard Cantillon (1755)

Pour Schumpeter (1954 : 222), Cantillon fut le premier à présenter une conception claire de l'ensemble de la fonction de l'entrepreneur (cité dans Filion, 1997, p. 4). Ce dernier s'oppose aux mercantilistes partisans de l'intervention de l'Etat et donne une définition large de l'entrepreneur comme étant celui dont les gages sont incertains (Bruyat, 1993). En effet Cantillon a mis en avant la fonction de l'entrepreneur face à l'incertitude (Van Caillie, D. et Lambrecht, C., 1995).

Pour Verin, (1982) et Alcouffe (1988), la variable fédératrice du concept d'entrepreneur de Cantillon est l'incertitude liée aux clients et le risque sur le prix (cité par Van Caillie, D. et Lambrecht, C., 1995). Selon cette approche, l'entrepreneur est défini par sa fonction de prévision des risques et d'affrontement de l'incertain. Cantillon met ainsi l'accent sur la fonction et non sur la personnalité de l'entrepreneur adoptant ainsi une position comportementale (Van Caillie, D. et Lambrecht, C., 1995).

L'entrepreneur est ainsi défini comme celui qui assume le risque de l'incertain : cela exclut ceux qui n'engagent pas leurs propres ressources ou, du moins, ceux qui n'ont rien à perdre (ni à gagner ?) dans l'entreprise (cadres salariés, organisations sans but lucratif (Long, 1983 cité par Bruyat, 1993)

2.2.1.2 Jean-Baptiste Say (1803)

Say s'est beaucoup intéressé aux activités de l'entrepreneur. Il voyait le développement de l'économie par la création d'entreprises (Filion, 1997). Pour Say, l'entrepreneur tient un rôle déterminant pour le développement économique d'une nation (Bruyat, 1993).

Il considère l'entrepreneur comme la pierre angulaire des échanges économiques, il réunit et combine harmonieusement les facteurs de production (la terre, le travail et le capital) d'une façon optimale. Pour ce faire, l'entrepreneur, administrateur de la production, est chargé de prévoir non seulement la production mais également son financement et sa rentabilité, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler (Van Caillie, D. et Lambrecht, C., 1995).

Pour Long (1983) (cité par Bruyat, 1993), Say considère l'entrepreneur comme celui qui réunit et combine des moyens de production. Cette définition large inclut tous les chefs d'entreprise, propriétaires ou non, et plus largement les responsables d'organisation. Say y associe des qualités de caractère qu'il juge indispensable : goût du risque, fermeté de caractère et de jugement.

2.2.1.3 Joseph Schumpeter (1934, 1947)

Schumpeter associe l'entrepreneur à l'innovation, il lui confère une importance capitale dans l'explication du développement économique. Il met en évidence la capacité créatrice et proactive de l'entrepreneur dépassant la simple recherche de la richesse (Bruyat, 1993).

Pour Schumpeter (1928) « L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise... cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons » (cité par Filion, 1997, p. 6). Toutefois, Schumpeter s'est uniquement focalisé sur la figure de l'entrepreneur-pionnier.

Selon Schumpeter au-delà de conditions économiques favorables, le développement économique est conditionné par la présence nécessaire d'entrepreneurs innovateurs qui initient et conduisent les progrès et les changements.

Cependant, le terme d'innovation est utilisé au sens large. Elle comprend la fabrication d'un bien nouveau, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'utilisation ou la découverte d'une nouvelle matière première, l'innovation organisationnelle, etc. (Van Caillie, D. et Lambrecht, C., 1995).

Pour Long (1983) (cité par Bruyat, 1993), l'entrepreneur Schumpetérien est celui qui introduit et conduit l'innovation : cela élimine les dirigeants, propriétaires ou non, qui administrent une organisation stable existante ainsi que les créateurs d'entreprise qui procèdent par imitation sans prise de risque réelle.

Pour Liouville (2002)[9], l'entrepreneur selon Schumpeter est celui qui prend des initiatives, et crée. Sa véritable fonction prend son apogée et le différentie des autres fonctions de direction lorsqu'il sort des routines administratives en remettant en question les habitudes de pensée et les comportements.

Qu'il soit propriétaire ou non, il ne doit pas se contenter de jouer le rôle d'un simple intermédiaire entre les propriétaires des ressources et les consommateurs, lui procurant ainsi un salaire de substitution.

Liouville (2002) résume ainsi les activités entrepreneuriales de Schumpeter comme celles demandant une confrontation à la nouveauté. Il s'agit ainsi de produire de nouveaux produits ou de nouvelles qualités de produits, introduire de nouvelles méthodes de production ou formes d'organisation de l'industrie, conquérir de nouveaux marchés ou encore accéder à de nouvelles sources d'approvisionnement.

Ainsi, pour Schumpeter (1928 cité par Liouville, 2002), l'entrepreneur n'est pas forcément un inventeur mais est celui qui repère les nouvelles opportunités d'application à partir des connaissances existantes.

De ce fait, les fonctions de l'entrepreneur schumpétérien s'inscrivent dans l'action, c'est-à-dire dans l'initiation et l'encadrement du processus d'émergence de la nouveauté jusqu'à son aboutissement. Qu'il soit propriétaire ou non, c'est-à-lui qu'on associe sa réalisation. Pour ce faire il doit faire appel à son leadership lui permettant de motiver son équipe.

Pareillement, ceci fait appel à la dimension cognitive de l'entrepreneur qui lui permet de détecter et transformer les informations disponibles en opportunité avant d'initier le processus d'émergence de la nouveauté (autrement dit « l'innovation »). Cependant, ce dernier point a été négligé par Schumpeter de même que l'étude du processus de développement de l'innovation ainsi que son contexte. En effet, concernant ce dernier point, Liouville (2002) se pose la question de la pertinence des travaux de Schumpeter compte-tenu de l'évolution du marché.

---

[9] Sur la base de l'article de Schumpeter publié en 1928 dans lequel il discute sa conception de la fonction d'entrepreneur : Schumpeter J. (1928) : Unternehmer, in : Elster L., Weber A., Wieser F. (sous la dir.) ; Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Band 8, Verlag von Gustav Fischer, Jena, 476-487.

2.2.2 Vers une définition contemporaine de l'entrepreneur

Marchesnay (1997) donne une définition de l'entrepreneur en se basant sur les propositions de Cantillon, Say et Schumpeter. Pour ce dernier, l'entrepreneur remplit une triple fonction :

- C'est lui qui se charge de mobiliser les capitaux financiers afin d'en tirer profit, fruit du risque et de l'incertitude ; il s'agit pour Marchesnay de l'entrepreneur capitaliste (Cantillon);
- Pour cela, il doit mobiliser les ressources (matérielles, humaines, technologiques, financières, d'informations) disponibles au sein de son organisation, de manière à la rendre performante (atteinte des buts – efficacité - par une économie de moyens – efficience avec la plus grande satisfaction – effectivité). Il s'agit pour Marchesnay de l'entrepreneur-manager, tel qu'il est conçu par Say.
- Mais cette rentabilité ne peut être obtenue en économie de marché, que si l'entrepreneur contribue à une rupture par l'innovation dans le circuit économique, contribuant ainsi à la dynamique de l'évolution économique. Marchesnay fait référence à l'entrepreneur innovateur de Schumpeter.

Cependant rares sont les chefs d'entreprises qui assument les trois fonctions. En effet, il s'agit ici, d'un idéal type, figure emblématique de l'économie de marchés, un archétype nécessaire dont s'appuie la théorie économique.

Chapitre 1 : en résumé

Si le premier chapitre nous a permis de mettre en évidence la complexité et la grande hétérogénéité de l'objet étudié « les PME », les différentes typologies rendent compte des différentes caractéristiques sources d'avantages mais aussi de faiblesses.

Selon l'approche utilisé par les auteurs, ces typologies mettent la lumière sur certaines dimensions tout en négligeant d'autres. En effet, il difficile de parler d'une théorie des PME alors que celles-ci sont d'une hétérogénéité extrême. Finalement, on constate que les travaux sur la crise et la vulnérabilité des PME ont une lecture externe et se concentrent sur les caractéristiques de la PME tout en négligeant le rôle de l'entrepreneur. Toutefois, ces typologies mettent en avant le rôle central du dirigeant.

Comme le montrent les statistiques publiées par l'INSEE[10] ou celles de la commission européenne (2007), il est important de rappeler qu'en moyenne, la moitié des PME ne passent pas le cap des cinq premières années. Avec la crise que traverse l'économie actuellement, ces chiffres ont sensiblement augmentés. Cependant les PME gardent toujours une place importante notamment en termes de création d'emplois.

Si l'étude des échecs et faillites des jeunes entreprises est une question centrale, la difficulté d'approcher des entreprises en période de crise ou en faillite a pour conséquence un manque de données. Face à ces obstacles, nous avons fait le choix dans notre travail de contrebalancer cet hermétisme du terrain en se centrant sur les entreprises qui réussissent. La première section nous permet de définir la notion de performance notamment en contexte de PME, la deuxième sera consacrée aux entrepreneurs dits performants.

[10] Voir notamment les différentes publications INSEE PREMIERE

Chapitre 2 : La question de la performance

Performance : n. f. XIXe siècle. Emprunté, par l'intermédiaire de l'anglais ***performance,*** « résultat d'un cheval de course », permettant de classer les chevaux en termes de leurs résultats, de l'ancien français ***performance,*** « accomplissement, exécution », lui-même dérivé du latin *performare*, « former entièrement, Achèvement ».

Succès : subst. Masc. Du latin *successus* XIVe siècle « manière dont un événement se déroule, issue, résultat ».

Dans le chapitre qui suit nous nous intéressons à la question de la performance. Dans la première section, l'étude des principaux modèles de performance issue de la théorie d'organisation nous a permis d'identifier les bases théoriques ainsi qu'une grille de lecture, notamment le modèle de performance de Sicotte et ses collaborateurs que nous avons utilisé par la suite pour analyser nos résultats. Cette base théorique a été complétée par les travaux sur le dirigeant (section 2), qui comme le démontre le premier chapitre représente un facteur important à prendre en considération dans l'étude des PME notamment sa vision stratégique qui guide ses différentes actions.

Section 1 : PME performantes

1.1 Performance : question de mesure

La majorité des recherches sur la mesure de la performance est venue de la théorie de l'organisation et de la gestion stratégique.

Dans la théorie de l'organisation (Murphy et al., 1996), trois approches théoriques fondamentales de la performance organisationnelle ont évolué :

- L'approche fondée sur l'atteinte des objectifs suggère que l'organisation est évaluée par les objectifs qu'elle se fixe (Etzioni, 1964). Toutefois, la diversité des organisations et l'hétérogénéité de leurs objectifs souvent contradictoires limitent les possibilités d'études comparatives.

- L'approche des systèmes prend en considération la réalisation simultanée de plusieurs aspects des performances génériques (Georgopolous et Tannenbaum, 1957; Yuchtman et Seashore, 1967; Steers, 1975).

- L'approche des « constituantes multiples » (Connolly et al., 1980) suppose que les différentes parties prenantes de l'organisation feront différentes évaluations de sa performance. Ainsi différentes dimensions de la performance relatives à chacune des parties prenantes sont pris en considération.

En management stratégique, Venkataraman et Ramanujam (1986) dans leur étude sur la mesure de la performance, ont mis en évidence une classification des mesures de la performance en deux dimensions, le mode d'évaluation comprenant des éléments de mesures financiers et non financiers (opérationnel) et la source des données utilisées à savoir données primaires ou secondaires ainsi que leur degré de subjectivité.

En se basant sur cette classification, Murphy et al. (1996) ont fait une analyse de 51 études empiriques en entrepreneuriat datant de 1987 à 1993. Les études sélectionnées traitent des différentes dimensions de la performance notamment :

Tableau 2 : Dimensions de la performance et leurs fréquences (Murphy et al., 1996, P. 16)

Dimension	Fréquences
L'efficience	30
Croissance	29
Profit	26
Taille de l'organisation	15
Liquidité	9
Succès/ Echec	7
Part de marché	5
L'effet de levier	3

L'étude met en avant la prédominance des mesures de type financiers pour les différentes dimensions (seul la mesure de la qualité relative n'appartenant à aucune des 8 principales dimensions semble être de type non financier). La majorité des données sont de source primaire. La forte dépendance aux données primaires est cohérente avec les conclusions de nombreux chercheurs en entrepreneuriat qui ont trouvé une certaine rareté des sources secondaires pertinentes (Chandler et Jansen, 1992).

Sur les 52 études sélectionnées, Murphy et al. (1996) constatent que 60% ont examiné seulement une ou deux dimensions, 71% ont en utilisé quatre ou moins, aucune étude n'a examiné plus de cinq des huit dimensions identifiées. Ce constat démontre le manque d'études sur le concept multidimensionnel de la performance qui en permet une meilleure compréhension comme le suggèrent plusieurs auteurs (Kaplan, 1983 ; Gupta, 1987 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986).

On constate que les notions de succès et d'échec sont identifiées dans les études sélectionnées par Murphy et al. (1996) comme étant une dimension de la performance, cette dernière semble avoir peu d'importance relativement aux autres dimensions identifiées (étudiés 7 fois sur 52 articles). Pour mesurer cette dimension, les auteurs se sont intéressés notamment aux activités abandonnées, les évaluations du chercheur et du répondants (jugées subjectives), retour sur la valeur nette, entreprise sous ordonnance du tribunal, salaire du propriétaire, etc.

De manière générale, les études donnent des résultats incohérents et souvent contradictoires. Une des conclusions majeures de l'étude de Murphy et al. (1996) est la mise en avant de

l'existence de plusieurs dimensions de la performance non prises en comptes dans les études en entrepreneuriat.

En effet, pendant un certain temps, la performance de l'entreprise a été unanimement assimilée comme synonyme de la performance économique et financière. Cependant, une large littérature s'est penchée sur la conceptualisation de la performance en tant que modèle pluridimensionnel. Cette notion de performance globale unifie plusieurs dimensions, à savoir les dimensions politique, sociale, économique et organisationnelle de la performance (Bayad et Liouville, 2001; Morin et alii, 1994). Ces dernières conceptualisations ne rejettent pas les mesures du rendement financier/économique, mais plutôt leur usage exclusif, c'est-à-dire leur exhaustivité pour l'évaluation des organisations. Car en s'appuyant principalement sur une approche économique-financière de la performance, ces études supposent que le but ultime des entreprises est la réalisation des objectifs financiers.

Les premiers travaux sur la performance se sont intéressés notamment à la notion de l'efficacité organisationnelle. En effet, selon Scott (1987), Zammuto (1984), Seashore (1983), Quinn et Rohrbaugh (1983), Van de Ven et Morgan (1980), Cummings et Berger (1980) et Pfeffer et Salancik (1978), l'efficacité organisationnelle est un jugement qu'on pose sur la performance d'une organisation (cité par Morin et al., 1994 p. 73).

La notion d'efficacité bien que distincte de la notion de performance dans sa définition contemporaine, a constitué sa base de travaux. En effet les deux termes en anglais « PERFORMNANCE » et « EFFECTIVENESS» semblent être utilisés pour parler de la performance organisationnelle.

Lewin Minton (1986) propose un tableau qui retrace les grandes définitions attribuées au concept d'efficacité depuis 1910. On peut constater que, ces définitions concordent avec les principales écoles de pensées de l'époque.

Tableau 3 : L'efficacité organisationnelle dans l'histoire des sciences administratives

Courant de pensée	**Représentant**	**Période**	**Critères**
Management scientifique	Taylor	1910	Maximiser la production, minimiser les coûts, excellence technique, utilisation optimale des ressources, spécialisation des

			tâches.
Les principes d'administration	Fayol	1920	Division du travail, autorité claire et discipline, unité de commandement, ordre, équité, stabilité, initiative, esprit de corps.
Les relations humaines	Mayo	1930	Productivité via la satisfaction des employés, la satisfaction via l'attention aux besoins physiques et émotifs.
Science de la décision et gestion de l'information	Simon	1945	Économie des ressources via la définition de buts rationnels, efficience du traitement de l'information.
Approche socio-technique	Trist Bamforth	1950	Adéquation des systèmes sociaux et techniques, congruence des processus internes
Planification stratégique et structure	Chandler	1960	Congruence stratégie- structure qui a pour effet : croissance, position compétitive, contrôle de l'environnement, flexibilité et adaptation.
Les ressources humaines	McGregor Likert	1965	Satisfaction des employés, productivité, style de gestion, cohésion, démocratie, loyauté, ouverture
Approche contingente	Lawrence et Lorsch	1965	Différenciation-intégration, adéquation organisation - environnement, capacité de changer au bon moment, leadership situationnel

Source : adaptation de Lewin et Minton (1986, p.516-517) (cité par Payette, 1988, p226)

1.2 Vers une conception multidimensionnelle de la performance

Plusieurs travaux ont été amorcés pour la compréhension des différentes variables expliquant l'efficacité et la performance dans les organisations.

Parmi ses travaux, les études de Campbell (1977), de Scott (1977), de Seashore (1979) et de Cameron (1978) ont été précurseurs et servis de base aux autres recherches. Il semble donc

intéressant de présenter leurs travaux de synthèse respectifs sur l'efficacité organisationnelle avant une présentation des principaux modèles de performance.

1.2.1 Campbell (1977)

Dans son travail, Campbell (1977) propose une liste de 30 critères d'efficacité provenant d'un examen approfondi de tous les critères utilisés dans la littérature jusqu'en 1974. Son étude est largement citée dans la littérature sur l'efficacité et la performance organisationnelle. En outre, sa liste a été complétée par des définitions explicites de chaque critère (Campbell, 1977, P 36-39).

Liste des critères proposés par Campbell (1977) :

1- **Efficacité globale :** évaluation générale qui prend en considération le plus de facettes possibles. Obtenue habituellement en combinant des données documentaires ou en obtenant des jugements globaux de personnes qui connaissent l'organisation.

2- **Productivité** : habituellement définie comme la quantité ou le volume du principal produit ou service de l'organisation. Elle peut être mesurée à trois niveaux : individu, groupe et organisation totale, à partir de données documentaires ou d'estimation ou les deux.

3- **Efficience :** Ration qui reflète la comparaison de certains aspects de la performance d'une unité organisationnelle avec les coûts de cette performance.

4- **Profit :** revenus des ventes après coûts et obligations. Les pourcentages du retour sur investissement ou sur ventes totales sont aussi utilisées comme autres définitions.

5- **Qualité :** la qualité du service ou du produit principal de l'organisation est évaluée de toutes sortes de façons, selon ce produit ou service.

6- **Accidents :** La fréquence des accidents au travail qui occasionnent des pertes de temps.

7- **Croissance :** représentée par une augmentation d'aspects comme la main-d'œuvre totale, l'espace des installations, les actifs, les ventes, le profit, la part du marché et le nombre d'innovation. Cela implique une comparaison entre l'état actuel et passé de l'organisation.

8- **Absentéisme :** habituellement défini par les absences non justifiées mas reçoit à partir de celle-là d'autres définitions comme le temps total d'absence ou la fréquence

9- **Roulement :** le nombre relatif de départs volontaires mesurés presque toujours à partir des archives.

10- **Satisfaction au travail :** a été conceptualisée de bien des façons dont l'essentiel serait : satisfaction qu'éprouve un individu de la quantité des divers gains qu'il retire de son travail. Que la quantité particulière d'un des gains soit satisfaisante (par exemple, possibilité de promotion) est fonction, dans le temps de l'importance de ce gain pour l'individu et de l'équité attribuée en se comparant aux autres.

11- **Motivation :** en général, la force de la disposition d'un individu à s'engager dans une action orientée vers un but. Il ne s'agit pas de la satisfaction décrite précédemment, il s'agit plus de l'empressement ou de la détermination à travailler pour atteindre les objectifs. Comme critère de l'efficacité organisationnelle, il faudra la mesurer pour l'ensemble des individus de l'organisation.

12- **Moral :** il est souvent difficile de définir et même de comprendre ce qu'entendent les théoriciens et chercheurs qui utilisent ce concept. Habituellement, on réfère à un phénomène de groupe qui implique : effort supplémentaire, consensus sur les objectifs, engagement, sentiment d'appartenance. Les groupes ont divers niveaux de morals alors que les individus ont divers niveaux de motivations (et de satisfaction).

13- **Contrôle :** le degré et la distribution du contrôle de la gestion qui existe à travers l'organisation pour influencer et diriger le comportement des membres.

14- **Conflit/Cohésion :** défini sur un continuum, à une extrémité, la cohésion réfère à l'organisation où les membres s'apprécient, travaillent bien ensemble, communiquent ouvertement et sans restriction et coordonnent bien leurs efforts à l'autre extrémité, l'organisation se caractérise par des conflits verbaux et physiques, par une pauvre coordination et une communication inefficace.

15- **Flexibilité/adaptation (adaptation/innovation) :** capacité de l'organisation de changer ses procédures en réponse aux changements de l'environnement. Plusieurs ont écrit à ce sujet, peu ont tenté de le mesurer.

16- **Planification et définition d'objectifs :** le degré où une organisation planifie son future et s'engage dans une définition explicite de ses objectifs.

17- **Consensus sur les buts :** distinct de l'implication envers les buts, ce consensus réfère au degré de perception identique des buts organisationnels.

18- **Internalisation des buts :** réfère à l'acceptation des buts, à la croyance que les buts sont justes et appropriés, ne réfère ni à la clarté des buts, ni au consensus.

19- **Congruence des rôles et des normes :** accord des membres sur les attitudes de supervision souhaitées, sur les attentes vis-à-vis des performances, le moral, les exigences de rôle ainsi de suite.

20- **Habilités interpersonnelles des gestionnaires :** l'habilité des gestionnaires dans leur relation avec leurs supérieurs, leurs subordonnés et leurs pairs, à donner du support, à avoir des attitudes facilitantes et constructives, à générer l'enthousiasme pour atteindre les buts et à fournir une excellente performance, cela inclut être centré sur les employés, avoir pour eux de la considération, ainsi de suite.

21- **Habilités des gestionnaires à l'égard de la tâche :** il s'agit ici des habilités des dirigeants à l'égard du travail à accomplir et non pas à l'égard de la communication interpersonnelle.

22- **Gestion et diffusion de l'information :** analyse et distribution de l'information névralgique à l'efficacité organisationnelle complètes, efficientes et pertinentes.

23- **Promptitude :** jugement général sur la capacité de l'organisation à exécuter certaines tâches, si nécessaire. Critère utilisé surtout dans le secteur militaire.

24- **Utilisation de l'environnement :** capacité de l'organisation d'interagir avec succès avec son environnement et d'acquérir des ressources rares et valorisées nécessaires à ses opérations.

25- **Evaluation par des instances externes :** évaluation fournie par des individus et des organisations avec lesquels elle interagit. Loyauté, support, confiance manifestée par des groupes comme les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les agences de contrôle et le public en général.

26- **Stabilité :** le maintien de la structure, de la fonction et des ressources, particulièrement pendant les périodes de stress.

27- **Valeur des ressources humaines :** ceci réfère à ces façons d'évaluer en termes financiers les actifs que représentent les ressources humaines.

28- **Participation et influence partagée :** degré de participation des employés aux décisions qui les concernent.

29- **Emphase sur formation et développement :** la somme d'efforts que l'organisation y consacre.

30- **Emphase sur la réalisation :** analogue au besoin d'accomplissement des individus, le degré d'importance que l'organisation accorde à la réalisation de ses buts majeurs.

(Source : traduite par Payette, 1988, p228-230)

Dans sa réflexion, Payette (1988, p228) attire l'attention sur les points suivants :

- Il n'y a pas de refuge possible dans l'objectivité
- C'est une erreur de chercher des critères objectifs
- Il n'y a pas d'algorithme pour choisir dans cette multitude de critères
- Les chercheurs doivent plutôt s'intéresser à découvrir comment les gens dans les organisations en arrivent à résoudre la question de l'efficacité organisationnelle et les aider dans ce sens
- Evaluer l'efficacité organisationnelle commence par une série de jugements de valeur qui sont habituellement une décision politique
- L'efficacité organisationnelle, c'est ce que doit être l'organisation selon les principaux acteurs stratégiques

1.2.2 Scott (1977)

Dans son travail sur l'efficacité/performance organisationnelle, Scott (1977, p73-74), propose de réunir les différents indicateurs/critères de l'efficacité notamment en termes d'activités en trois modèles systémiques de base :

Le modèle rationnel : approche mécaniste, il met l'accent sur la production en termes de nombre d'unités produites dans un temps donné (productivité) et de nombre d'unités produites pour un nombre donné d'unités de production (efficacité).

Le modèle naturel : il s'agit d'une approche organique, cette approche ne considère pas seulement la fonction de production, mais aussi les activités nécessaires pour maintenir l'unité, il se concentre ainsi sur les activités telles que le moral et la cohésion des employés.

Le modèle de système ouvert : prend en considération l'élaboration du système rationnel ainsi que les activités de soutien du système rationnel. Les activités soulignées dans ce modèle sont ainsi l'adaptabilité et l'acquisition des ressources.

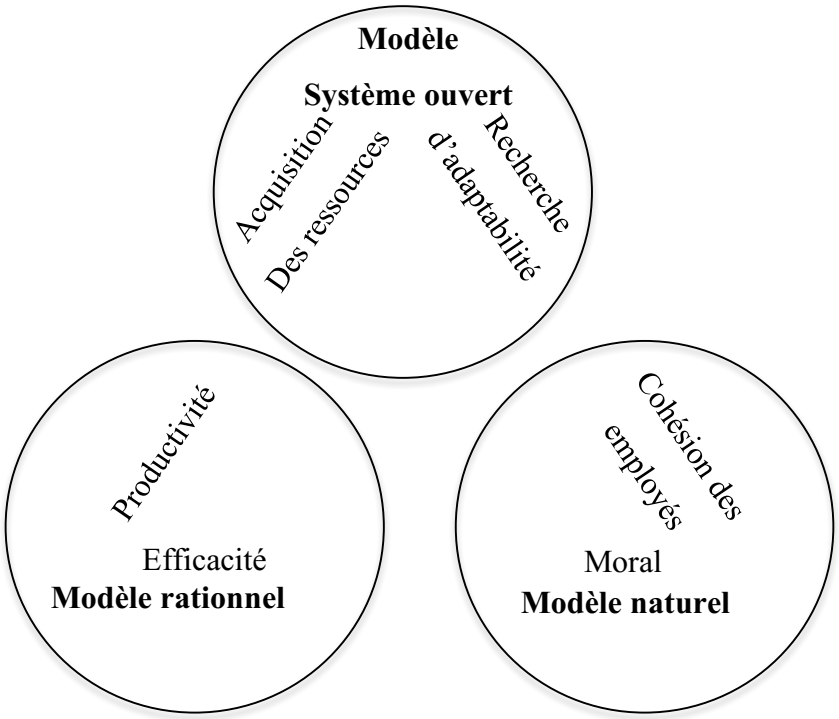


Figure 7 : Illustration du modèle de Scott 1977

1.2.3 Seashore (1979)

Seashore (1979) (cité par Quinn et Rohrbaugh, 1983), propose également trois modèles. Le premier *modèle des objectifs* est semblable au *modèle rationnel* de Scott. Cependant, comme deuxième modèle il a utilisé le *modèle naturel* pour couvrir aussi le modèle de *système ouvert* de Scott.

Son troisième modèle est tourné vers le *processus de décision* notamment le processus de traitement de l'information (processus permettant le recueil, stockage, la récupération, l'attribution, manipulation et la destruction de l'information de manière optimale) qui selon lui présente une condition nécessaire pour l'efficacité de l'organisation.

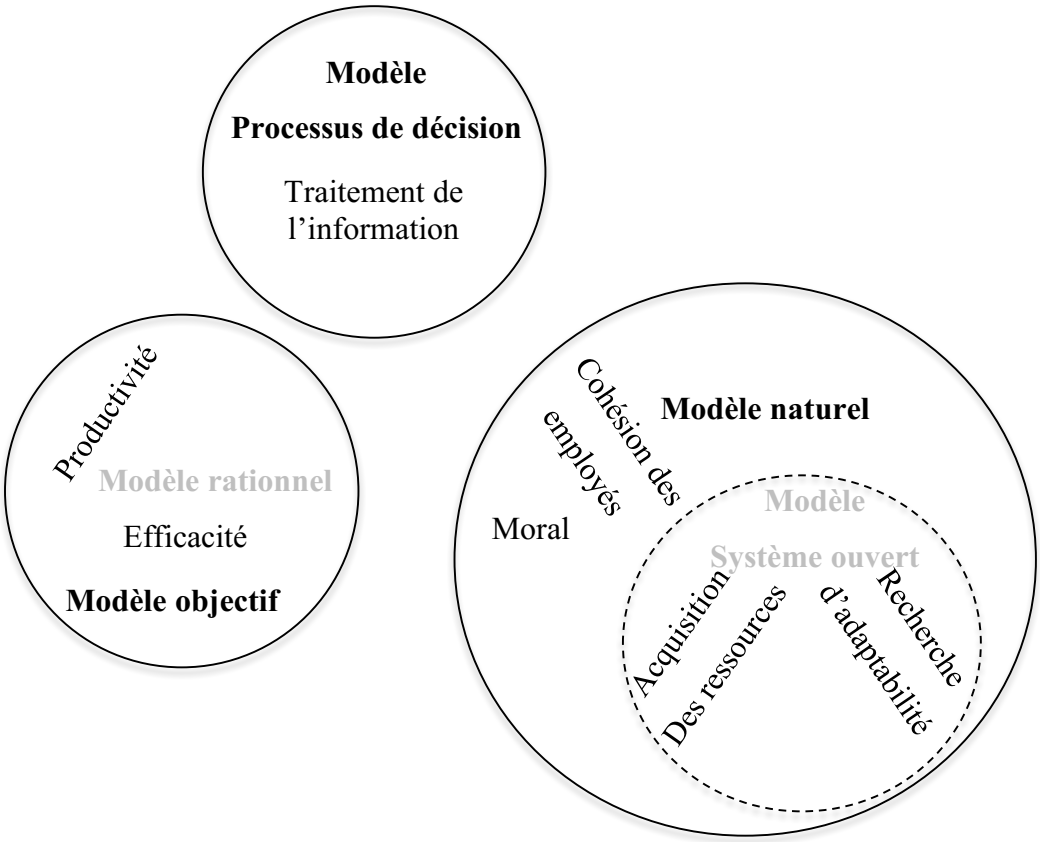


Figure 8: Illustration du modèle Seashore : modèle de Scott 1977 enrichi

1.2.4 Cameron (1978)

Quatre perspectives sont mises en évidence dans son approche.

Le modèle des objectifs : Le modèle des objectifs semblable aux modèles rationnel ou objectif décrit par Scott et Seashore.

Le modèle des ressources : est très similaire au modèle de système ouvert de Scott.

Le modèle du processus interne : est semblable au modèle du processus de décision de Seashore.

Le modèle de satisfaction des acteurs : Ce dernier modèle peut être considéré comme le perfectionnement du modèle naturel de Scott et Seashore. Ici l'organisation est considérée comme un ensemble de coalitions dynamiques dans lequel est développé des réseaux transactionnels complexes. L'organisation efficace doit suffisamment satisfaire chacune des coalitions pour assurer la continuité des transactions.

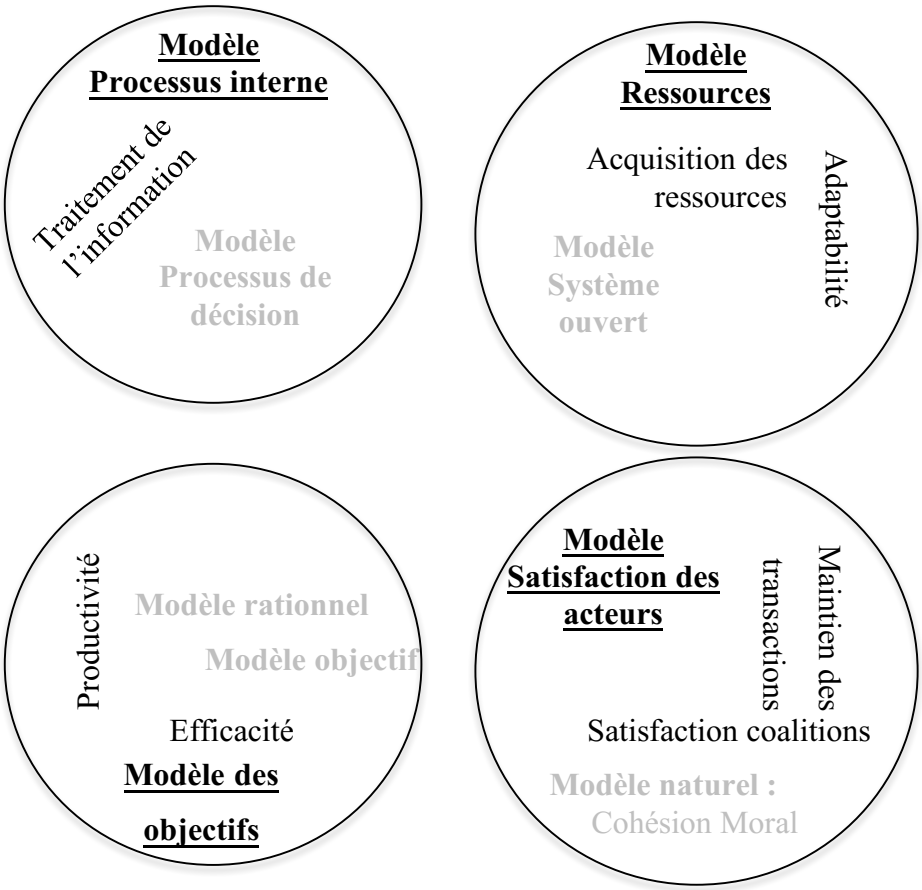


Figure 9 : Illustration du modèle de Cameron : modèles de Seashore et Scott enrichis

1.3 Modèles multidimensionnels de la performance

Après avoir présenté les principaux travaux présents dans la littérature sur l'efficacité organisationnelle, pour notre étude nous allons nous baser sur certains modèles de performance. En effet, les modèles de la performance nous renseignent sur les différentes dimensions/variables de la performance qui demande pour chacune la maîtrise de certains facteurs spécifiques.

Dans la partie ci-dessous, nous présenterons quatre types de modélisation de la performance, qui sont largement abordés dans la littérature en sciences de gestion. Nous retiendrons le modèle de Sicotte et al. (1998) qui nous semble le plus adapté à notre problématique. Ce dernier sera enrichi des différentes lectures spécialisées en entrepreneuriat et PME.

1.3.1 Modèle de Quinn et Rohrbaugh (1983)

Pour Quinn et Rohrbaugh, les confusions qui existent concernant la définition de la performance résultent du fait que la performance soit un construit et non pas un concept. Dans leur travail, une importance majeure est donnée à la distinction entre le concept et le construit.

Selon Quinn et Rohrbaugh (1983, p. 364), un concept est une abstraction d'événements observés, dont les caractéristiques sont soit directement observables ou facilement mesurables. Certains concepts ne peuvent toutefois pas être facilement rattachés aux phénomènes qu'ils sont censés représenter. Ils sont inférés à un niveau d'abstraction plus élevé à partir des événements concrets, et leurs sens ne peuvent être facilement expliqués à partir de faits précis. Ces abstractions de haut niveau sont parfois identifiées comme des « construits » étant élaborés à partir de concepts moins abstraits.

Partant du principe que la performance est un construit, Quinn et Rohrbaugh se sont basés sur les travaux de Campbell (1977), Scott (1977), Seashore (1979) et Cameron (1978) pour identifier l'ensemble des variables (Liste de Campbell, 1977) entrant dans le champ de la performance autrement dit les concepts devant être inclus dans le construit de la performance. Ensuite les variables présentant certaines similarités ont été regroupées.

Leur étude tente de répondre à la question suivante : comment les théoriciens et les chercheurs perçoivent le construit d'efficacité ? Pour y répondre, dans un premier temps la liste de 30 critères réalisée par Campbell (1977) a été présentée à 7 experts. 13 des 30 critères ont été exclu (retiré par au moins 6 des 7 expert), les 17 critères retenus ont été comparés deux à deux (136 paires). Pour chacune des paires, le répondant devait se prononcer sur la similarité des critères au moyen d'une échelle graduée de 1 à 7. 45 chercheurs ont répondu aux questions ce qui a permis de mettre en évidence quatre modèles de l'efficacité organisationnelle

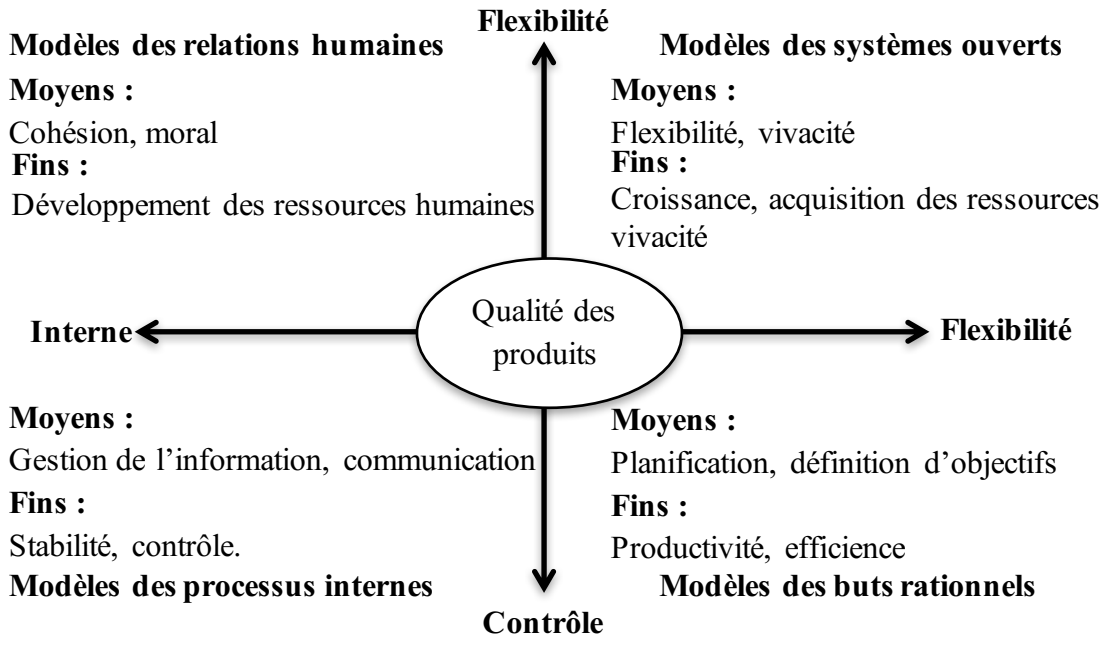


Figure 10 : Quatre modèles de l'efficacité organisationnelle

Leur modèle met en évidence trois niveaux d'analyse organisationnelles sous-jacents : objectifs interne/externe, flexibilité/contrôle et moyens/résultats. Ces trois dimensions permettent d'identifier 8 cas de figure (Figure 10).

Selon Quinn et Rohrbaugh (1983), au niveau général, la littérature sur l'analyse organisationnelle suit deux grandes orientations, les modèles rationnels correspondants à une action d'intégration (avec une tendance au contrôle et à la formalisation), et les modèles de systèmes naturels qui correspondent à une action de différenciation (avec une tendance à la flexibilité et à la spontanéité).

Au niveau intermédiaire, suivant une lecture interne ou externe de l'organisation, ces deux grandes orientations générales donnent lieu aux quatre modèles recassés dans les études sur la performance organisationnelle, les modèles des buts rationnels, les modèles des processus internes, les modèles des systèmes ouverts et les modèles des relations humaines.

Enfin selon, au niveau conceptuel, on retrouve les différentes variables ou critères de la performance pour chaque catégorie de modèles classées en termes de fins et d'actions.

Le travail de Quinn et Rohrbaugh (1983) sert de référence dans la définition de la performance. Son intérêt réside dans le fait qu'il présente une synthèse des différentes propositions précédentes.

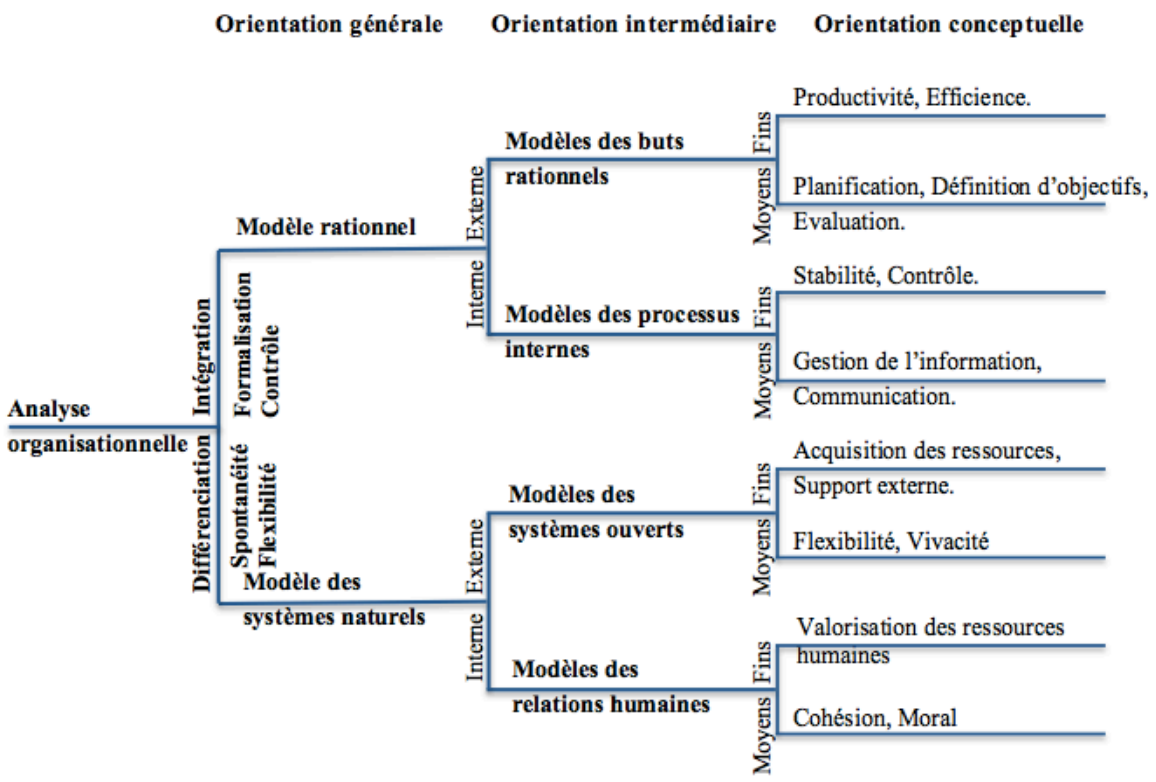


Figure 11 : Niveaux d'analyse organisationnelles (Quinn et Rohrbaugh, 1983)

Pour Quinn et Rohrbaugh (1983), l'efficacité organisationnelle est une notion socialement construite, abstraite et faite par des chercheurs et théoriciens de l'organisation. Cependant, il est nécessaire de confronter cette vision de théoriciens aux réalités organisationnelles, c'est le travail réalisé par Morin et al. (1994).

1.3.2 Modèle de Morin et al. (1994)

Partant d'une revue de littérature exhaustive sur l'efficacité organisationnelle, Morin et al. (1994) constatent que le construit « performance » repose sur le système axiologique des évaluateurs-chercheurs, il s'agit en fait d'une représentation faite par les chercheurs. En effet, le construit efficacité organisationnelle a été défini et décrit par des critères conformes à la représentation que se faisaient des chercheurs au sujet de l'organisation et de l'efficacité ainsi que de la mesure de celle-ci.

Ils décèlent quatre dimensions ou approches principales de l'efficacité organisationnelle :

La dimension sociale : elle met en avant la structure des relations entre les individus et les groupes. Il ne s'agit donc pas d'observer les individus ou les groupes mais bien la structure sociale que constitue l'organisation. Un indice de l'équilibre d'une structure est sa cohérence, sa cohésion, laquelle se définit comme un coefficient d'unité, de continuité et de solidité des relations qui forment la structure. La dimension sociale de l'efficacité pourrait alors être définie comme étant la cohésion sociale. (McGregor, 1960 ; Likert, 1961 ; Barnard, 1950 ; Quinn, 1988 ; Van de Ven et Morgan, 1980) (Cité par Morin, 1994, p. 74).

La dimension économique : elle se rapporte essentiellement à l'échange des ressources que l'organisation emploie, il s'agit donc d'évaluer son efficience économique en termes de qualité et de quantité des ressources acquises et épargnées, nécessaires au bon fonctionnement du système. (Katz et Kahn, 1978 ; Seashore et Yutchman, 1967) (Cité par Morin, 1994, p. 74).

La dimension politique : elle concerne les relations que l'organisation entretient avec les constituants externes afin de gagner leur faveur et leur appui. Il s'agit donc d'évaluer la légitimité de l'organisation dans son environnement lui permettant de mettre en œuvre ses stratégies pour atteindre ses objectifs et pour traverser les périodes de crise grâce à leur soutien (Pfeffer et Salancik, 1978; Hirschman, 1970; Nord, 1983) (Cité par Morin, 1994, p. 74).

La dimension systémique : elle met en avant la question de la pérennité de l'organisation, elle met l'accent sur les facteurs qui sont présumés importants pour la pérennité de l'organisation sans supposer une façon idéale d'organiser. Il s'agit de l'adaptation à l'environnement (composé des fournisseurs, des clients et des concurrents) et le maintien d'un écart favorable à l'organisation entre les intrants (input) et les extrants (output). Ces facteurs sont aussi considérés comme les critères d'efficacité. (Von Bertalanffy, 1956 ; Bakke, 1950; J.D. Thompson, 1967; Emery et Trist 1960; Katz et Khan, 1978) (Cité par Morin, 1994, p. 74).

Cependant, selon Morin et al. (1994) ces quatre dimensions restent des points de vue théoriques, ils se posent alors plusieurs questions :

- Qu'en est-il des vérifications empiriques ?
- Qu'en est-il des représentations des gestionnaires, de ceux qui évaluent la performance des organisations et des experts ?

- Jusqu'à quel point la recherche confirme-t-elle la justesse des prétentions théoriques à l'égard de l'efficacité organisationnelle ?

- Quels résultats aurait pu obtenir Quinn et Rohrbaugh (1983) s'ils avaient laissé leurs sujets dégager et définir eux-mêmes les critères de l'efficacité organisationnelle ?

Afin de vérifier empiriquement la validité des modèles théoriques de la performance auprès des 18 experts praticiens (*« des gens du terrain, ces personnes qui font de l'évaluation de la performance des organisations leurs principale activité professionnelle »* Morin et al., p. 78) sans imposer des critères issus du monde universitaire notamment d'une façon qui leur permettent le plus de liberté possible pour définir les critères décrivant les composantes organisationnelles de l'efficacité selon leurs représentations, Morin et al. utilisent la méthode Delphi.

Ainsi, la représentation de la performance qu'ont donné les experts praticiens laisse apparaître l'efficacité organisationnelle comme un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. Pour Morin et al., leurs représentations mettent à jour quatre constats :

- *« Le premier est que, dans les organisations, on reste préoccupé par la stabilité et la croissance de la structure, ces objectifs impliquant la protection des ressources et la poursuite de la qualité.*

- *Le deuxième concerne la rationalité de l'organisation ; la logique du fonctionnement de l'organisation est celle de l'efficience économique, où l'on cherche à maximiser les revenus et à réduire les coûts tout en améliorant la qualité du produit (bien ou service).*

- *Afin de protéger les actifs de l'organisation, il faut s'assurer de sa légitimité auprès des groupes externes, en particulier auprès des investisseurs et des consommateurs. Cette exigence constitue une contrainte pesant sur l'efficience de l'organisation, car il faut composer avec des exigences potentiellement antagonistes ou contradictoires.*

- *Enfin, pour atteindre l'efficience, il importe de veiller à satisfaire le mieux possible les intérêts des employés de façon qu'ils soient et demeurent disposés à contribuer, par leurs efforts et leur créativité, à la stabilité ainsi qu'à la croissance de l'organisation ».*

Pour les auteurs, cette représentation holistique de l'organisation est quadripartite. L'efficacité organisationnelle peut être décrite à l'aide de quatre composantes :

Valeur des ressources humaines (dimension sociale)	**Efficience économique (dimension économique)**
Mobilisation du personnel : Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs. **Moral du personnel :** Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé. **Rendement du personnel :** Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe. **Développement du personnel :** Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.	**Economie des ressources :** Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système. **Productivité :** Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (dimension politique)	**Pérennité de l'organisation (dimension systémique)**
Satisfaction des bailleurs de fonds : Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale. **Satisfaction de la clientèle :** Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins. **Satisfaction des organismes régulateurs :** Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités. **Satisfaction de la communauté :**	**Qualité du produit :** Degré auquel le produit répond aux besoin de la clientèle. **Rentabilité financière :** Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé. **Compétitivité :** Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou

Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.	défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.

Figure 12: Composantes de l'efficacité organisationnelle (Morin et al.,1994)

Cependant cela ne signifie pas que chaque individu ou groupe évalue l'efficacité de l'organisation sur chacune des quatre dimensions mais que leurs évaluations s'inscrivent à l'intérieur d'une ou plusieurs de ces dimensions.

Dans ce cadre, la performance des organisations est inscrite dans les représentations des acteurs concernés. Elle est définie sur la base des systèmes de représentations de ceux qui l'emploient. La performance est un construit social.

1.3.3 Modèle de Bourguignon (1996)

En sciences de gestion Bourguignon (1995 cité dans Bourguignon 1997) dans une proposition de définition de performance, prend comme point de départ sa polysémie, elle met en exergue trois sens de la performance :

- ✓ 1 La représentation du Succès :

Selon Bourguignon (1995) la performance peut être assimilée à la notion du succès notamment sa représentation, dans le sens où elle n'existe que par les représentations que s'en font les entreprises et les acteurs. Selon cette conception, la performance est relative à la notion de la réussite telle qu'elle est représentée dans l'esprit de l'organisation et de ses acteurs, elle dépasse donc sa dimension économique et peut varier selon celui qui l'observe.

- ✓ 2 Résultat de l'Action :

Dans cette perspective, la performance est considérée comme étant la réalisation des objectifs fixés par l'action. Il s'agit d'une approche qui se veut plus objective que la précédente. La mesure de la performance de l'organisation est principalement de nature financière elle repose notamment sur la mesure de la rentabilité, la productivité, l'efficacité, etc.

- ✓ 3 Action :

La performance est analysée tout au long de l'action mise en œuvre par l'organisation pour atteindre ses objectifs, il est question ici du processus, des compétences et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats et « non un résultat qui apparait à un moment dans le temps » (Baird, 1986) (cité par Bourguignon, 1997, p. 90).

1.3.4 Rogers et Wright (1998) « Performance Information Market »

Partant du constat que la littérature sur la performance notamment sa mesure est centrée principalement sur les aspects financiers, Wright et Rogers (1998) proposent de remettre en perspective l'approche multidimensionnelle de la performance en prenant en considération les différentes parties prenantes ayant un impact direct ou indirect sur la performance et dont dépend la survie de l'organisation en prolongement de la théorie des Stakeholders (Freeman, 1984).

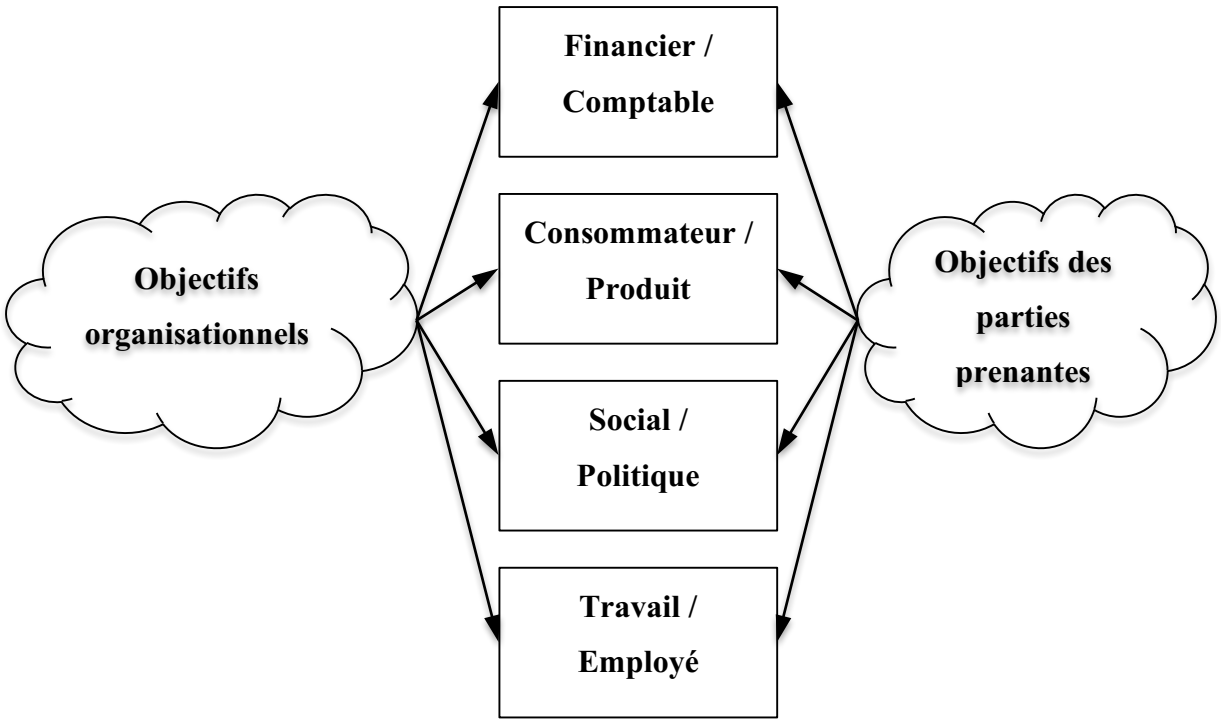
En effet, l'approche financière de la performance est simpliste et réductrice de la réalité complexe des organisations où on trouve souvent de multiples acteurs avec des intérêts divergents.

En centrant leur travail sur les ressources humaines comme facteur de performance Rogers et Wright (1998) mettent en avant l'importance de différencier les deux concepts d'efficacité et d'efficience. Car si l'efficacité signifie l'atteinte des objectifs et renvoie à une mesure axée plutôt sur les buts. L'efficience se réfère aux taux d'utilisation des ressources pour atteindre ces objectifs. Pour ces auteurs comme pour d'autres (Ostroff et Schmitt, 1993 ; Steers, 1975) (cité dans Rogers et Wright, 1998, p. 322), les différences qui existent dans la mesure de la performance sont dues aux divergences d'objectifs des différentes parties prenantes concernant les deux concepts d'efficacité et d'efficience.

En effet selon la théorie des Stakeholders, au-delà des actionnaires ou l'approche « Stakeholders », l'entreprise doit prendre en considération l'ensemble de ses parties prenantes. Ceci permet une appréciation de la performance prenant en considération les différents acteurs exerçants des « pouvoirs » et ayants des « intérêts » différents (financiers, sociaux, politiques, etc.) au sein de l'entreprise.

La prise en considération d'indicateurs de performance de chacune des parties prenantes semble donc être une solution pour avoir une vision plus globale de la performance, c'est le travail réalisé par exemple par Kaplan et Norton (1996) dans l'approche de « balanced scorecard ».

Rogers et Wright (1998) proposent quant-à-eux dans leur réflexion un modèle nommé « Performance Information Market » (PIM) qu'on peut traduire littéralement par « marché de l'information de la performance ». Ils distinguent quatre marchés : (1) le marché financier (2) le marché du travail (3) le marché du consommateur (produit) et (4) le marché (social) politique :



(Source : traduction libre de Rogers et Wright, 1998, p. 326)

Figure 13 : Marchés de l'information de la performance organisationnelle « Performance Information Market » (Rogers et Wright, 1998)

Selon ces auteurs, pour atteindre ses objectifs fixés, l'organisation doit composer avec les différentes attentes et normes fixées - dans le but d'évaluer sa performance - par les différentes parties prenantes. Ainsi les différents marchés sont en interaction et peuvent exercer des pressions sur l'organisation qui doit tenter alors de gérer la performance simultanément dans les différents PIM. Pour que les marchés fonctionnent, l'information doit circuler assez librement, l'environnement politique et social sert de boucle de rétroaction aux différents niveaux des PIM.

Selon la structure et le but de l'organisation, la pondération des PIM peut varier. Ces pondérations seront également changées avec le temps et selon les circonstances. Le modèle de Rogers et Wright se veut donc être dynamique.

Une attention particulière est accordée à la notion du temps, pour Rogers et Wright la reconnaissance des différents PIM suscite la prise en considérations des contraintes liées aux différences qui existent entre les périodicités des évaluations de chaque PIM. Il s'agit notamment d'assouplir l'évaluation à court terme lié à la réalisation des objectifs du marché financier avec le temps nécessaire à la réalisation des objectifs des autres marchés.

1.3.5 Modèle de Sicotte et al. (1998)

Partant des modèles de la performance existants notamment dans la théorie des organisations, les auteurs relèvent une absence de consensus concernant la définition de la performance attribuable à la divergence des conceptions décrivant le fonctionnement des organisations. En effet, « il existe une panoplie d'indicateurs, de dimensions et de modèles reflétant diverses approches analytiques. Ce foisonnement résulte finalement en une vision incomplète et fragmentée de la performance organisationnelle » (Sicotte et al., 1999, p. 35).

Pour pallier à ce problème, certains modèles (Scott, 1977 ; Cameron, 1978; Seashore, 1979; Quinn et Rohrbaugh, 1983; Rogers et Wright, 1998) sur la base de l'approche de contingence proposent d'utiliser plusieurs modèles selon leur pertinence au contexte.

Selon Sicotte et al. (1999, pp. 36-37), la littérature spécialisée dégage le consensus suivant :

- Des modèles différents reflètent différentes dimensions de la performance ; donc la performance d'une organisation est le résultat de compromis et de tensions entre ces différentes dimensions.

- Différentes dimensions peuvent être valorisées différemment par les divers acteurs qui interagissent dans l'organisation ainsi que par ceux qui, dans l'environnement, sont concernées par elle, c'est-à-dire par tous les groupes d'intérêts gravitant autour et à l'intérieur des organisations.

- Les tentatives qui pourraient être entreprises pour développer un indice synthétique unique mesurant la performance dans toutes ses dimensions sont illusoires.

- La performance est un concept complexe, et même paradoxal ; en ce sens qu'une organisation ne peut pas être performante en fonction de toutes les dimensions en même temps. La poursuite de l'excellence en se concentrant uniquement sur une dimension, par exemple sur l'atteinte des buts, sans se préoccuper des autres, par exemple l'adaptation à l'environnement, peut, à terme, entraîner des dysfonctionnements graves pour l'organisation, voire même sa survie.

L'objectif poursuivi par ces auteurs est de proposer un modèle intégrateur et exhaustif prenant en compte la réalité fondamentalement complexe dans laquelle évoluent les organisations.

Dans leur modélisation de la performance, Sicotte et al., se basent sur la théorie de l'action sociale de Parsons (1951-1977), considérant ainsi la performance organisationnelle comme une action sociale.

Selon la théorie de l'action sociale de Parsons, pour survivre, les systèmes sociaux ou organisations s'organisent autour de 4 pôles (AGIL : Adaptation, goal-attainment, Intégration et latency) ou fonctions essentielles :

1) Adaptation : une interaction avec son environnement pour acquérir des ressources et s'adapter ;

2) Réalisation d'objectif : une orientation vers les buts ;

3) Intégration : régulation et harmonisation de ses processus internes pour produire ;

4) Latence : un maintien de valeurs et normes qui facilitent et contraignent les trois fonctions précédentes.

Il s'agit de quatre sous-systèmes autosuffisants et contingents dans leurs relations les uns avec les autres. L'organisation doit maintenir une tension dynamique et un équilibre toujours renégocié entre ces quatre fonctions.

Cette classification corrobore avec les travaux sur la modélisation de la performance notamment le modèle de Quinn et Rohrbaugh. Ainsi sur cette base, Sicotte et al., classent les modèles en quatre pôles ou dimensions à savoir (Figure ci-après) :

Atteinte des buts : capacité d'une organisation à atteindre ses buts fondamentaux. Cette dimension fait notamment référence aux concepts d'efficacité, d'efficience ainsi qu'à la satisfaction des différents intérêts des groupes d'acteurs en regard des résultats obtenus.

Adaptation : l'organisation est considérée comme un organisme vivant et en transformation qui pour s'adapter à un environnement dynamique doit trouver les ressources nécessaires. Il s'agit donc de sa capacité d'acquisition des ressources, orientation vers les besoins populationnels, capacité d'attraction de clientèles, habilité à mobiliser l'appui communautaire, habilité d'innovation et de transformation.

Production : considérée comme le noyau technique de l'organisation, se mesure par le volume de services et produits, la coordination des facteurs de production, la productivité et la qualité (accessibilité, continuité, qualité technique, satisfaction)

Maintien des valeurs et climat organisationnel : il s'agit des valeurs partagées par les différents groupes d'acteurs de l'organisation, un consensus autour des valeurs fondamentales (professionnalisme, dévouement, éthique,...) et le climat organisationnel (motivation, allégeance organisationnelle). Selon les auteurs, c'est la fonction qui produit du sens, de la cohésion au sein de l'organisation autrement dit le système de valeurs au sein duquel baignent les trois autres fonctions.

Comme pour la théorie de l'action de Parsons, leur modèle insiste sur les interactions entre les quatre pôles qui permettent de maintenir un équilibre conduisant à la performance organisationnelle. Ils soulignent 6 différents alignements :

1- Alignement stratégique (Adaptation - Atteinte des buts) : cette dimension de la performance évalue la compatibilité de la mise en œuvre des moyens (l'adaptation) en fonction des finalités organisationnelles (les buts); [ainsi que] la pertinence des buts étant donné l'environnement et la recherche d'une plus grande adaptation organisationnelle ». (Sicotte et al., 1998).

2- Alignement allocatif (Adaptation - Production) : « cette dimension de la performance évalue la justesse d'allocation des moyens (l'adaptation); [et] comment les mécanismes d'adaptation demeurent compatibles avec les impératifs et les résultats de la production ». (Sicotte et al., 1998).

3- Alignement tactique (Atteinte des buts - Production) : « cette dimension de la performance évalue la capacité des mécanismes de contrôle découlant du choix des buts organisationnels à

gouverner le système de production ; [et] comment les impératifs et les résultats de la production viennent modifier le choix des buts de l'organisation. On s'interroge alors sur la pertinence des buts ». (Sicotte et al., 1999).

4- Alignement opérationnel (Maintien des valeurs - production) : cette dimension de la performance évalue « la capacité des mécanismes de génération des valeurs et du climat organisationnel à mobiliser positivement (ou négativement) le système de production, [ainsi que] l'impact des impératifs et des résultats de la production sur le climat et les valeurs organisationnelles ». (Sicotte et al., 1999).

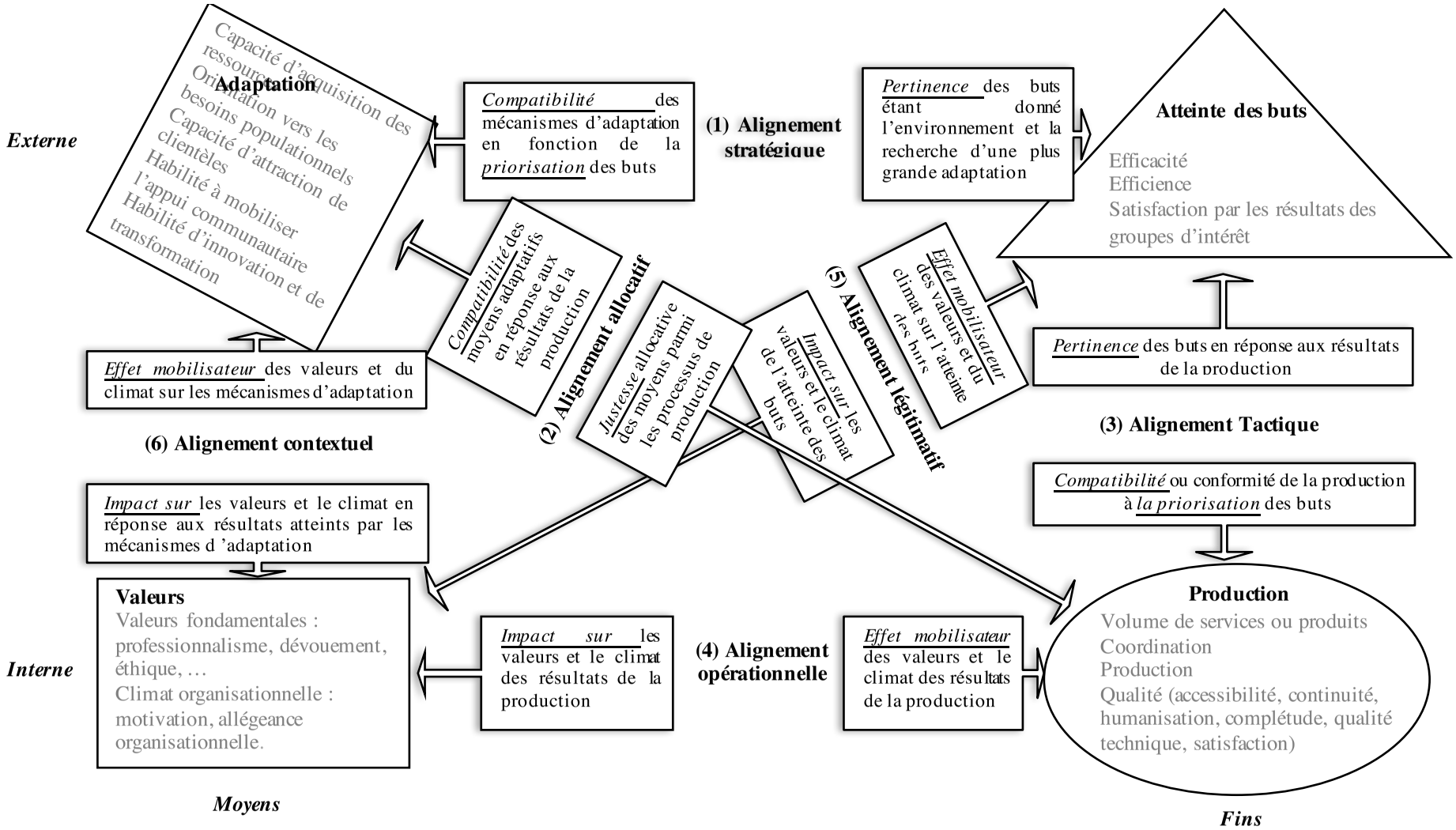

Externe
Adaptation
Capacité d'acquisition des ressources
Orientation vers les besoins populationnels
Capacité d'attraction de clientèles
Habilité à mobiliser l'appui communautaire
Habilité d'innovation et de transformation
Compatibilité des mécanismes d'adaptation en fonction de la priorisation des buts
(1) Alignement stratégique
Pertinence des buts étant donné l'environnement et la recherche d'une plus grande adaptation
Atteinte des buts
Efficacité
Efficience
Satisfaction par les résultats des groupes d'intérêt
Compatibilité des moyens adaptatifs en réponse aux résultats de la production
(2) Alignement allocatif
Justesse allocative des moyens parmi les processus de production
Impact sur les valeurs et le climat de l'atteinte des buts
(5) Alignement légitimatif
Effet mobilisateur des valeurs et du climat sur l'atteinte des buts
Pertinence des buts en réponse aux résultats de la production
Effet mobilisateur des valeurs et du climat sur les mécanismes d'adaptation
(6) Alignement contextuel
(3) Alignement Tactique
Compatibilité ou conformité de la production à la priorisation des buts
Impact sur les valeurs et le climat en réponse aux résultats atteints par les mécanismes d 'adaptation
Interne
Valeurs
Valeurs fondamentales : professionnalisme, dévouement, éthique, …
Climat organisationnelle : motivation, allégeance organisationnelle.
Impact sur les valeurs et le climat des résultats de la production
(4) Alignement opérationnelle
Effet mobilisateur des valeurs et le climat des résultats de la production
Production
Volume de services ou produits
Coordination
Production
Qualité (accessibilité, continuité, humanisation, complétude, qualité technique, satisfaction)
Moyens
Fins

Figure 14 : Dimensions de la performance organisationnelle selon Sicotte et al. (1998) dans Sicotte et al. (1999, pp. 39-42)

5- Alignement légitimatif (Maintien des valeurs - Atteinte des buts) : cette dimension de la performance évalue « la capacité des mécanismes de génération des valeurs et du climat organisationnel à contribuer à l'atteinte des buts organisationnels ; [et] comment le choix et la poursuite des buts de l'organisation viennent modifier et renforcer (ou miner) les valeurs et le climat organisationnel » (Sicotte et al., 1999).

6- Alignement contextuel (maintien des valeurs – adaptation): cette dimension de la performance évalue « la capacité des mécanismes de génération des valeurs et du climat organisationnel à mobiliser positivement le système d'adaptation; [et] comment les impératifs et les résultats de l'adaptation viennent modifier et renforcer (ou miner) les valeurs et le climat organisationnel » (Sicotte et al., 1999).

Section 2 : Entrepreneurs performants

Le but de cette section est de se focaliser sur l'entrepreneur comme figure centrale de la PME. Partant de certaines typologies d'entrepreneurs, cette section a pour but d'appréhender la notion de performance du point de vue de l'entrepreneur propriétaire-dirigeant de son entreprise.

2.1 L'entrepreneur propriétaire-dirigeant

L'entrepreneur est au centre de son entreprise du processus de sa création au développement et/ou le maintien de son activité. Il y tient un rôle central dans la prise de décision et donc ses orientations. Sa personnalité, ses motivations et ses aspirations et notamment sa vision semblent constituer des variables importantes dans l'explication des réussites et/ou échecs des entreprises.

Néanmoins, l'entrepreneuriat constitue aujourd'hui un large domaine de recherche : l'étude des différentes dimensions de l'entrepreneur (comportements, compétences, processus entrepreneurial, saisie des opportunité, vision, intrapreneur, etc.) et de la PME et de la microentreprise (création, démarrage, croissance, performance, fermeture, etc.) ainsi que l'étude de l'innovation, du travail autonome et des différents politiques de soutien à l'entrepreneuriat et à l'éducation entrepreneuriale. (Fillion, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Venkataraman, 1997).

Pour Shane et Venkataraman (2000), l'entrepreneuriat implique la présence d'opportunités lucratives (ceci implique à s'intéresser aux sources et aux processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation de ces opportunités) et d'individus entreprenants (ceci implique à s'intéresser à comment et par qui ?). En effet, face à une même opportunité, les possibilités d'affaires peuvent différer selon l'entrepreneur qui les détecte.

Selon ces derniers, trois questions subsistent dans le champ de recherche en entrepreneuriat :

- Pourquoi, quand et comment les opportunités de création de produits/services émergent ?

- Pourquoi, quand et comment certaines personnes et pas d'autres découvrent et exploitent ces possibilités ?
- Et pourquoi, quand et comment les différents modes d'action sont utilisés pour exploiter les opportunités entrepreneuriales ?

Dans le cadre de notre travail, nous nous intéressons à cette dernière question, plus particulièrement aux actions mises en place par le propriétaire-dirigeant, ces dernières sont le résultat de sa vision, basée sur son expérience et ses apprentissages. Il continu à exploiter des opportunités entrepreneuriales ou du moins exploiter son entreprise sur la base de ce même principe.

Blanchflower et Meyer (1991), proposent une lecture des théories classiques en opposition aux théories néoclassiques en entrepreneuriat notamment ce qui a trait aux activités entrepreneuriales.

Tableau 4 : Théories classiques et théories néoclassiques en entrepreneuriat

Théories classiques (Knight, 1921 ; Schumpeter, 1939 ; Kirzner, 1973)	Théories néoclassiques (Kanbur, 1979 ; Kihlstrom et Laffont,1981 ; Grossman, 1984)
L'entrepreneur se distingue par sa capacité à innover, et à saisir des opportunités imperceptibles par les autres ; L'entrepreneur obtient une utilité espérée plus élevée dans l'emploi autonome que dans l'emploi salariale. Il n'y a pas une distribution de probabilité objective des risques commerciaux Les préférences en matière de risque ne constituent pas un élément central déterminant qui devient entrepreneur	Les occasions d'affaires sont visibles par tout le monde, ils choisissent simplement de ne pas les exploiter Les entrepreneurs obtiennent la même utilité espérée que leurs travailleurs Il y a une distribution de probabilité objective des risques commerciaux. L'entrepreneur se distingue par une faible aversion au risque

Ainsi les théories classiques n'ont pas défini clairement les activités entrepreneuriales, l'accent était surtout mis sur l'innovation. Pour Kihlstrom et Laffont (1979), les entrepreneurs sont des

individus qui préfèrent l'incertitude. En ce sens, c'est la principale caractéristique qui les différencie des non-entrepreneurs. Ils proposent une approche économique d'équilibre général selon lequel les individus choisissent un travail sous la forme salariée, contre une rémunération non risquée, ou à la création et la direction d'une entreprise, contre un profit risqué.

D'après Papadaki et al. (2000), les hypothèses issues des théories classiques supposent que les entrepreneurs ont des caractéristiques spéciales leurs permettant de créer des entreprises notamment pour tirer avantage des occasions d'affaires. Cette école de pensée est ainsi liée à l'hypothèse générale d'une attraction par l'occasion offerte.

Les théories néoclassiques, quant à elles, mettent en avant les préférences en matière de risque des créateurs, elles sous-entendent que l'émergence des emplois autonomes est influencée par le contexte (récession/chômage). Les individus sont ainsi poussés vers l'emploi autonome parce qu'ils ne peuvent trouver un emploi rémunéré convenable.

Pour Lucas (1978), le choix de création d'une entreprise est motivé strictement par l'attraction d'un profit supérieur que celui tiré d'une activité salariale. Au même titre que le capital investi et la main-d'œuvre, il donne une importance capitale aux qualités de gestionnaire de l'entrepreneur notamment dans la production et le développement de son entreprise.

2.1.1 L'entrepreneur comme champ de recherche

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux entrepreneurs principalement à leurs personnalités en dressant des profils types. Smith (1967) a proposé une des premières typologies de créateurs d'entreprise, dans son travail, il met en évidence deux principaux types d'entrepreneur avec certaines caractéristiques spécifiques : L'entrepreneur artisan : *« characterized by narrowness in education and training, low social awareness and involvement, a feeling of incompetence in dealing with the social environment, and a limited time orientation* » (Smith et Miner, 1983, p.326) et l'entrepreneur opportuniste : « *opportunistic entrepreneurs exhibited breadth in education and training, high social awareness and involvement, confidence in their ability to deal with the social environment, and an awareness of, and orientation to, the future* » (Smith et Miner, 1983, p. 326). Cependant, le principal facteur discriminant était l'orientation vers la croissance (Filion, 2000).

Pour Boutillier et Uzunidis (1999) les approches de l'entrepreneur ultérieures au travail de Smith (1967) reposent aussi généralement sur l'opposition de deux archétypes, qu'ils nomment Routinier et Révolutionnaire : « *La plupart des typologies peuvent ainsi être vues comme des prolongements et des adaptations de la dichotomie originale de Smith (1967). Que l'on parle du Prospecteur-innovateur et du Suiveur- réacteur (Miles et Snow, 1978), de l'Entrepreneur et du Propriétaire (Gartner, 1989), des profils Risque-manageur ou Artisan-famille (Lafuente et Salas, 1989)* » (Lagarde, 2006, p. 71).

De manière générale, deux principales approches se sont développées dans la littérature en entrepreneuriat (Gartner, 1988) :

- L'approche par les traits : l'entrepreneur possède des caractéristiques psychologiques (Le besoin d'accomplissement, prise de risque, etc.) qui le distinguent des non entrepreneurs (Hernandez, 1999).
- L'approche comportementale par les faits : dans cette approche on s'intéresse à ce qu'il fait, l'accent est mis sur l'agir de l'entrepreneur c.-à-d. l'entrepreneur en action. Certains comportements ont été mis en avant par les chercheurs (Innovation Leadership, création, flexibilité) (Filion, 1997).

Pour Bruyat (Bruyat, 1993 p. 121) « *les typologies ont permis de faire ressortir que la création d'une entreprise était largement inscrite dans le parcours personnel du créateur* ». Le profil du créateur dépend ainsi pareillement des circonstances initiatrices de la création.

Si les deux approches tentent de répondre respectivement aux deux questions : "qu'est-ce qu'un entrepreneur ?" et "comment fait-il ?". Une autre approche s'est intéressée au " pourquoi un individu est amené à créer sa propre entreprise ? ", cette question de recherche a suscité l'intérêt de beaucoup de chercheurs (Bruyat, 1993, p. 123).

2.1.2 Quelques typologies

Il en existe plusieurs sur les entrepreneurs et les propriétaires-dirigeants de PME, nous presterons ici à titre d'exemple, certaines de ces typologies relevées des études spécialisées qui les synthétisent :

Tableau 5 : Typologies d'entrepreneurs

Auteurs	Objet d'étude	Typologies
Cole (1959)	Types d'opérations d'affaires	Innovation, imitation, répétition
Collins, Moore et al. (1964) et Collins et Moore (1970)	L'entrepreneur	Administratif ; Indépendant.
Smith (1967)	L'entrepreneur et son comportement de gestion	L'entrepreneur artisan ; l'entrepreneur opportuniste ou entrepreneur d'affaires ; l'entrepreneur technologique.
Laufer (1974)	L'entrepreneur	Le manager ou l'innovateur ; l'entrepreneur-propriétaire orienté vers la croissance ; l'entrepreneur refusant la croissance mais recherchant l'efficacité ; l'entrepreneur artisan
Glueck (1977)	Travailleurs autonomes	L'entrepreneur ; le propriétaire-dirigeant de PME ; le dirigeant d'entreprise familiale.
Chicha et Julien (1979)	Les PME	Traditionnelles, entrepreneuriales (orientées vers la promotion), administratives (ou professionnelles).
Vesper (1980)	L'entrepreneur	1 Travailleurs autonomes travaillant seuls ; 2. Bâtisseurs d'équipes ; 3. Innovateurs indépendants ; 4. Multiplicateurs de modèles existants ; 5. Exploitants d'économies d'échelle ; 6. Rassembleurs de capitaux ; 7. Acquéreurs ; 8. Artistes qui achètent et vendent ; 9. Constructeurs de conglomérats ; 10. Spéculateurs ; 11. Manipulateurs de valeurs apparentes.
Schollhammer (1980)	L''entrepreneuriat corporatif	Administratif ; opportuniste ; acquisitif, Incubatif ; imitatif

Julien et Marchesnay (1988)	L'entrepreneur	Le PIC (pérennité, indépendance, croissance) et le CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Miner, Smith et al. (1989), Miner (1990)	L'entrepreneur	Entrepreneur ; Entrepreneur axé sur une forte croissance ; manager
Gartner, Mitchell et Vesper (1989)	L'entrepreneur	1. Recherche de la nouveauté. 2. Facilite la transaction. 3. Continuité des habiletés et des contacts. 4. Achat d'une entreprise. 5. Supériorité de l'expertise. 6. Vigueur du service. 7. Poursuite de l'idée unique. 8. Rigueur de l'organisation
Hornaday (1990)	Propriété de l'entreprise	Artisan ; promoteur ; gestionnaire professionnel
Julien et Marchesnay (1996)	L'entrepreneur	Le prospecteur, l'innovateur, le suiveur, le réacteur
Filion (1996)	L'entrepreneur	L'opérateur et le visionnaire
Filion (1998)	Propriétaires-dirigeants de PME :	Le bûcheron ; le séducteur ; le sportif ; le vacancier ; le converti ; le missionnaire

Sources : Adapté de Filion 1998

Marchesnay (1997) repère quatre types dominants dans les différentes typologies :

- L'entrepreneur-type : innovateur, preneur de risques et organisateur. Souvent utilisé comme repère d'analyse ;
- L'innovateur : innovation produit/marché plutôt que technologique ou de procédés, dont l'objectif premier est le renouvellement ou le développement ;
- Le technicien : innovation faible, plutôt gestionnaire. Recherche d'une performance moyenne et stable ;
- L'organisateur : manager et professionnel, il se caractérise par une meilleure planification des ressources. Recherche de performance

Ainsi selon le critère discriminant choisi, la type de performance poursuivi par l'entrepreneur peut changer radicalement. S'intéressant particulièrement aux processus stratégiques dans les petites entreprises ainsi qu'à la logique d'action, la typologie de Filion nous semble intéressante à développer comme exemple.

2.1.3 L'opérateur et le visionnaire (Filion 1996)

A partir des activités de gestion reliées à la métaphore mécanique (Morgan, 1989 ; Fayol, 1916 ; Emerson, 1912 ; Gulick et Urwick, 1937). Filion (1994 et 1996, 1998) s'intéresse aux comportements de 116 entrepreneurs (des propriétaires-dirigeants de PME, reconnus pour leur comportement entrepreneurial, répartis dans 18 pays) en relation avec les éléments du P.O.D.C. : planifier, organiser, diriger, contrôler.

Face à la multitude d'activités extrêmement disparates du propriétaire-dirigeant de PME. Filion (1994), répond à la question centrale : « quel est le système de pensé sur lequel s'appuie le propriétaire-dirigeant de PME pour mener ses activités ? », il met en avant deux types d'entrepreneur, l'opérateur et le visionnaire.

L'opérateur :

Il tient essentiellement un rôle de personne orchestre. Son entreprise se caractérise par une absence d'innovation et une faible croissance. Très professionnel ce type d'entrepreneur reflète une image d'expertise reconnue dans son secteur. Il s'agit généralement d'entreprise de moins de 20 employés dans le secteur manufacturier où la présence du propriétaire-dirigeant est nécessaire pour la survie de l'entreprise. Il embauche ses ressources humaines - souvent des connaissances - en fonction des besoins précis en termes de tâches à accomplir à un moment donné.

Ils créent majoritairement leurs entreprises pour gagner leurs vies en utilisant leurs expertises dans ce qu'ils aiment faire sans pour autant occuper une place importance dans leur vie. Dans son entreprise l'opérateur accomplit des opérations.

Ce type d'entrepreneur-opérateur nous semble plus porté sur la pérennisation de son entreprise, cette dernière constitue pour lui une source de revenu qui lui faut maintenir.

Le visionnaire :

A l'image de l'entrepreneur Schumpetérien, Le visionnaire initie le développement. Il tient un rôle de conquérant dans un marché en continuel développement.

Très axé sur la nouveauté, la différenciation, l'innovation, l'expertise et l'expansion. Son entreprise se caractérise par des séquences de croissance et de replis. Pour cela, l'entrepreneur visionnaire développe un système relationnel dans lequel il délègue certaines tâches. En effet, il sait s'entourer de collaborateurs pour réaliser sa vision. Pour ce faire, il sélectionne des collaborateurs qui peuvent contribuer à la réalisation de sa vision. Le visionnaire partage sa vision avec ses collaborateurs en multipliant ses contacts avec chacun des membres de son organisation. Ce qui permet de créer une culture d'apprentissage propre à l'entreprise et permet de fidéliser ses ressources humaines. Certains de ces visionnaires développeront une entreprise qui deviendra grande. L'entreprise prend une grande place dans leurs vies, c'est une vision, un rêve, son engagement est total.

2.2 Vision stratégique et performance de PME

2.2.1 La vision de l'entrepreneur : Une définition

Si l'importance de la vision est reconnue dans le champ de recherche en entrepreneuriat et PME, sa définition reste cependant ambiguë. Effectivement, Bayad et Garand (1998), Allali (2007) et Creplet et Mehmanpazir (2008) ainsi que d'autres auteurs ont en relevé plusieurs.

Parmi les différentes définitions, deux définitions semblent pertinentes. Il s'agit de celle de Bennis et Nanus (1985) la définissant comme l'image mentale d'un état futur possible et désiré de l'organisation et Filion (1991), qui définit la vision comme « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occuper ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. »

Pour Bayad et Garand (1998), la vision implique fondamentalement, l'existence d'un contexte orienté vers la stratégie. En tant que « vision orientée ». Cette stratégie peut alors être perçue

comme le cadre qui guide les choix déterminant la nature et la direction d'une organisation (Tregoe et Zimmerman, 1979, p. 9).

La vision est donc intimement liée à la performance des organisations. Intrinsèquement, la vision permet de décrire le fonctionnalisme qui orientera les motivations, les attitudes et les attributs futurs du décideur (Westley et Mintzberg, 1989 ; Carrière, 1990).

Ainsi présentée, la vision mène directement à la stratégie et à l'appellation contemporaine de « vision stratégique ». Pour Beauchamp (2001) : « Les stratégies bourgeonnent à partir de formulations de la vision et visent à cristalliser l'engagement de l'organisation à réaliser et à atteindre cette dernière. » (cité par Allali, 2007)

S'agissant de PME, le propriétaire-dirigeant occupe dans sa TPE/PME une position centrale, ses valeurs personnelles et son intuition (style cognitif) semblent ainsi être le point de départ du processus de développement et de gestion stratégique de son entreprise (d'Amboise, 1989 ; Ricard, 1992). Marchesnay (1986) affirme d'ailleurs que le stratège dirigeant doit trouver dans son environnement des opportunités, mais davantage par l'intuition d'un besoin à satisfaire que par des études de marché, du moins à l'origine de sa démarche. Cette intuition, cette création émanent de ses perceptions et de ses représentations emmagasinées, de sa façon de les mémoriser, ainsi que de son vécu et de son apprentissage, c'est-à-dire des processus cognitifs construits au cours de son existence (Bayad et Garand, 1998). La vision stratégique et l'action en résultant sont alors indissociables : sans action stratégique, l'entrepreneur ne fait que rêver. Ainsi, « la vision stratégique n'est pas concernée par l'idée vague de prédiction du futur. Elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, fondée sur son expérience et son intuition, elle concerne son habileté à construire des scénarios du futur pour son organisation etc.» (d'Amboise et Bouchard, 1990, p. 14). Filion (1991) fait remarquer de son côté que quand la vision est détachée de la dimension relationnelle, elle tend à se confondre avec le rêve.

2.2.2 De la vision vers l'action

Pour Bayad et Garand (1998) l'action de l'entrepreneur est le résultat de sa vision, cette action s'exprime dans le cadre de systèmes de relations internes et externes. L'entrepreneur apprend, structure ses références cognitives, définit ses rôles, crée, échange avec les différents acteurs qui l'entourent et s'intègre dans différents réseaux dépassant ainsi les simples limites de son

entité organisationnelle. La vision semble être à la fois le point de départ et le point d'ancrage de la stratégie. Dans ce sens la vision nous renvoie aux logiques de décision, ou de processus décisionnel de l'entrepreneur-dirigeants

Associée à divers aspects de la vie organisationnelle, la vision peut être abordée selon son expression, sa fonction ou son contenu. Elle peut être considérée sous sa problématique traditionnelle de leadership, étendue au volet de culture organisationnelle (Bennis et Nanus, 1985), appliquée à la planification stratégique et à la stratégie d'entreprise (Mintzberg, 1994) ou analysée dans un contexte entrepreneurial (Filion, 1991). Par ses origines mêmes, la vision s'inscrit dans la réalité organisationnelle car elle y prend sa source et y poursuit son développement, par l'entremise des actions initiées par le dirigeant visionnaire (Westley et Mintzberg, 1989 ; d'Amboise et Bouchard, 1990).

2.2.3 La vision de l'entrepreneur comme variable explicative de la performance

Le besoin de la vision stratégique correspond à la nécessité de formuler une réponse anticipée aux pressions concurrentielles et autres changements environnementaux (d'Amboise et Roy ,1999 ; Morris, 1987). Il s'agit en ce sens de la projection de l'entrepreneur de son entreprise dans le futur.

Comme le précisent Nknongolo-Bakenda et al. (1994), les premières études qui se sont intéressées à la relation entre vision stratégique et performance des entreprises se sont focalisées sur l'existence d'une vision dans les entreprises ayant réussi (Peters et Waterman, 1983 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Peters, 1988 ; Morgan, 1988 ; Wilkins, 1989), évoquant ainsi un lien de causalité hypothétiquement positif entre les deux variables. Cependant, d'autres études ont mis en évidence l'importance de la vision comme facteurs de réussite d'entreprises à croissance rapide (Grinyer, Mayes et Mckiernan, 1988 ; Moss Kanter, 1983 ; Hambrick et Crozier, 1985).

En contexte de PME, Bird (1988) formule une théorie sur le lien entre vision stratégique et performance dans le cadre de création d'entreprise.

Pour Filion (1990), sur la base d'une étude de cas d'entreprises, la réussite de l'entrepreneur semble liée à sa capacité à exprimer une vision en termes d'idée, de produits et de service constituant une vision centrale aboutissant à des choix stratégiques.

De leur côté, Gibb et Scott (1985) constatent que l'absence de conscience stratégique chez le dirigeant d'une petite et moyenne entreprise risque de conduire cette dernière vers un chemin sans issue. Quant à Haahti (1989), il s'inspire du modèle de White et Hamermesh ainsi que de celui du groupe de recherche Stratos et propose un modèle qui indique l'influence du contexte et de l'orientation stratégique sur la performance d'une petite et moyenne entreprise. Mais il a limité son étude à la seule analyse descriptive de l'orientation stratégique et n'a pas vérifié tout son modèle.

Carrière (1989), pour sa part, affirme que « Vision et action apparaissent comme complémentaires dans l'explication du comportement stratégique du décideur et, notamment, sur le degré de prédiction possible quant à ses actions ».

Chapitre 2 : en résumé

Plusieurs études se sont intéressées à la notion de performance et sa mesure dans les PME, cependant, nous avons relevé une certaine incohérence en ce qui concerne les dimensions de la performance mises en avant. Par conséquence, notre choix s'est porté sur le modèle de Sicotte et ses collaborateurs qui permet d'avoir une vision plus globale et multidimensionnelle de la notion de performance.

Dans la deuxième section, en se focalisant sur les principales typologies de l'entrepreneur, nous pouvons constater que la nature de la performance recherchée par ces derniers change en fonction des objectifs qu'ils poursuivent (innovation, croissance, autonomie, etc.), ce qui influence sur les priorités qu'ils accordent aux différentes dimensions de performance

Chapitre 3 : Approche cognitive de la performance : une lecture par les Facteurs Clés de Succès de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants

Ainsi nous avons préalablement défini succinctement les différentes notions de PME, d'entrepreneur, de vision stratégique, de crise et de performance.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons dans une première section une lecture cognitive de la vision stratégique qui justifie notre approche par les facteurs clés de succès (FCS). La deuxième section sera consacrée à la présentation de notre problématique notamment par ce que nous présenterons comme une lecture cognitive de la performance atteinte par la maitrise des FCS.

Le but de ce chapitre est de démontrer l'importance de l'approche cognitive dans l'exploration de la vision stratégique, considérée en tant que concept flexible et fondamentalement d'usage pratique dans la compréhension de la performance des organisations.

Comme vu dans la dernière section, plusieurs études se sont intéressées à la relation entre la vision stratégique de propriétaires-dirigeants et la performance (voir le travail de Nknongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier, 1994), Nknongolo-Bakenda et al. (1994, op. cit.) se sont intéressés à l'existence d'une relation positive entre le degré de manifestation de la vision stratégique chez les propriétaires-dirigeants de PME et sa performance.

Dans ce chapitre, nous verrons qu'une exploration de la vision stratégique d'un entrepreneur propriétaire-dirigeant de son entreprise va de pair avec celle de son univers cognitif. Par la suite, nous verrons que cette exploration de la vision passe cognitivement par le repérage de certains éléments jugés comme importants dans l'esprit du propriétaire-dirigeant qu'on peut assimiler à des facteurs clés de succès.

Section 1 : Pour une approche cognitive de la performance

De plus en plus souvent, dès qu'il est question de dirigeant, de leader ou d'entrepreneur, le concept de vision émerge quasi automatiquement. Pour Filion (1991), la vision peut être définie comme "une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occuper par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir". Fondamentalement, cette vision implique l'existence d'un contexte orienté vers la stratégie. En tant que “vision orientée”, cette stratégie peut alors être perçue comme « the framework which guides those choices that determine the nature and direction of an organization » (Tregoe et Zimmerman, 1980, p. 17). En ce sens, la vision est intimement liée à la performance des organisations.

1.1 Performance et FCS

Selon les dernières statistiques INSEE disponibles, en décembre 2011[11], on dénombre en France 3 087 668 PME (hors activités agricoles, financières, assurances et hors administrations publiques), dont 2 951 600 de micro-entreprises employant 7 millions de salariés (dont 2,88 millions par les Micro-entreprises) et réalisant un chiffre d'affaires de 1 340 milliards d'euros (dont 552 milliards par les Micro-entreprises).

Vu la légitimité de la PME, plusieurs études se sont intéressées aux facteurs favorisant la création et le succès des PME (cf. méta-analyse Song et al. 2008). Cependant, nous constatons qu’elles se focalisent avant tout sur la phase de création des PME (Guyot et Lohest, 2006 ; Verstraete, 1997). Certes la phase de démarrage d’une PME constitue une étape déterminante et une condition préalable à la survie de l’affaire (Julien et Marchesnay, 1988, Dahlqvist et al.,

[11] Les catégories d'entreprise en France : de la microentreprise à la grande entreprise / INSEE et LEMASSON Julien .- in : INSEE Focus, n° 4, 01/04/2014, 4p. (En ligne sur le site de l'INSEE)

2000). Cependant, il est important de rappeler qu'en moyenne, la moitié des PME ne passent pas le cap des cinq premières années (Source : Commission Européenne, 2007[12]).

1.1.1 Facteurs clés de succès et cycle de vie des entreprises

Les modèles d'évolution de la PME, semblent fournir un angle d'étude intéressant. L'un des modèles classiques dans l'étude de l'évolution des PME est celui de Churchill et Lewis (1983). Ils identifient cinq stades d'évolution : l'existence (existence), la survie (survival), le succès (success), la croissance (take-off) et la maturité (resource maturity).

Selon l'étape, ils identifient des difficultés ciblées auxquelles l'entrepreneur doit faire face (exemple : au stade 1 « d'existence » (des jeunes TPE), la principale cause de fermeture des entreprises tient aux manques de clients et de capital pour y faire face).

Tableau 6 : Facteurs clés de succès et cycle de vie des entreprises

Le succès 3	**La croissance 4**	**La maturité 5**
Croissance	Développement et financement rapide de la croissance = endettement La délégation	Contrôle Formalisation Planification Perte de flexibilité
Se développer ou maintenir la stabilité ? Se désengager pour se lancer dans des	Décentralisation	Hiérarchique
Fonctionnel	Mature	Approfondi
Développé	Croissance	Retour sur investissement
Financer croissance	Présence Control de stock	Les deux entités sont distinctes
Délégation + Implication		

[12] Commission Européenne (2007), « Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise – Pour une politique de la Deuxième Chance. Mise en œuvre du partenariat de Lisbonne pour la croissance et l'emploi

Stade Spécificités	L'existence 1	La survie 2		Désengagement
Problèmes rencontrés Ou questionnement	- recherche des clients - livrer le produit ou le service -trésorerie	Rentabilité Investissement immobilier		
Le style de management	Supervision directe	Supervision directe d'éventuel superviseur		
La structure organisationnelle			simple	
Niveau de formalisation	Minimum ou inexistant	Minimum		Basique
Objectifs stratégiques	Exister	Survivre		Stabilité
La participation du propriétaire dans l'entreprise	Majeur Une confusion entre le propriétaire est l'entreprise			délégation

Source : adapté de Churchill et Lewis (1983)

Les auteurs ont identifié huit facteurs déterminant pour l'échec ou la réussite des entreprises. Ces facteurs changent d'importance selon le stade d'évolution. Les quatre premiers se rapportent à l'entreprise et les quatre derniers concernent le propriétaire :

- Les ressources financières (la trésorerie et la capacité d'emprunt)
- Les ressources humaines, (compétences en particulier le service RH)
- Systèmes de ressources, (degré de sophistication de l'information et les systèmes de planification et de contrôle)
- Les ressources professionnelles (les relations avec les clients, la part de marché, relations avec les fournisseurs, les processus de fabrication et de distribution, de la technologie et de la réputation)
- Les objectifs du propriétaire.

- Capacités opérationnelles du propriétaire (marketing, innovation, production de gestion)
- Capacité et la volonté du propriétaire de déléguer la responsabilité.
- Capacités stratégiques du propriétaire (vision/adaptation)

1.1.2 Facteurs clés de succès et facteurs stratégiques de risques

Verstraete (1997) distingue deux types de facteurs d'égale importance que l'entrepreneur doit identifier et maîtriser pour réussir

- **Facteurs Stratégiques de Risques (FSR)** sont durant une période (t), tout facteur susceptible d'être maîtrisé et reconnu (identifié) par l'entrepreneur-dirigeant de PME comme ayant un poids important pour le succès de la réalisation du projet entrepreneurial.

- **Facteurs Clés de Succès (FCS)** sont durant une période (t), tout facteur qui n'est pas susceptible d'être maîtrisé et qui est identifié comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet ; le risque étant que le projet ne se réalise pas.

Baldwin et al. (1997), se sont intéressés aux faillites d'entreprise au Canada. Ils distinguent deux sources de faillites, les causes internes et les causes externes dont voici la liste (classées selon l'importance de leurs impacts).

Les causes externes :

Pour les auteurs, il s'agit de causes qui échappent au contrôle de l'entreprise :

- Le ralentissement de l'activité économique dans le marché de l'entreprise,
- L'accroissement de la concurrence,
- La perte d'un client important au terme d'un déménagement ou de l'évolution du marché,

Les trois premiers facteurs semblent être liés.

- La réglementation gouvernementale,
- Un changement technologique,

- Une fraude commise par un employé,
- Les dispositions législatives régissant le travail,

Les causes internes :

Sont dues au manque d'expérience du gestionnaire est peuvent êtres maîtrisées :

- Gestion générale
- Gestion financière
- Capacités en matière de marketing
- Production ou exploitation
- Stratégie en matière d'innovation
- Capacités en matière de ressources humaines

Ainsi, les FSR avancés par Verstraete (1997), peuvent être plutôt assimilés à des facteurs externes peu maitrisables et que le dirigeant doit identifier, maîtriser ou à défaut les prendre en considération pour réussir ses projets. En effet, selon l'auteur un FSR se différencie donc d'un FCS en ce sens qu'il n'est pas maîtrisable, soit temporairement, soit définitivement. Verstraete (1997) prend l'exemple d'un entrepreneur agricole. Les conditions météorologiques (non maîtrisables) représentent un FSR. Elles influencent l'évolution de ses résultats. L'entrepreneur en prévoyant des parades à certaines conditions défavorables (serres, drainage, etc.) peut transformer les FSR en FCS.

1.2 Vers une définition des Facteur clés de succès

Selon Verstraete (1997), la notion Facteur Clé de Succès (FCS) tient ses origines de la publication en 1961 dans la Harvard Business Review d'une étude de Daniel (1961) portant sur l'inadéquation du système d'information au management. Par la suite, cette notion a été largement utilisée en sciences de gestion. Selon l'objet d'étude et les objectifs poursuivis, les auteurs donnent des définitions différentes. Sans viser l'exhaustivité, nous présentons ci-après une liste de quelques définitions de la notion de Facteurs Clés de Succès.

Tableau 7 : Définitions de la notion des FCS

Auteur(s)	**Définition des FCS**
Daniel, R.D (1961)	*La méthode des FCS consiste à déterminer quelles sont, pour une entreprise donnée dans un environnement donné, les activités qu'elle doit absolument pouvoir bien accomplir pour prétendre réussir.*
Hofer & Schendel (1978)	*Les FCS sont ces variables grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, de façon significative la position de chaque firme d'une industrie. Ces facteurs varient généralement d'une industrie à l'autre. Mais à l'intérieur d'une industrie particulière ils dérivent de l'interaction de deux ensembles de variables, d'une part les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et d'autre part les armes compétitives sur lesquelles les différentes firmes du secteur ont construit leurs stratégies.*
Rockart, J.F (1979)	*Les FCS sont des secteurs de l'activité de l'entreprise où tout doit se passer parfaitement bien pour que l'activité prospère.*
C.V. Bullen J.F. Rockart June 1981	*Critical Success Factors (CSFs) are the limited number of areas in which satisfactory results will ensure successful competitive performance for the individual, department or organization. CSFs are the few key areas where "things must go right" for the business to flourish and for the manager's goals to be attained.*
Boynton & Zmud (1984)	*les FCS sont le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation ou d'un manager, les domaines auxquels il faut donner une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée.*

Leidecker & Bruno (1984)	*Caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné.*
Bouquin (1986)	*On appellera FCS les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant aux forces du secteur investis (cf. les cinq forces de la typologie de M. Porter) pour être compétitive dans son groupe stratégique et ne pas subir la concurrence des autres groupes, ou au contraire, si c'est souhaitable, de préparer le passage dans un autre groupe. Les FCS peuvent prendre deux formes : 1) des barrières qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel 2) des performances critiques qui, sans donner à l'entreprise un avantage distinctif, lui permettent de proposer une offre génératrice de résultats conformes à ses objectifs; performance dont, à l'inverse, l'insuffisance ou la dégradation éliminerait la firme ou compromettrait sa position....*
Jenster(1987)	*Nombre limité d'événements, de conditions, de circonstances ou d'activités, dont les résultats, s'ils sont satisfaisants, permettent à l'organisation d'atteindre la performance concurrentielle*
Kœnig (1990)	*Eléments constitutifs de la réussite dans un secteur, pendant une période de son histoire.*
Atamer & Calori (1993)	*Un FCS est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et un savoir-faire et/ou avantage de coût essentiel dans la chaîne de conception- production-distribution du produit (ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel.*
Stratégor (1993)	*Eléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.*

Lesca, H. (1994)	*Il s'agit des domaines clés dans lesquels il faut absolument que les choses marchent.*
Johnson & Scholes (1999)	*Composantes d'une stratégie par laquelle l'organisation doit se surpasser pour vaincre la concurrence*
Verstraete, T. (2002 : 17)	*Serait ainsi appelé FCS pour une firme durant la période t, tout élément qu'elle est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet ; le succès étant la réalisation effective du projet.*
Lynch (2003)	*Ressources, compétences et attributs d'une organisation qui sont essentiels à l'atteinte du succès au niveau du marche*

La majorité des définitions données par les auteurs ont une visée rationnelle et déterministe. En effet certains travaux ont pour objectif la mise en place d'une liste de FCS.

1.3 Facteurs clés de succès en contexte de PME

Les études réalisées sur les FCS/FSR présentent plusieurs limites. En effet, nous constatons qu'elles se focalisent soit sur la phase de création des PME (Guyot et Lohest, 2006 ; Verstraete, 1997), soit sur un secteur d'activité, notamment les études menées sur le secteur des TIC (Cooper et al. (1994) ; Dahlqvist et al., 2000 ; Lasch et al., 2005). De plus, les études sur les FCS donnent des résultats controversés. L'exemple des résultats de l'étude de Song et alli (2008) sur la relation entre R&D et performance dans les entreprises de nouvelles technologies qui n'est pas significative pour lui contrairement à d'autres études (pour Bloodgood, Sapienza et Almeida (1996) négative, pour Dowling et McGee (1994) est positive et pour Zahra et Bogner (2000) n'est pas significative). Aussi, les résultats et notamment les variables mises en avant ne convergent pas dans le même sens. A titre d'exemple pour Cooper et al. (1994), l'expérience

professionnelle dans le secteur d'activité contribue au succès des entrepreneurs, de même que l'expérience managériale, ces résultats sont contredits par Lasch et al. (2005).

Prenant en considération les conditions contextuelles, Kamoun-Chouku H., (2004, pp.130-131) relève de la littérature certains FCS de pme (canadiennes) qui nous paraissent intéressant à reprendre.

Tableau 8 : Facteurs clés de succès en contexte de PME

Auteurs	Définitions	Conséquences de ce FCS ou condition contextuelle	Critères de mesure et conditions d'applications
Julien, P.A. (1994)	La qualité de la direction, l'expérience la formation du propriétaire dirigeant et de ses adjoints et leur apprentissage individuel et collectif sur le plan scientifique	Ces capacités constituent un préalable à la recherche et à l'utilisation efficace de l'information scientifique et technologique	Une attitude réceptive vis à vis des changements qui se produisent dans l'environnement externe, une capacité en R&D
Julien P.A. et al. (1995)	Forte perception de l'incertitude environnementale	Un facteur lié à l'environnement	Nombre d'associations professionnelles dans lesquelles les dirigeants sont activement impliqués.
	La stratégie globale	Un facteur lié aux objectifs de l'entreprise. la mise en place d'un système de veille doit s'insérer dans les orientations stratégiques	L'existence d'objectifs stratégiques clairement identifiés
Julien P.A. et al. (1997)	clarté et réalisme de la mission et des objectifs	C'est un facteur stratégique qui tient à la clarté et au réalisme des choix stratégiques (mission, objectifs et stratégie)	Focalisation de la veille Renforcement de l'esprit de corps

	Leadership fort et engagement des dirigeants	C'est un facteur culturel qui tient à l'engagement des dirigeants, de par leur leadership, et donc à leur capacité de susciter et à maintenir l'état d'éveil technologique au sein de l'organisation	Promotion de l'innovation maintien de l'état de veille
	Flexibilité et décentralisation des	C'est un facteur informationnel qui tient à la mise en place de processus flexibles et décentralisés de gestion de l'information	Accès en temps réel à l'information Mobilisation organisée du personnel
Raymond, L. (2000)	L'aide et le soutien des institutions politiques et sociales	Les acteurs de l'environnement appuient la PME/PMI dans sa quête de compétitivité	Fournir des ressources additionnelles, de l'information et de l'expertise
Audet, J. (2001)	Une forte propension à l'innovation	« Ce puissant désir d'innover stimule les activités de veille tout en leur donnant l'orientation nécessaire pour que ce besoin puisse être satisfait »	Investissements dans des projets novateurs voire avant-gardistes
	Un horizon de long terme	Le type d'informations requises relève d'un horizon de long terme et la veille est motivée par la recherche d'occasions	La dimension visionnaire des dirigeants et leur clairvoyance
	Une gestion stratégique des réseaux d'information	Le partage des responsabilités de réseautage et le ciblage de ces réseaux est le résultat d'une réflexion stratégique	Partage avec les autres membres de l'entreprise de toutes les informations pertinentes qu'ils recueillent

	Une capacité d'apprentissage supérieure	La CAS apporte la matière première (l'information) qui suscite une réflexion (l'interprétation de l'information)	Effets positifs sur la performance changement de comportement
Julien P.A. et Lachance R. (2001)	Capacité d'innovation globale	Une innovation systématique qui permet à l'entreprise de maintenir son niveau de développement	L'intensité des relations entretenues avec les réseaux de « signaux/signes faibles » la quantité d'informations de potentiel émises par les réseaux de signaux forts.

A notre connaissance, il existe peu ou pas d'études permettant de cartographier les FCS par catégories, pour notre étude nous allons nous baser sur le modèle de performance de Sicotte et al., (1998) vu dans la première section de notre deuxième chapitre. En effet, ce modèle nous renseigne sur les différentes dimensions/variables de la performance qui demande pour chacune la maîtrise de certains facteurs spécifiques, c'est l'objet de la prochaine partie.

Section 2 : une lecture cognitive des FCS

2.1 Cognition des entrepreneurs-dirigeants de PME et identification des FCS et FSR : importance de la vision

Selon Filion (1997, page 19), l'entrepreneur est caractérisé par le fait qu'il conçoit, développe et réalise ses visions : « Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer des buts. Cette personne maintient un degré de sensibilité en relation avec son environnement en vue d'y déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles, et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées, qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial ». Par rapport à notre problématique ce qui nous interpelle dans cette définition c'est surtout ses capacités à détecter des occasions d'affaires en maintenant une certaine vigilance sur les risques liés à son projet et en mettant en action sa vision stratégique.

Dans la littérature le profil du dirigeant constitue une variable explicative de sa vision (Bayad et Garand, 1999). De façon générale, lorsque l'entrepreneur se retrouve face à une nouvelle situation (une nouvelle opportunité ; le déploiement de nouvelles avancées : scientifiques, technologiques, techniques ou organisationnelles), il mobilise ses structures cognitives. Selon Bayad et Garand (1998), les décisions seraient en effet orientées par la façon de percevoir du dirigeant, c'est-à-dire par « son style d'apprentissage (ses stratégies cognitives) et ses attentes, résultat de son apprentissage passé ».

Dans ce sens, Piaget (1996) parle de deux processus : « l'assimilation » qui est à la base de la formation des structures cognitives en associant des schèmes d'actions antérieures à des situations nouvelles, ceci dans une logique d'accumulation des expériences et des schémas classiques stimuli-réponses. Le processus « d'accommodation » quant à lui, intervient lorsque l'entrepreneur ne trouve pas dans ses schémas antérieurs la réponse à sa nouvelle situation, il restructure ces derniers en intégrant d'autres expériences. Ces deux processus sont à considérer sur un continuum. D'une part, l'accommodation succède progressivement à l'assimilation dans les actes, comme dans les représentations de l'individu. D'autre part, l'équilibre entre

assimilation et accommodation permet, de définir selon Piaget (1973), l'adaptation. Les deux processus ne peuvent donc être dissocié ; ils sont des conditions constitutives, inséparables et nécessaires de l'adaptation. De la même façon, on peut supposer que l'entrepreneur identifie les FCS et FSR en s'appuyant sur ses capacités cognitives et donc ses apprentissages.

Ce processus d'assimilation/accommodation est un processus récursif caractérisant l'identité de l'entrepreneur. Filion (1997) met en avant le fait que l'entrepreneur se définit par ses actions continues de recherche et d'apprentissage sur les occasions d'affaires. Cette opportunité d'affaire ne se limite donc pas à la création d'entreprises (Shane S. and Venkataraman S., 2000). L'entrepreneur garde son identité même après la création de son entreprise.

2.2 Vision stratégique et approche cognitive

Si la vision stratégique est considérée comme une image de l'entreprise à court ou à long terme, elle représente ainsi sa représentation dans l'esprit du propriétaire-dirigeant de son entreprise, une approche cognitive nous semble essentielle pour en parler.

Dès lors qu'il s'agit de s'interroger sur la représentation de la stratégie, une approche cognitive est indispensable. Le dirigeant perçoit et interprète son environnement à travers ses propres schémas. Le dirigeant de PME se forge une vision stratégique plus ou moins claire et explicite. Elle peut être vue comme l'ensemble des représentations générales qu'un décideur peut avoir de son entreprise et qui guide ses choix (Cossette, 1996). La vision stratégique est par conséquent une représentation schématique et simplifiée de la réalité du dirigeant. Il est pertinent de s'intéresser au dirigeant (propriétaire) de la PME car « c'est le même individu qui a une vision stratégique de son entreprise et qui prend les décisions concrètes qui en découlent, sans déléguer (…) » (Allain, 1999). Une approche cognitive de la stratégie en PME est d'autant plus pertinente qu'elle présente plusieurs particularités au rang desquelles on retrouve : la centralisation, une stratégie intuitive et peu ou pas formalisée (Julien, 2002). La vision stratégique est un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise (Cossette, 1996). Ils permettent au dirigeant de se créer des îlots de certitude afin de pouvoir agir.

2.3 Postulat et questions de recherche

Notre thèse émerge ainsi des observations du terrain et de son évolution notamment les difficultés rencontrées par les PME pour survivre et à contrario les facteurs favorisants la réussite et la performance de certaines d'entre elles. Cette recherche s'articule autour d'un processus continu d'aller-retour entre la littérature et le terrain, ainsi que les opportunités de recherche rencontrées, notre curiosité scientifique, et le souci de s'inscrire dans une démarche de recherche actionnable. Les PME représentent un des terreaux les plus propices à la recherche sur le concept de vision stratégique et sa relation à la performance. En effet, le propriétaire-dirigeant occupe dans sa PME une position centrale prépondérante et constitue l'un des principaux facteurs internes à prendre en considération. Souvent qualifié d'entrepreneur, celui-ci apparaît comme un être complexe doté d'une personnalité unique (Gasse, 1985). Filion (1997, p. 150) le décrit comme une « personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts, [qui] maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires [et prend] des décisions modérément risquées qui visent à innover ». En ce sens, l'entrepreneur conçoit, développe et réalise ses visions en se basant sur son expérience, ses apprentissages et sa cognition dans le but de discerner les variables du marché qu'il identifie comme étant des facteurs clés de succès. Cette étude tente ainsi de saisir l'univers cognitif du dirigeant de PME et d'identifier les facteurs qu'il juge les plus importants pour la réussite de son entreprise.

Comme le souligne Verstraete (1999, p. 99), « la première relativisation de la notion de FCS est afférente au créateur lui-même et notamment à ce qu'il considère, au regard de ses aspirations qu'il a tout intérêt à " s'expliciter " pour lui-même, comme étant un succès. En fait, c'est en explorant sa vision qu'apparaissent les FCS qu'il perçoit ».

Dans cette perspective, selon (1997) l'identification et la maîtrise des FCS deviennent une nécessité pour les TPE/PME.

Nous proposons ici une lecture cognitive de la performance par l'exploration de la vision stratégique de neuf propriétaires-dirigeants performants afin de comprendre les mécanismes sous-jacents expliquant leur réussite. Autrement dit : *Quels sont les facteurs que l'entrepreneur-dirigeant prend en considération dans sa vision expliquant sa réussite ? et comment les organise-t-il ?*

Chapitre 3 : en résumé

Le chapitre 3 nous a permis de présenter les principaux arguments motivant notre choix de la méthodologie de la carte cognitive. Pour ainsi nous permettre de répondre à notre question de recherche ; *Quels sont les facteurs que l'entrepreneur-dirigeant prend en considération dans sa vision expliquant sa réussite ? et comment les organise-t-il ?*

S'inspirant de la démarche de Morin et al. (1994), qui ont mené une étude empirique auprès d'experts et patriciens de l'évaluation de la performance (faisant suite au travail de de Quinn et Rohrbaugh (1983) faisant appel à des experts et chercheurs), nous considérons la performance comme un construit social. L'utilisation de cette méthodologie nous permet de ne pas imposer une quelconque liste issue du monde universitaire et garanti donc le plus de liberté possible.

Deuxième partie

Méthodes et résultats de recherche

Après avoir expliqué la problématique de notre recherche doctorale et exposé les questions sous-jacentes dans la partie précédente, cette partie sera consacrée à notre méthodologie de recherche adoptée. Ainsi nous présenterons nos choix effectués en matière de données empiriques, d'approches de recueil et d'analyse de ces derniers.

Ainsi, ce chapitre éclaircira les choix effectués pour le recueil des données. Ces choix concernent d'abord le terrain d'investigation retenu (PMI). Ensuite, ils se rapportent aux approches adoptées (cartographie cognitive). Nous exposerons le processus de collecte de données : l'enquête par entretiens approfondis.

La cartographie cognitive est souvent utilisée pour décrire et explorer les structures cognitives des membres d'organisations qui font face à des problèmes complexes (Eden, 2004). Dans le cadre de notre thèse, nous utilisons cette méthodologie pour construire une carte composite de neuf dirigeants de PME. Ce travail est réalisé en deux étapes et présenté en deux chapitres :

- La première (chapitre 4) nous a permis de réaliser des cartes cognitives individuelles.

- La deuxième étape (chapitre 5), sur la base de l'analyse du contenu des différentes cartes individuelles a consisté à construire ainsi une carte composite de la représentation de la performance en PME.

Nous proposons ainsi un modèle cognitif de la performance composé des différents facteurs importants identifiés dans le cadre de l'exploration de leur vision stratégique de la performance.

Chapitre 4 : Méthodologies

Ce chapitre est consacré à exposer notre méthodologie. La première section, présente les arguments justifiant le choix méthodologique, le protocole de recueil des données mis en place (la cartographie cognitive) ainsi que le choix de notre terrain de recherche.

La présentation des logiciels utilisés pour le traitement des données recueillies, nous a permis d'exposer les différentes possibilités d'analyses utilisées dans la section 2

La section 2 est ainsi consacrée à la présentation des cartes cognitives individuelles. Toutefois, la construction de ces cartes ne représentant qu'une première étape pour la réalisation de la carte composite, nous présenterons deux exemples complets ainsi qu'une synthèse des sept autres restantes en fin de cette section.

Section 1 : De l'utilisation de la carte cognitive

Différentes méthodes sont appliquées pour étudier empiriquement la vision stratégique de dirigeants d'entreprises (Daniels, de Chernatony et Johnson, 1992, Cossette, 1994). Bien que déjà ancienne (Axelrod, 1976, Bougon, Weick et Binkhorst, 1977, Eden, Jones et Sims, 1979), l'utilisation de la cartographie cognitive devient d'un usage plus fréquent ces dernières années (Cossette, 1994, 2008, Cossette et Audet, 1992, Bougon, 1992, Huff, 1990), avec de plus en plus fréquemment une présentation dans les manuels de méthodologie en sciences sociales (Grawitz, 1990, Huberman et Miles, 1991, 2003).

1.1 Méthode de recueil et de traitement des données

1.1.1 Choix de la méthodologie : Cartographie cognitive

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME, la vision considérée en tant que concept flexible et fondamentalement d'usage pratique dans la compréhension de la performance des organisations.

Ainsi, s'intéressant aux contenus des représentations véhiculées par les propriétaires-dirigeants de PME, la conception de la performance dans leur vision stratégique, cette représentation se compose de structures émergeantes des concepts reliés entre eux à l'intérieur de ces représentations.

En ce sens, nous partons du principe que la conceptualisation de la vision stratégique notamment les concepts expliquant la notion de performance, ne prend vraiment sa signification que dans les relations entre ces concepts. La carte cognitive permet d'analyser un réseau de concepts dans sa dynamique des relations qui les lient (Cossette, 2003).

L'utilisation de la cartographie cognitive a pour but d'analyser la vision stratégique appliquée au contexte des propriétaires-dirigeants de PME. Plus particulièrement, cette étude propose une réflexion et une investigation empirique sur la vision.

Si la cartographie cognitive est encore peu utilisée sur le plan méthodologique en sciences de gestion, elle n'en est pas moins prometteuse comme le souligne très explicitement Huff (1990). La cartographie cognitive apparaît dès lors comme un outil intéressant pour l'étude de la vision stratégique du dirigeant de PME tant celle-ci est subjective et contextuelle.

Pour Cossette (1994), une carte cognitive ou causale est « *une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet ... Elle est une image constituée de concepts et de liens - le plus souvent d'influence - unissant certains d'entre eux, formant ainsi des sentiers d'influence, c'est-à-dire des chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres concepts, ou même de boucles lorsqu'un concept exerce de façons indirecte une influence sur lui-même* ». Dès lors, il convient de garder à l'esprit qu'une carte cognitive est une copie des choses, une construction mentale (Skinner, 1984). Une carte cognitive n'est pas un discours de rationalisation (Laroche et Nioche, 1994), c'est un substitut cognitif du monde réel. Une telle approche porte sur les représentations que développe l'individu à partir de son expérience consciente plutôt que sur le monde « *réel* ». Il convient ainsi de séparer la réalité de l'individu de la réalité « *objective* » (Cossette, 1994).

Comme le signale Cossette (2008, p. 263-264), la réalisation d'une carte cognitive repose sur les concepts et les liens qui la composent. Le choix de la méthode ou technique pour recueillir ces dernières est fonction de l'orientation du chercheur sur le plan épistémologique. Plusieurs auteurs ont ainsi réalisé des cartes cognitives individuelles ou collective (sur la base d'entretiens, de questionnaires ou encore sur la bases de la littérature. Pour les besoins méthodologiques de notre travail, nous présentons dans le tableau qui suit les principales méthodes de réalisation de carte cognitive dont nous nous inspirions dans la présente recherche.

Tableau 9 : Définitions et types de cartes cognitives

Méthodes	**Exemple d'études**	**Définitions & Type de carte**
Grille-répertoire	Kelly, G.A., 1963, A Theory of Personality: the Psychology of personal Constructs, W.W. Norton, New York Reger R.K., 1990, Chapter 3: Managerial Thought Structures and competitive Positioning, dans HUFF A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.71-88	La grille-répertoire est une technique de collecte de données, issue des travaux sur les construits personnels de Kelly (1955,1963), permettant aux personnes d'identifier leurs construits personnels nécessaires à la résolution d'un problème donné sans l'influence du cadre de référence et la vision du monde du chercheur sur le répondant. Une manière d'avoir une image fiable de la structure cognitive de ce dernier composée de dimension ou concept selon sa propre perception de la réalité. Pour cela, les répondants doivent comparer des éléments préalablement sélectionnés par le chercheur (généralement trois situations ou entreprises), Le but étant qu'ils déterminent les similitudes entre deux d'entre elle et les différences avec le troisième élément (voire notamment le travail réalisé par Reger (1990) sur des hauts dirigeants du secteur bancaire (cité par Cossette, 2008).
Observation participante	Bougon, M. G., K. E. Weick, et D. Binkhorst 1977 Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra,	Cette approche repose sur une observation dite participante, les chercheurs doivent déterminer antérieurement les variables de la carte avant d'établir les liens de cette même carte à partir de questions systématiques posées aux sujets. Le travail de Bougon et al. (1977) a permis de déterminer les 17

	Administrative Science Quarterly, 22(4): 606-639.	variables considérées comme les plus importantes et jugées comme non-personnelles par les membres du Utrecht Jazz Orchestra, afin de réaliser la carte collective de ses membres. Le lien de causalité est déterminé par la réponse à la question suivante: « Trouvez-vous que la variable Y exerce une influence sur la variable Z ? » (p. 609, cité par Cossette et Audet, 2003, p. 48)
Self-Q technique	Bougon M.G., 1983, Uncovering Cognitive Maps: the self-Q Technique, dans MORGAN G. (dir.), *Beyond Method: Strategies for social Research*, Sage Publications, Beverly Hills, pp.173-188	Dans son travail Bougon (1983) préconise des entrevues durant lesquels les participants s'auto-questionnent. En formulant sur la base de leurs propres connaissances des questions sur une situation donnée. Pour Bougon et Komocar (2003, p.78) : « les événements, objets et concepts qu'ils utilisent pour formuler leurs questions révèlent leurs *connaissances* explicites et, souvent, jusqu'alors tacites, et les connexions qu'ils établissent mettent en évidence la construction de leur *compréhension* de cette situation sociale. » L'objectif est de minimiser les biais liés à la participation et l'influence des chercheurs sur la formulation des concepts et les liens qui les lient.
Recherche documentaire	Ford J., Hegarty H., 1984, Decision Makers' Beliefs about the Causes and Effects of Structure: an Exploratory Study,	Comme son nom l'indique, il s'agit ici d'une méthode reposant sur l'exploitation de différents documents (Littérature, rapports, archives, etc.). Le travail de Ford et Hegarty (1984) par exemple, a consisté d'identifier 8

	Academy of Management Journal, vol. 27, pp.271-291	variables dans la littérature sur la structure organisationnelle.
Questionnaire	Komocar, J.M., 1994, Cartes causales d'un milieu de travail , dans COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.155-184	Dans le cadre de cette technique, le questionnaire utilisé prend généralement la forme d'une matrice d'influence composée de variables. La liste des variables utilisée est préparée préalablement sur la base d'une revue de littérature. S'il s'agit d'une carte composite seule les liens d'influence confirmés par un nombre significatif de participants sont validés. Ford et Hegarty (1984) ont utilisé cette méthode dans le cadre de leur étude.
L'entrevue en profondeur	Eden C., Ackermann F., 1998, *Making Strategy: the Journey of Strategy Management,* Sage Publications, Londres	Le principe ici est de réaliser des entrevues en profondeur permettant d'identifier les principaux concepts à partir desquels un individu ou un groupe d'individus structurent leur réalité ainsi que liens ils établissent entre ces concepts : « Une carte cognitive est un modèle conçu pour représenter la façon dont une personne définit un problème particulier. Ce n'est pas un modèle général de la façon de penser de quelqu'un [...] » (Eden, 1988, p. 8 cité par Cossette et Audet, 2003) « [...] la cartographie cognitive est un « outil de négociation » qui facilite la réflexion et la prise de décision [...] » (Eden, 1988, p. 11.)

(Source : Adapté de Cossette (2008) et autres recherches personnelles, références dans le tableau)

1.1.2 Carte cognitive : définitions

Pour Cossette et Audet (2003) l'utilisation de l'expression « carte cognitive » remonte à l'étude de Tolman (1948), spécialiste de la psychologie animale, il étudie les comportements des rats en situation d'apprentissage. Dans le cadre de ses expériences menées sur leurs capacités d'orientation en labyrinthe, il utilise le concept de carte cognitive pour désigner leur représentation mentale (que les rats développent de l'organisation de l'espace dans lequel ils se trouvent). Les travaux de Tolman présentent le concept de carte cognitive comme un outil d'aide pour mieux comprendre les mécanismes psychologiques des individus.

Le concept de carte cognitive a été utilisé par la suite en sciences de l'organisation

Comportement organisationnel : Cossette, 1989; Bougon, Weick et Binkhorst, 1977; Komocar, 1985; Ford et Hegarty, 1984; Roos et Hall, 1980; Jolly, Reynolds et Slocum, 1988; Nelson et Mathews, 1991

Recherche opérationnelle : Eden et Jones, 1980; Eden, Jones et Sims, 1979, 1983; Bennett, 1985; Bryant, 1984; Klein et Cooper, 1982 ;

Gestion stratégique : Eden, 1989; Sims et Eden, 1984; Hall, 1984; Diffenbach, 1982; Stubbart et Ramaprasad, 1988; Huff, 1990; Cossette, 1993; Fiol et Huff, 1992; Barr, Stimpert et Huff, 1992; Calori, Johnson et Sarnin, 1992.

Systèmes d'information organisationnels : Banville, 1990; Montazemi et Conrath, 1986; Glass et Bernier, 1987,

Marketing Jones et Eden, 1981

Macroéconomie : Cossette et Lapointe, 1991.

Il concluait en montrant que le concept de carte cognitive pouvait aider à mieux comprendre certains « mécanismes psychologiques », tels la régression, la fixation et le déplacement d'agressivité.

Pour Eden et son équipe (1979, 1992), si la « *carte cognitive* » est relative à l'individu, la « *carte collective* » résulte des arbitrages entre les membres d'un groupe ou d'une communauté et la « *carte composite* » concerne la superposition de cartes individuelles. Pour Chabin (2004), « *la construction des cartes causales interindividuelles est une étape délicate parce que, d'un côté,*

elle repose sur l'ensemble des soubassements théoriques qui entourent la formalisation des représentations mentales individuelles, et, d'un autre côté, elle nécessite des hypothèses supplémentaires concernant la conceptualisation des formes de partage de ces représentations au sein d'un collectif. D'un point de vue général, les représentations seraient partagées s'il était possible de comparer les cartes individuelles et si, à partir de cette comparaison, le chercheur venait à observer des ressemblances entre ces cartes (du point de vue de leur contenu comme de leur structure). Dans le cas contraire, le chercheur pourrait se prononcer sur l'existence de zones de « divergences » et conclure à une faible identité entre les croyances individuelles des membres du groupe ».

Dans la lignée des travaux de Bougon (1988, 1992) et de sa proposition de « *social system map* », Laukkanen (1994) propose de standardiser les énoncés. « *Un entretien long, outre le fait qu'il permet la familiarisation au jargon de l'individu, peut amener à identifier de très nombreux labels… ».* Bougon une distinction pertinente entre label et concept. « Le label est un mot, un dessin, un logo, une métaphore etc... Il est public et dans une certaine mesure intrinsèquement objectif (si l'objectivité équivaut au consensus). Il est équivoque lorsqu'une personne lui attribue différentes significations, il est énigmatique lorsque différentes personnes lui confèrent différentes significations. », la notion d'ambiguïté ajoutée par Bougon (1988,1992) se produit lorsqu'une personne est en mesure d'attribuer à un label une signification multiple (Verstraete, 1996). La standardisation est une opération d'agrégation des « concepts » énoncés par l'individu qui permet la comparaison de cartes causales individuelles comparables en termes d'étiquettes ou de « labels ». La carte interindividuelle qui en résulte est le reflet d'un système social et les labels qu'elle contient servent de ciment (« cryptic glue ») à ce système (Bougon, 1992).

1.2 Recueil des données

1.2.1 Présentation des entreprises : des PMI performantes

Plusieurs travaux se sont intéressés aux facteurs clés de succès expliquant la performance des PME. Cependant, ces études accordent une moindre importance aux représentations du propriétaire-dirigeant – acteur principal au sein de son entreprise – et sa vision stratégique.

Partant d'un échantillon de 9 PME-PMI performantes, notre travail se propose de faire parler les dirigeants de leur entreprise, de sa réussite. Notre objectif est d'exploiter la relation entre la vision des dirigeants et la performance de leurs entreprises.

La difficulté d'établir des indicateurs permettant de dire qu'une entreprise est performante et bien connue des chercheurs et a fait l'objet de nombreuses discussions. (Van de Ven et Poole, 1988). Un critère simple, mais bien accepté, a donc été privilégié : celui de la reconnaissance par le milieu (Filion, 1991). L'étude porte donc sur des PME primées entre 2005 et 2008 (prix de l'innovation, de la qualité, zéro accident, actions en ressources humaines, etc.), pour certaines plusieurs fois et à des titres divers. Tout en admettant que les résultats dans un domaine ne sont absolument pas garant d'un équilibre global et que la procédure n'a pas une dimension d'objectivité incontestable, ce critère de sélection paraît adéquat pour être retenu comme « *évaluateur* » de performance pour au moins deux raisons : l'attribution d'un prix est le fait de collèges constitués, entre autres, par des représentants de la profession, ce qui est la marque d'une reconnaissance sociale par les pairs. Un prix, même s'il est particulier, est probablement l'aboutissement d'une démarche, d'une série d'actions, d'un processus qui a concerné l'ensemble des activités de la PME, et il peut de ce fait être significatif d'une performance globale.

Afin de valider les différents critères de sélection, et plus particulièrement le dynamisme des PME sélectionnées, nous avons collecté différentes informations concernant les dirigeants, les formes de propriété ainsi que les données comptables et financières sur les trois années qui précédent l'année d'entretien.

Ces PME ont toutes moins de 100 salariés. Elles ont une activité industrielle, et leurs dirigeants ont toute autonomie de décision. En effet, en plus du critère de la performance retenu pour sélectionner les PME choisies, deux autres caractéristiques ont été retenues :

- Dans un souci d'homogénéité de l'échantillon en termes d'activité, toutes les entreprises sélectionnées exercent une activité industrielle, (hors activité de service et/ou activités tournées vers des particuliers)

- La nature de notre sujet (exploration de la vision stratégique de propriétaires) nous pousse à retenir comme deuxième critère l'autonomie de décision des dirigeants de l'entreprise (les entreprises ne sont ni filiales ni succursales).

Tableau 10 : Présentation des PME interrogées

Entreprise	Activités	Effectif	Chiffre d'affaires
PME 1	Matériel électrique. Fabrication de produits en petites séries	<50	< 2 millions d'euros
PME 2	Métallurgie, travail des métaux, fabrication de pièces spécifiques	< 100	< 5 millions d'euros
PME 3	Pièces détachées, sous-traitance de petites séries, distribution	< 50	< 2 millions d'euros
PME 4	Pièces détachées, production de petites et grandes séries	< 100	< 1 million d'euros
PME 5	Conception et réalisation de systèmes de communication	< 100	< 1 million d'euros
PME 6	Matériels hydrauliques	< 100	< 2 millions d'euros
PME 7	Métallurgie légère, Mécanique	< 100	< millions d'euros
PME 8	Biens d'équipement en nettoyage	< 100	< 2 millions d'euros

PME 9	Produits chimiques pour industries textiles	< 50	< 1 million d'euros

1.2.2 Protocole de recueil de données adopté

Pour collecter et traiter les données, nous avons mis en place un protocole respectant les étapes et les consignes préconisées par les différents chercheurs spécialistes de la cartographie cognitive. Nous présenterons ainsi dans un premier temps ces étapes avant leurs mises en application.

Pour Cosette (1994), les méthodes de recueil de données les plus répandues en cartographie cognitive sont celles de l'entretien en profondeur :

Première phase : exploration et recueil des données

Entretien en profondeur

Questions très ouvertes invitant le dirigeant à verbaliser ses idées personnelles (concepts) sur « ce qu'il considérait comme important pour le succès de son entreprise », sur « ce qui peut expliquer sa performance » et « les principes suivis pour la diriger efficacement ».

↓

Premier traitement des données

Sélection des variables (concepts) les plus fondamentaux dans le raisonnement des dirigeants, (ce qui correspond au premier niveau de notre démarche méthodologique : Figure 16) En se basant sur les recommandations issues des travaux de Eden dont (notamment celui réalisé par Eden et Banville (1994))

Utilisation du logiciel « Decision Explorer ©» : Construction des cartes cognitives causales individuelles

↓

Deuxième phase : validation (deuxième rencontre)
Présentation des cartes cognitives individuelles respectives (composées des concepts) aux propriétaires-dirigeants pour la validation finale
Validation et regroupement des concepts communs en labels (sur la base de l'identification des concepts communs à au moins 3 propriétaires–dirigeants : Niveau 2 de notre démarche méthodologique : Figure 16)
Utilisation d'une matrice orientée (labels x labels) afin d'évaluer les liens de corrélations entre les labels (Niveau 3 de notre démarche méthodologique : Figure 16)

↓

Troisième phase : analyse
Utilisation des logiciels Ucinet et Netdraw : construction et analyse de la carte composite

Figure 15 : Protocole de recueil de données adopté

Ainsi, concernant le regroupement des variables (concept) en label, puis en dimensions suit la démarche méthodologique présenté dans la figure 16.

Pour la Première phase : exploration, les méthodes de recueil de données les plus répandues en cartographie cognitive sont celles de l'entretien en profondeur (Cossette, 1994) ou de l'analyse documentaire de différents dossiers et rapports recueillis (Huff, 1990). Aussi, en utilisant la méthodologie de Cossette (1994), nous avons construit la carte cognitive des neuf dirigeants de PME sélectionnées à partir d'entretiens menés auprès de chacun d'entre eux. La forme des entretiens est volontairement restée très ouverte afin d'éviter le plus possible de suggérer à la personne quoi introduire dans l'éventuelle carte cognitive. Ainsi, les entretiens se déroulaient à partir de questions très ouvertes invitant le dirigeant à verbaliser ses idées personnelles sur « *ce qu'il considérait comme important pour le succès de son entreprise* » et « *les principes suivis pour la diriger efficacement* ». Nous n'avons retenu comme « *concepts* » que les éléments fondamentaux dans le raisonnement des dirigeants. A cet effet, nous n'avons tenu compte des réponses aux relances de l'interviewer que lorsque celles-ci étaient cruciales pour la suite de la discussion. Tous les concepts et les liens ont été identifiés avec chacun des dirigeants. La

construction des cartes cognitives individuelles et leurs analyses ont été réalisées ex post à l'aide du logiciel *Decision Explorer*. Ceci correspond au niveau 1 de notre démarche méthodologique

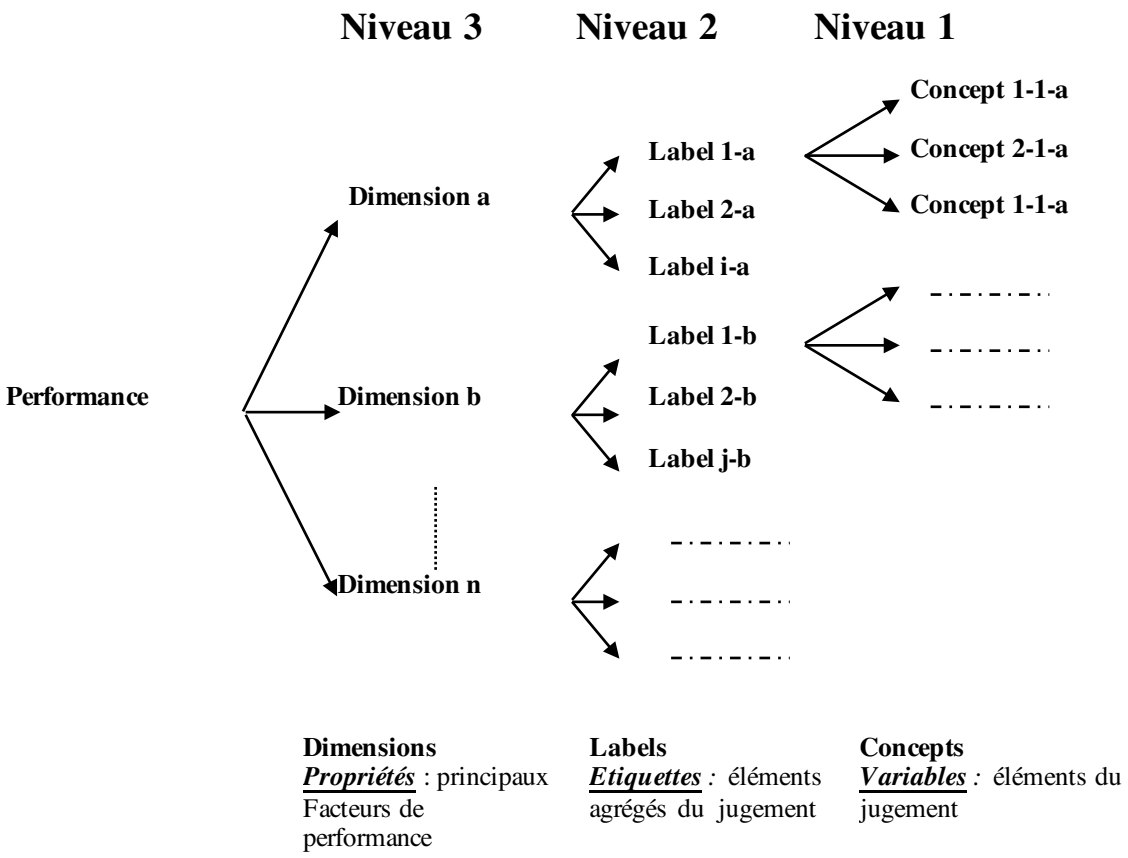


Figure 16 : Etapes de la démarche méthodologique

Le logiciel « Decision Explorer ©» nous a permis d'identifier les caractéristiques des différents concepts dans chacune des cartes cognitives individuelles. Après une brève présentation du logiciel utilisé, nous présenterons en détaille deux cartes cognitives parmi les neuf construites et utilisées comme base pour la réalisation de notre carte composite.

Par la suite lors de la deuxième rencontre avec les dirigeants nous a permis de leur présenter leur carte cognitive individuelle respective pour valider chaque concept et lien mentionnés sur leurs cartes cognitives respectives.

Notre démarche méthodologique (figure 16) est inspirée de la grille de répertoire des constructions individuelles (RepGrid) de Kelly (1955) et développée par Hunter (1997). Le

niveau 2 de notre démarche méthodologique a consisté à regrouper les concepts énoncés par les dirigeants dans les cartes cognitives individuelles en labels. Le principe retenu a été d'exclure les concepts qui n'étaient pas mentionné par au moins quatre dirigeants (Chabin, 2002) et de faire émerger des labels communs regroupant les concepts.

Dans la deuxième partie de l'entretien, après explicitation et discussion sur la liste des regroupements (labels) que nous avions opérés, chaque dirigeant a été sollicité pour affecter un label aux concepts qu'il jugeait les plus importants de sa carte cognitive (Moynihan, 1996 ; Hunter, 1997). Seuls les labels regroupant au moins trois concepts ont été retenus.

Après que chaque dirigeant ait validé cette étape du niveau 2 de notre méthodologie, il lui a été demandé de remplir une matrice d'influence des labels présentée sur une seule feuille. Le dirigeant devait écrire 0 si aucun lien n'existait pour lui entre deux labels, 1 s'il existait un lien positif et -1 pour un lien négatif. Cet exercice a été réalisé en ligne (explicatif) et en colonne (expliqué). Cette étape a permis de construire ex post à l'aide des logiciels d'analyse structurale Ucinet[13] (statistiques) et Netdraw (visualisation) une matrice générale d'influence Labels.X.Labels en additionnant les données des matrices individuelles et carte composite des neufs dirigeants.

Ainsi sur la base de la matrice générale d'influence, nous avons réalisé par 3 niveaux d'analyse en retenant à chaque fois un seuil différent de validation de chaque lien. Les valeurs à l'intérieur de cette matrice orientée sont de 0 si le seuil de validation n'est pas respecté et de 1 selon les seuils retenus :

- Seuil de validation 1 : si au moins un dirigeant évoque le lien
- Seuil de validation 2 : si au moins 3 dirigeants évoquent le lien
- Seuil de validation 3 : si au moins 5 dirigeants évoquent le lien

Après cette opération ne subsistent que des liens positifs.

En fin, si la vision stratégique est définie par Cossette (1994) comme un produit cognitif constitué de d'éléments (qualifiés aussi de nœuds ou encore de variables) jugés importants pour

[13] Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.

l'avenir de l'entreprise, elle met en évidence un schème composé d'*explications* (causes ou moyens) et de *conséquences* (effets ou fins) qui guident les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre. L'analyse d'une carte causale repose donc sur les nœuds et les liens qui les unissent. Ces associations cognitives, directes ou indirectes, entre nœuds représentent l'essentiel de la carte causale. Ucinet e Netdraw fournissent un certain nombre de mesures utiles pour caractériser la carte causale dans son ensemble.

1.3 Apport des Logiciels utilisés

1.3.1 Decision Explorer ©

« Decision Explorer © », logiciel développé par Eden et ses collaborateurs, permet de construire des cartes cognitives et de les analyser. Il s'agit d'une analyse topographique des systèmes créés par les concepts et les liens unissant certains d'entre eux.

Ainsi son utilisation nous a permis d'identifier les caractéristiques des différents concepts dans chacune des cartes cognitives individuelles, à savoir :

- L'importance des concepts : calculée sous la forme d'un score de centralité du concept, sur la base du nombre des concepts qui influencent ou sont influencés directement ou indirectement (jusqu'au 3ème niveaux par ce dernier. Un score de 1 est attribué aux liens de premier niveau, 0,5 aux liens de deuxième niveau et 0,33 aux liens de troisième niveau, si le même concept est lié à différents niveaux au concept étudié son score n'est comptabilisé qu'une seule fois (le score le plus élevé). L'exemple suivant illustre notre propos :

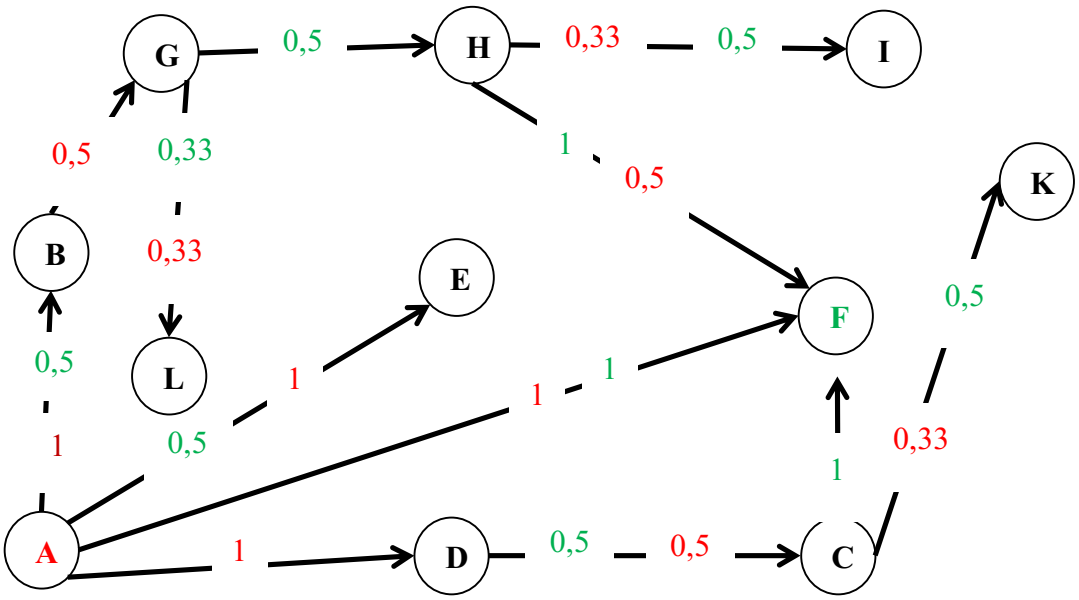


Figure 17 : illustration (exemple de calcul du score de centralité des concepts)

Dans le cas présent le concept A obtient un score total de (4x1) + (3x0,5) + (3x0,33) = 6,5 soit un score de 6. Le concept F, et quant à lui a un score de (3x1) + (6x0,5) + (1x0,33) = 6,33 soit un score de 6.

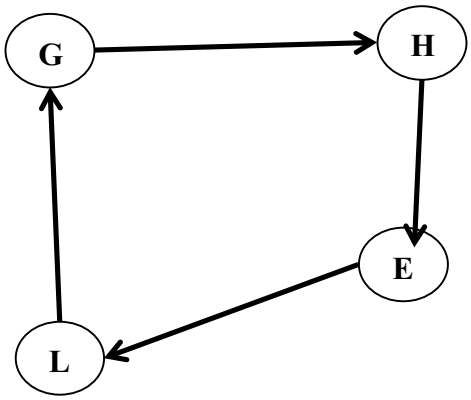
- Un concept considéré comme une conséquence d'autres concepts (Heads ou têtes). En d'autres termes, il s'agit des concepts qui subissent l'influence d'autres concepts en n'influençant peu ou aucun. Ces concepts, les plus influencés, sont considérés comme des objectifs à atteindre.

- Les concepts influençants considérés comme des explications (Tails ou queues), qui influencent plusieurs autres concepts. Ceux qui influencent le plus, sont considérés comme des explications ou des moyens d'action.

- Sur la base d'une analyse de groupe (cluster analysis), le logiciel permet d'identifier les points focaux ou les thèmes principaux dans un modèle et de vérifier la cohérence des liens établis. Les concepts sont regroupés en fonction des similitudes des liens entre les concepts indépendamment de la direction des influences et du sens positif ou négatif de leur effet. Le logiciel fait ainsi émerger des groupes composés de concepts fortement inter-reliés et faiblement reliés aux autres.

- Le regroupement des concepts (en cluster) à l'aide d'une analyse des regroupements basée sur les similitudes des liens entre les concepts indépendamment de la direction des influences et du sens positif ou négatif de leur effet.

- Le logiciel permet aussi de mettre en avant les concepts appartenant à des boucles, dans ce cas un concept final est relié au concept initial, c'est-à-dire lorsqu'un facteur exerce, de façon indirecte une influence sur lui-même. Selon Cossette (2003) Une boucle positive (ne contenant que des liens positifs ou un nombre pair de liens négatifs) a un effet d'amplification du changement, à l'opposé une boucle dite négative, est gage d'une certaine stabilité. Pour les besoins de notre étude, à savoir la construction d'une carte composite, nous avons fait le choix de ne garder que le sens d'influence entre deux concepts, matérialisé dans les cartes par une flèche « ⟶ » quand le sens d'influence est clairement exprimé par le propriétaire-dirigeant et par un simple trait « —— » entre deux concepts quand il y a une influence mutuelle entre eux.



Pour notre recherche, nous avons utilisé le logiciel Decision Explorer © principalement pour la construction et l'analyse des cartes cognitives individuelles. Première étape de notre démarche méthodologique afin de déterminer les concepts

1.3.2 Ucinet et Netdraw

Dans le cadre de la construction de la carte composite, nous avons fait le choix d'utiliser les logiciels Ucinet et Netdraw qui fournissent un large choix de traitement et d'analyse des données adapté à l'utilisation des matrices d'influences utilisées dans le cadre de la dernière étape de notre démarche méthodologique.

Pareillement, ces logiciels permettent aussi de réaliser un certain nombre de mesures, similaire à celles proposées par le logiciel « Decision Explorer » , utiles pour caractériser la carte causale dans son ensemble :

- la densité du graphe (nombre de liens existants/nombre de liens réels : « *density* »).

- les facteurs influençants (nombre d'extrants de chaque nœud : « *outdegree* ») et les facteurs influencés (nombre d'intrants de chaque nœud : « *indegree* »),

- la centralité d'un nœud influençant et influencés par la mesure de la proximité avec les autres nœuds de la carte causale ou *« outcloseness »* et « *incloseness* ». Plus un nœud est proche de tous les autres, plus son score est élevé.

- la centralité d'un nœud par la position d'intermédiaire de certains nœuds de la carte causale ou « *Betweeness* ». Cette position d'intermédiaire permet la transmission entre deux ou plusieurs autres nœuds.

- le regroupement des concepts sur la base de la similitude des liens entre les concepts ou « *subgroups* » (ce regroupement correspond au niveau 3 de notre démarche méthodologique).

Section 2 : traitement des données : cartes cognitives individuelles

Dans notre étude nous avons réalisé dans un premier temps les cartes cognitives individuelles de chaque propriétaire-dirigeant interrogé. Une fois ces cartes validées, nous avons réalisé une carte cognitive composite des 9 propriétaires-dirigeants qui fera l'objet d'analyses et de discussions.

Comme expliqué auparavant, après présentation lors de notre deuxième rencontre avec les neuf dirigeants de leurs cartes cognitives individuelles respectives pour validation, il a été demandé au dirigeant s'il maintenait chaque concept et s'il avait une influence et qu'il avait été influencé par d'autres concepts. Dans l'ensemble, les cartes cognitives individuelles ont été validées sans modifications majeures. Cette première partie de l'entretien n'a pas soulevé de divergences. Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques de deux des neuf cartes cognitives individuelles après validation. La carte composite fera l'objet du prochain chapitre.

2.1 Présentation et analyses : PME 1

2.1.1 Carte PME1

La PME 1 est active dans le secteur du matériel électrique. Fabrication de produits en petites séries, plus précisément dans la conception et la création d'ampoules électriques pour une utilisation spécifique, demandant un savoir-faire, des connaissances technologiques et un investissement important en matériel de fabrication. Cette entreprise emploi un peu plus de 50 employés.

Comme précisé auparavant, nous avons mené une entrevue en profondeur (d'une durée d'1h15), Après retranscription, nous avons procédé à l'identification des différents concepts qui figurent dans sa carte cognitive. A cet effet, nous nous sommes inspirés des travaux de Eden dont on peut citer notamment celui réalisé par Eden et Banville (1994), sur la construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive. Pour ces derniers : « *Lorsque les dirigeants expriment leur point de vue sur un problème particulier, ils se basent inévitablement sur des*

théories plus générales de l'organisation, du marché, ainsi que des forces et des faiblesses de différents types d'intervention. Cela se fait « naturellement », et l'animateur peut comprendre et modéliser de telles théories……Ces théories, les participants les expriment souvent très clairement dans des affirmations sur leur vision de l'avenir, ce qui s'accorde bien avec la conception de l'être humain véhiculée par Kelly, selon laquelle l'individu cherche continuellement à donner un sens à sa réalité. » (p. 139)

A titre d'illustration, le propriétaire-dirigeant de la PME 1, s'exprimant sur ce qui explique la performance et la progression de son entreprise :

Question : Et vous pouvez me dire, pour vous, ce qui fait cette progression… pouvez me le dire ?

« Ben, ce qui fait la progression de l'entreprise pour l'instant c'est ce qu'est-ce qui était prévu au départ c'est-à-dire que… Notre projet était basé sur un choix de marcher… on fait des produits particuliers qui sont donc des lampes spéciales… Et qui sent… qui sont dans une niche ; c'est-à-dire que… ça dépend de l'état de la concurrence.

La concurrence sur les PME… de plus en plus disparu car le savoir-faire était détenu par les patrons de cette PME… ils ont arrêté et ils n'ont pas revendu parce que c'était vraiment un savoir-faire spécifique… soit ce type de produits était distribué par des grandes sociétés… général électric… qui, la conjoncture internationale aidant… abandonnent les petites et moyennes séries… ça a ouvert une niche, ça a créé une niche pour une PME comme la nôtre … et notre projet était basé là-dessus.

À partir d'un moment vous avez un projet basé sur une niche, c'est-à-dire qu'au niveau des clients y'a des besoins qui sont exprimés et je dirais qu'à la limite c'est ce qu'il y a de plus simple il suffit d'y répondre… »

Question : Vous vous pouvez me détailler votre activité un peu plus précisément… vous faites des lampes pour….

« On fait les ampoules électriques donc alias des lampes… qui sont des ampoules pour…euh…les utilisateurs spécifiques c'est-à-dire que…qu'elle font appel à des paramètres spéciaux, soient qu'elles fonctionnent sur des tensions particulières soient qu'elles sont embarquées sur les avions, des bateaux, donc elles sont confrontées à des environnements

sévères…Soit qu'elles ont besoin d'être très précise par exemple dans le médical…Soient qu'elles aient besoin d'avoir une durée de vie bien rigoureusement définie…parce que elles sont sur des avions de chasse ou des avions de ligne ou sur des lampes de signalisation ferroviaires…et dans ce cas-là, elles doivent tenir la durée de vie qu'en leur demande…Ce sont des lampes précises qui sont faites quasiment sur mesure…et qui demandent un savoir-faire d'autant plus élaboré que…ben on a des technologies différentes…et ça demande de connaître toutes les technologies de la fabrication…et voilà ce qu'on fait…On fait autant…Ca c'est une…c'est une petite lampe pour les avions de ligne…(me l'a montre)……..Ca c'est une lampe médicale pour les « Scialytiques »…euh……Ca c'est une lampe pour les phares de tracteur……Des choses un peu bizarres……..Mais en fait, tous ces produits-là qui ne sont pas des moutons à cinq pattes…….Des lampes pour les airbus par exemple y'en a besoin par exemple de plusieurs milliers par an……c'est quand même de trop petites séries pour les gros fabriquant de lampes…Il faut connaître une technologie particulière. Il faut connaître l'aviation, il faut…faut faire une lampe qui résiste à des environnements sévères, qui résiste à des vibrations, qui résistent à des températures extrêmes…Qui tiennent la durée de vie et qui ont des flux lumineux très très précis…euh…L'éclairage de poste de pilotage par exemple, vous pouvez…pas faire des lampes très fortes et des lampes trop faibles…Le pilote il aurait un arbre de Noël devant lui…et puis il ne saurait plus trop quels sont les bons voyants……»

Après identification des différents concepts, nous pouvons mettre en perspective les liens suivants :

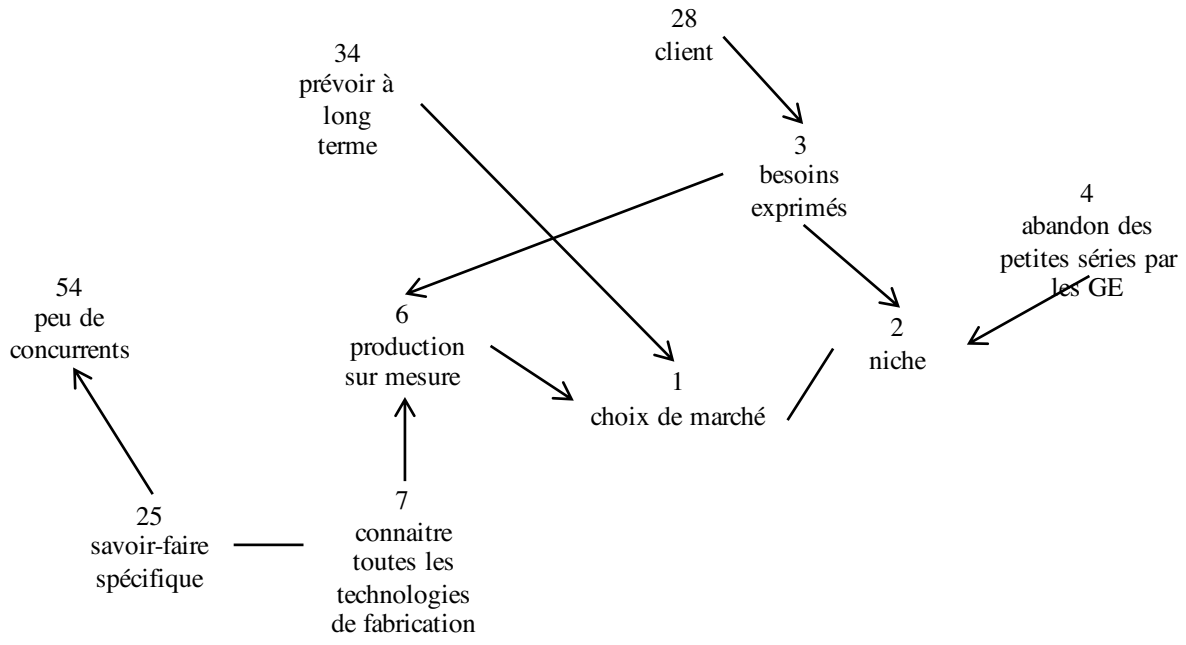


Figure 18 : Extrait 1 de la carte cognitive de la PME1

Le sens d'influence entre deux concepts, est matérialisé dans les cartes par une flèche « ⟶ » quand le sens d'influence est clairement exprimé par le propriétaire-dirigeant et par un simple trait « —— » entre deux concepts quand il y a une influence mutuelle entre eux.

Bien évidemment le même concept peut reparaitre à plusieurs reprises tout-au-long de l'entrevue mettant en avant d'autres liens :

Question (reformulation) : D'accord et si j'ai bien compris, vous n'avez vraiment pas beaucoup de concurrents !

« Quelques-uns…pas beaucoup… »

Question : Combien dans toute la France ?

« Sur toute la France c'est vraiment quelques-uns…(me montre deux doigts) »

Deux.

« (rires)…et en Europe on est ouais… Moins d'une dizaine…C'est peu important parce que le savoir-faire est … savoir-faire très spécifique…

les hasards de l'expérience professionnelle me l'ont donné, parce que j'ai travaillé pour un grand groupe japonais… qu'ils faisaient des produits d'éclairages, et… ça m'a permis apprendre bien… la technologie de ce lampes… je me suis rendu compte que sur ces produits techniques les besoins étaient très peu satisfait »

Ainsi, dans cet extrait le propriétaire-dirigeant confirme le lien entre le peu de concurrents et (qui est dû à) un savoir-faire spécifique, et met en perspective un besoin peu satisfait dû au nombre réduit de concurrents (peu de concurrents).

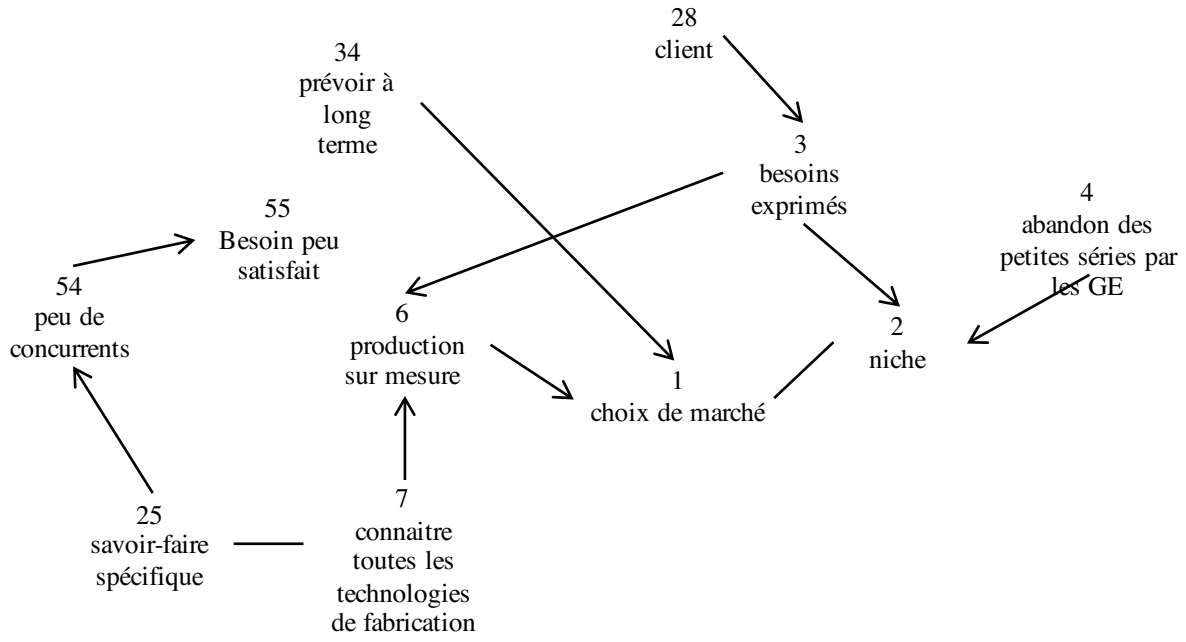


Figure 19 : Extrait 2 de la carte cognitive de la PME1

Après une analyse complète de l'entrevue, au total, 64 concepts ont été identifiés et 99 liens :

Tableau 11 : Liste des concepts de la carte cognitive de la PME1

1 choix de marché	20 critères personnels d'atelier : sérieux, rigueur, courage	42 clarté des règles du jeu
2 niche	21 critère technicien : battant inventif	43 flexibilité
3 besoins exprimés	22 ne pas se démarquer	44 salaire fixe
4 abandon des petites séries par les GE	23 maximum de 30 km autour	45 possibilités d'évolution
5 progression de CA	24 répondre oui à tout	46 automotivation
6 production sur mesure	25 savoir-faire spécifique	47 augmentation de salaire
7 connaitre toutes les technologies de fabrication	26 agents commerciaux indépendants exclusifs	48 responsable de production
8 faire des produits innovants	27 export	49 allégement de l'information
9 investir dans des machines nouvelles	28 client	50 impondérables
10 embaucher	29 au service des clients	51 réserves de fonds propres
11 important programme de formation	30 fournisseur	52 aides de la région, de l'État, de l'Europe
12 peu de personnes possèdent le savoir-faire.	31 délais de livraison imposés	53 progresse lentement
13 transférer le savoir faire	32 être en communication avec les fournisseurs	54 peu de concurrents
14 limitation de la quantité de personnel	33 respect des délais	55 besoin peu satisfait
15 productivité	34 prévoir à long terme	56 observer les concurrents
16 réduction de coût	35 Français ou européens	57 connaître la satisfaction des clients
17 activités commerciales	36 prix élevés	58 prévoir à court terme
18 idées mégalomaniaques	37 esprit d'entreprise	60 faire vivre en entreprise retire
19 devenir une structure internationale	38 bonne qualité des produits : Condition sine qua non	61 produits spécifiques à marge
	39 communiquer	62 produits Courant
	40 ingénieurs : bon profil, mobile	63 Prix de marché
	41 chef d'entreprise	64 prix de reviens intégrant coût de développement et de production

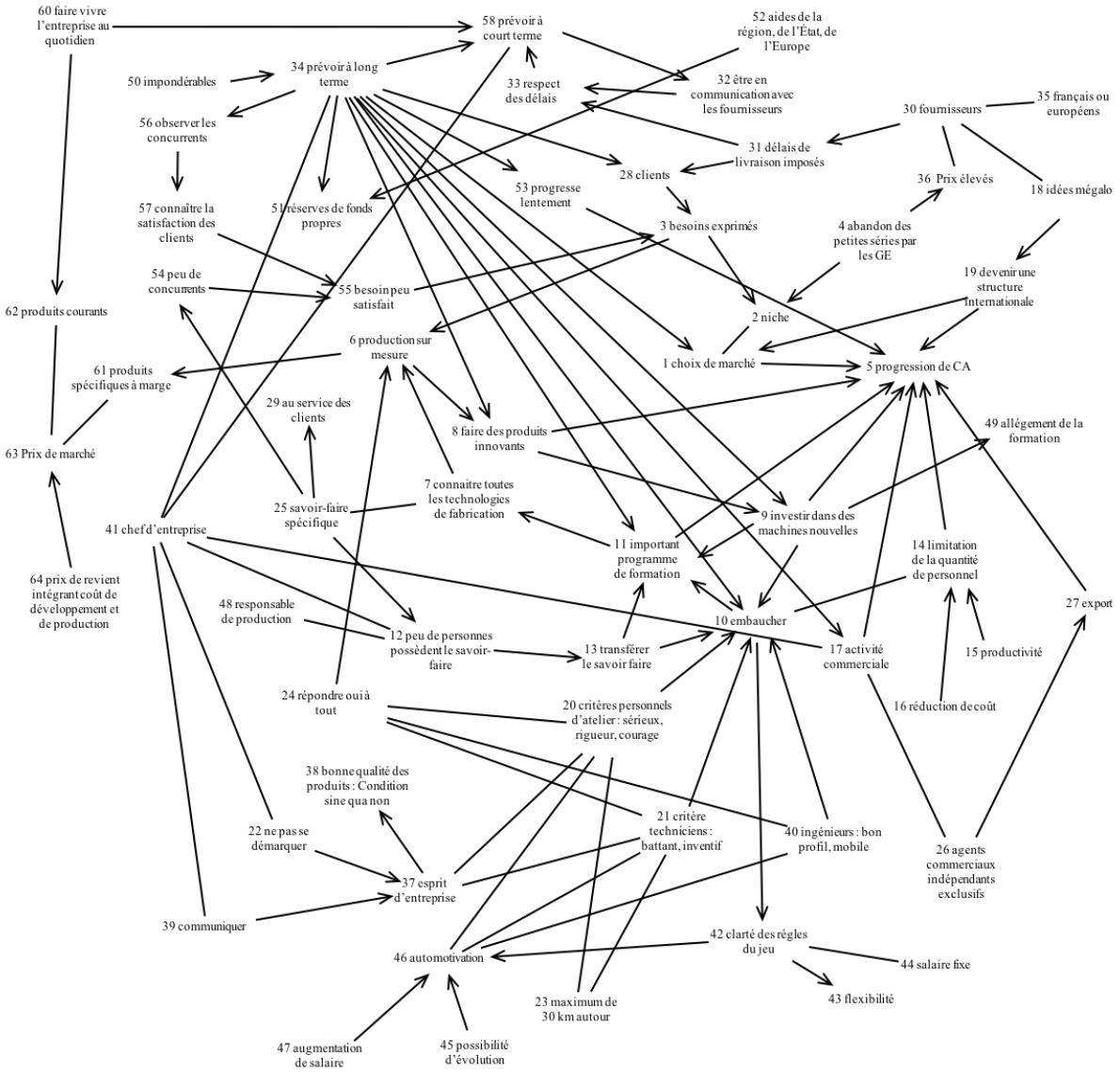


Figure 20 : Carte cognitive de la PME1

Parmi ces 64 concepts, le logiciel « Decision Explorer ©» nous a permis d'identifier les caractéristiques des différents concepts.

2.1.2 Concepts centraux ou importants

Comme expliqué auparavant, parmi les concepts présents dans la carte, certains peuvent-être considérés comme centraux dans l'esprit du propriétaire-dirigeant interviewé du fait de leur score de centralité élevé. Pour le premier propriétaire-dirigeant, nous avons retenu les concepts

centraux avec un score d'au moins 16, ces concepts ont ainsi une importance dans l'explication de la performance de cette entreprise.

Tableau 12 : Concepts centraux de la PME1

Concepts centraux	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
34 prévoir à long terme	53	29
10 embaucher	50	26
11 important programme de formation	51	24
9 investir dans des machines nouvelles	48	22
1 choix de marché	48	22
41 chef d'entreprise	44	21
5 progression de CA	39	21
58 prévoir à court terme	42	20
8 faire des produits innovants	45	20
6 production sur mesure	43	20
28 client	45	19
17 activité commerciale	43	19
21 critère technicien : battant inventif	39	18
20 critères personnels d'atelier : sérieux, rigueur, courage	39	18
14 limitation de la quantité de personnel	37	17
13 transférer le savoir faire	40	17
53 progresse lentement	40	16
12 peu de personnes possèdent le savoir-faire	35	16

2.1.3 Les concepts conséquences et explications

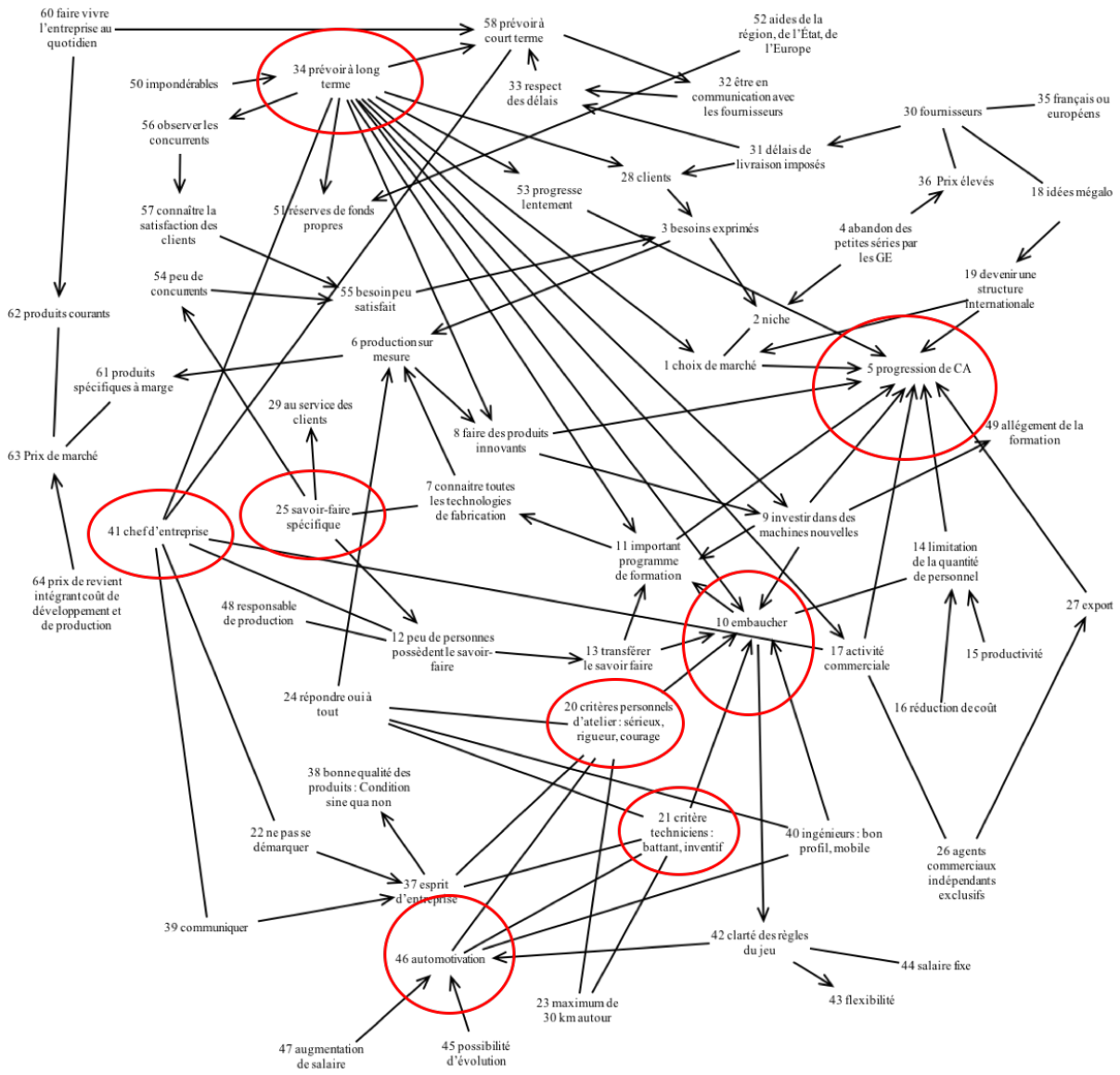


Figure 21 : Concepts conséquences et explications de la PME1

Parmi les différents concepts, certains sont influencés par plusieurs autres concepts, ils sont considérés comme des conséquences d'autres concepts (Heads ou têtes). Il s'agit d'extrants autrement dit les résultats de l'influence directe d'autres concepts. A contrario, les concepts influençants exercent une influence sur d'autres concepts (Tails ou queues), il s'agit d'intrants et sont à considérer comme des explications.

Pour Cossette (2003), l'appartenance de certains concepts à la catégorie des conséquences (résultats) ou des explications n'est pas l'effet du hasard. En effet, les concepts-conséquences peuvent être interprétés comme des objectifs à atteindre. Pareillement, les concepts-explications sont des moyens d'action. Partant de ce principe, plus le nombre de concepts qui leurs sont liés est important plus le concept est considéré comme un objectif principal (ou moyen d'action) à atteindre (ou à utiliser) dans l'esprit du propriétaire-dirigeant.

Parmi les différents concepts, 3 sont la conséquence de plus de 4 concepts

Tableau 13: Concepts conséquences influencés par plus de 4 concepts (PME1)

Concept conséquence	Concepts influençants
5 progression de CA	1 choix de marché 8 faire des produits innovants 9 investir dans des machines nouvelles 11 important programme de formation 14 limitation de la quantité de personnel 17 activité commerciales 19 devenir une structure internationale 27 export 53 progresse lentement
46 auto-motivation	20 critères personnels d'atelier : sérieux, rigueur, courage 21 critère technicien : battant inventif 40 ingénieurs : bon profil, mobile 42 clarté des règles du jeu 45 possibilités d'évolution 47 augmentation de salaire
10 embaucher	9 investir dans des machines nouvelles 13 transférer le savoir faire 20 critères personnels d'atelier : sérieux, rigueur, courage 21 critère technicien : battant inventif 34 prévoir à long terme 40 ingénieurs : bon profil, mobile

11 important programme de formation	9 investir dans des machines nouvelles 10 embaucher 13 transférer le savoir faire 34 prévoir à long terme

Le premier concept « 5 progression de CA » nous renvoi à un objectif de performance financière poursuivi par le propriétaire-dirigeant de la PME1, les moyens utilisés pour l'atteindre concernent principalement des facteurs liés à la stratégie de marché et au personnel.

Le deuxième, « 46 l'auto-motivation », est essentiellement le résultat d'un processus de recrutement rigoureux, permettant en conséquence au propriétaire-dirigeant d'avoir un meilleur rendement du personnel. Enfin, « 10 embaucher » et « 11 important programme de formation », semblent constituer des objectifs à atteindre, le premier a une influence sur le deuxième. L'objectif étant d'avoir les compétences nécessaires à une meilleure productivité.

Concernant les concepts influençants, « prévoir à long terme » semble représenter un moyen d'action privilégié pour le propriétaire-dirigeant de cette PME, ce dernier est résolument tourné vers l'avenir.

Parmi les principaux facteurs expliquant la performance de son entreprise, les « 20 critères personnels d'atelier : sérieux, rigueur, courage » ainsi que les « 21 critères techniciens : battant inventif » ont une influence sur le même groupe de concepts et reflètent l'importance des ressources humaines aux yeux du propriétaire-dirigeant de la PME1. Pareillement, le quatrième concept influençant identifié « savoir-faire spécifique » représente aussi un facteur stratégique lié à la performance de la PME1 en lien avec les ressources humaines.

Tableau 14 : Concepts explications influençant plus de 4 concepts (PME1)

Concept explication	Concepts influençants
34 prévoir à long terme	1 choix de marché 8 faire des produits innovants 9 investir dans des machines nouvelles 10 embaucher 11 important programme de formation 17 activité commerciale 28 clients

	41 chef d'entreprise 51 réserves de fonds propres 53 progresser lentement 56 observer les concurrents 58 prévoir à court terme
20 critères personnels d'atelier : sérieux, rigueur, courage	10 embaucher 23 maximum de 30 km autour 24 répondre oui à tout 37 esprit d'entreprise 46 automotivation
21 critères techniciens : battant inventif	10 embaucher 23 maximum de 30 km autour 24 répondre oui à tout 37 esprit d'entreprise 46 automotivation
25 savoir-faire spécifique	7 connaitre toutes les technologies de fabrication 12 peu de personnes possèdent le savoir-faire. 29 au service des clients 54 peu de concurrents

Il est intéressant de noter que la conception du rôle du « chef d'entreprise » pour le propriétaire-dirigeant de la PME 1 est traité par lui à la fois comme une explication et comme une conséquence pour la performance de son entreprise, ce concept est donc à considérer comme un facteur clés de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant.

Tableau 15 : Concept explication/conséquence (plus de 4 concepts - PME1)

Concept conséquence / résultat	Concepts d'influence
41 chef d'entreprise	12 peu de personnes possèdent le savoir-faire. 17 activité commerciales 22 ne pas se démarquer 39 communiquer 34 prévoir à long terme

	58 prévoir à court terme

2.1.4 Boucles

« Decision Explorer® », a mis en perspective deux Boucles (loop). Dans la premier (Figure 22), « être en communication avec les fournisseur », « respect des délais » et « prévoir à court terme », composent une boucle qui représente la relation de la PME1 avec les fournisseurs, celle-ci semble avoir une grande importance vue le modèle de gestion de production (juste-à-temps) adopté par l'entreprise et également par rapport aux difficultés à trouver des fournisseurs. Ce qui a comme effet d'imposer des délais de livraison aux clients.

« Et il faut essayer de trouver de façon intelligente…Soit la manière de faire soi-même son produit soit des petits fournisseurs et alors j'ai vraiment du mal à trouver des petits fournisseurs locaux alors … J'ai vraiment du mal. En Lorraine j'aimerai bien trouver de petit sous-traitants……Et je vous dit 80 % de nos fournisseurs, ils nous font payer d'avance…c'est cher (dit-il d'un ton exagérément plaintif)… »

Question : Donc vous dépendez entièrement de vos fournisseurs … Qu'en est-il des délais…

« Pas totalement, mais très fortement…….Il faut vraiment jongler et avoir une certaine force de caractère (rires)…pour prévoir le coup et éviter les retards avec eux… Mais comme ce sont des filiales de gros groupes, ce sont rarement des gens qui ont des retards…ce sont des sociétés sérieuses.

Ils nous livrent pas très facilement, mais ils nous livrent dans les délais…Ils sont cher, mais livrent dans les délais… »

Question : Et vous faites comment pour jongler comme vous dites ?

« Bon il faut être, comme avec n'importe quel soucis de production, il faut prévoir, c'est-à-dire qu'il faut passer ses commandes bien à l'avance…Enfin je ne commande que quand j'ai la commande du client….Je ne commande les matières premières que sur la base de la commande du client…et il faut donner des délais…du coup ça impose…d'imposer des délais à ses clients…et une fois qu'on a la commande ben il faut commander tout de suite…Il faut suivre pendant tout le temps du délai que nous impose le fournisseur…Il faut tout le temps

lui rappeler qu'il doit nous livrer à telle date, pour ne pas se retrouver à l'échéance sans produit…donc il faut vraiment être toujours en communication avec ses fournisseurs ... Voilà… »

La deuxième boucle, comporte des concepts en lien avec la production ainsi que l'innovation : « production sur mesure », « connaitre toutes les technologies de fabrication », « faire des produits innovants », « investir dans des machines nouvelles » et « important programme de formation ». Ces concepts présentent aussi une grande importance. En effet, parmi les principaux facteurs de performance exprimés par le propriétaire-dirigeant de la PME1, un personnel compétent et formé pour fabriquer des produits innovants spécifiques aux besoins des clients semblent constituer un avantage concurrentiel.

« [...] il faut penser en même temps on produit de demain. Et donc des facteurs très important, je voulais dit tout à l'heure que c'est… il y a trois facteurs nécessaire que j'essaye d'exploiter pour que l'entreprise réussisse : C'est la formation, c'est les investissements et c'est l'innovation… et aujourd'hui tout en gérant sa petite boîte il faut penser au produit de demain… il faut se dire qu'est-ce que je vais bien pouvoir revendre dans deux ans dans 5 ans, …[...] il faut prévoir les embauches, Sans les embaucher tout de suite… il faut penser aux personnes qui seront nécessaires soucis de demain en termes de gestion de l'entreprise… le souci d'une entreprise aujourd'hui ne seront pas les mêmes que dans cinq ans…… le personnel doit évoluer sa qualification doit évoluer… faut prévoir aussi sa formation quoi.

Et en fait c'est vrai qu'il y a deux volets, pour tous les jours… C'est la même chose pour quelqu'un qui a un magasin en ville, c'est-à-dire qu'il doit vendre des produits qu'on va prendre dans un petit panier à l'entrée du magasin et qui font son chiffre d'affaire tout venant comme ça et puis en même temps, il va avoir un peu des produits un peu spécifiques sur lesquels il va faire de la marge…[...]

Faut réfléchir aux produits de demain, Je crois que c'est important innovation c'est quelque chose de très important… »

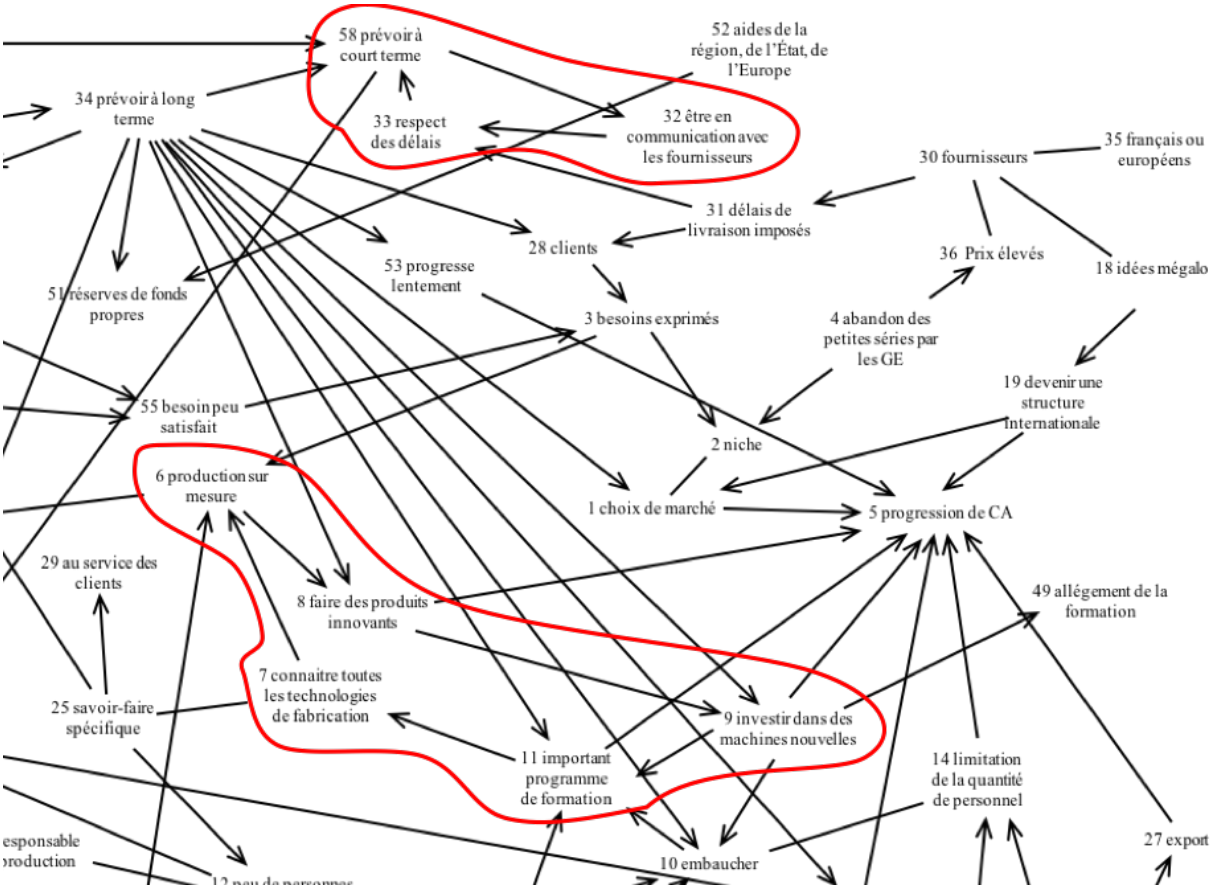


Figure 22 : Boucles carte cognitive (PME1)

2.1.5 Analyse de regroupement

Pour Eden et al. (1992), l'analyse de regroupement permet d'évaluer le degré de simplification que l'individu ou le groupe d'individu de la réalité en créant différents groupes sur la thématique intrinsèque à la carte.

L'analyse de regroupement réalisée à l'aide de « Decision Explorer® », nous a permis de distinguer 3 groupes composés de concepts fortement reliés entre eux, il s'agit de 3 groupes isolés vu le nombre de liens minimaux entre eux.

Groupe (cluster) 1	Groupe (cluster) 2
1 choix de marché 2 niche 3 besoins exprimés	10 embaucher 13 transférer le savoir faire 20 critères personnels d'atelier : sérieux, rigueur, courage

4 abandon des petites séries par les GE
5 progression de CA
6 production sur mesure
7 connaitre toutes les technologies de fabrication
8 faire des produits innovants
9 investir dans des machines nouvelles
11 important programme de formation
14 limitation de la quantité de personnel
15 productivité
16 réduction de coût
19 devenir une structure internationale
24 répondre oui à tout
25 savoir-faire spécifique
27 export
28 client
29 au service des clients
34 prévoir à long terme
40 ingénieurs : bon profil, mobile
49 allégement de l'information
50 impondérables
51 réserves de fonds propres
52 aides de la région, de l'État, de l'Europe
53 progresse lentement
55 besoin peu satisfait
57 connaître la satisfaction des clients

21 critère technicien : battant inventif
22 ne pas se démarquer
23 maximum de 30 km autour
37 esprit d'entreprise
38 bonne qualité des produits : Condition sine qua non
39 communiquer
42 clarté des règles du jeu
43 flexibilité
44 salaire fixe
45 possibilités d'évolution
46 auto-motivation
47 augmentation de salaire

Groupe (cluster) 3
12 peu de personnes possèdent le savoir-faire
17 activité commerciales
18 idées mégalomaniaques
26 agents commerciaux indépendants exclusifs
30 fournisseur
31 délais de livraison imposés
33 respect des délais
35 Français ou européens
36 prix élevés
41 chef d'entreprise
48 responsable de production
58 prévoir à court terme

Figure 23 : Analyse de regroupement (PME1)

Le premier groupe contient 28 concepts et reflète clairement l'intérêt dominant du propriétaire-dirigeant pour la formation de son personnel.

Le deuxième groupe comprend 10 concepts et semble plutôt associé à la compétence des cadres et au soutien que leur accorde le propriétaire- dirigeant. Quant au troisième groupe, il est constitué de 17 concepts ayant trait principalement aux ventes et à la croissance de l'entreprise.

En somme, la formation de son personnel, la compétence des cadres et le soutien à leur accorder ainsi que les ventes et la croissance de l'entreprise constituent les trois grandes dimensions à partir desquelles ce propriétaire-dirigeant paraît envisager l'avenir de son entreprise.

2.2 Présentation et analyses : PME 2

2.2.1 Carte PME2

La PME 2 est active dans le secteur du matériel hydraulique. Spécialisée dans la conception, la production et la commercialisation de composants hydromécaniques, l'entreprise dispose d'un site de production en France et plusieurs bureaux de vente (France, Allemagne, États-Unis, etc.), elle emploi aux alentours de 100 personnes.

L'entretien a duré un peu plus d'une heure, après retranscription, nous avons identifié 80 concepts et 96 liens :

Tableau 16 : Liste des concepts de la carte cognitive de la PME2

1 innover, avoir en permanence 5 ans d'avance	28 concurrents : très grosses sociétés	57 vendre des produits de qualité
2 pérennité de l'entreprise	29 l'entreprise gagne de l'argent	58 faire de l'anti-gestion
3 protections sociales importantes	30 qualité	59 avoir des stocks
4 salaire très élevé	31 challenges prix	60 avoir en permanence un nouveau produit
5 émergence du Sud-est asiatique, des ex pays satellites	32 Challenges de productivité	61 créer des produits qui seront utiles demain en tenant compte de la variable prix
6 il n'y a que l'avenir qui m'intéresse	33 avoir un message clair quand c'est bien et quand c'est mal	62 avoir les idées
7 premier prix de l'innovation	34 meilleures conditions de travail	63 rapprocher le bureau d'étude et la production
8 esprit d'équipe	35 redistribution sous forme de primes	64 mettre le bureau d'études sous pression
9 fierté du personnel d'appartenir à une équipe qui gagne	36 turn-over nul	65 être le moins procédurier du monde
10 être persuadé d'être les meilleurs	37 réunir tout le personnel 3 à 4 fois par an	66 avoir un organigramme classique, un système vertical
11 reconnaître, associer le personnel	38 je suis à la disposition du personnel	67 avoir un système transversal, parler de produits
12 système ultra-libéral	39 l'entreprise progresse	68 motivation du personnel
13 la compétition, le challenge prime	40 progression trop rapide	69 favoriser la promotion interne
14 se situer dans un créneau porteur	41 stocks trop iportants	70 polyvalence obligatoire
15 la technologie évolue	42 en-cours clients trop importants	71 bien cibler la formation
16 être aux aguets continuellement	43 consolider	72 être compétent
17 réactivité	44 le CA doit être générateur de profits	73 améliorer l'organisation du travail
18 souplesse	45 mondialisation des marches	74 Bonne ambiance
19 services	46 incertitudes sur les prix	75 aimer les employés
20 disponibilité	47 faire des prévisions à 3 ou 5 ans	76 le personnel est prêt à se retrousser les manches
21 réponse individuelle au client	48 exporter	77 moment privilégié
22 spécificités de la PME	49 avoir les moyens de ses ambitions	78 les commerciaux sont ceux des pays où l'entreprise est présente
23 avoir une politique de développement spécifique pour l'utilisateur	50 exporter plus	79 avoir une petite production associée une productivité correcte
24 cultiver les spécificités à outrance	51 conditions de paiement immorales	80 Direction qui délégué au maximum en faisant confiance aux employés et en les responsabilisant et omniprésente, au fait de tout
25 culture d'entreprise	52 fidélité des clients	
26 s'imposer face aux concurrents	53 aimer les clients	
27 développer le sentiment d'appartenance	54 satisfaire le client	
	55 le fournisseur participé à l'attractivité du produit	
	56 établir une relation de partenariat avec les fournisseurs	

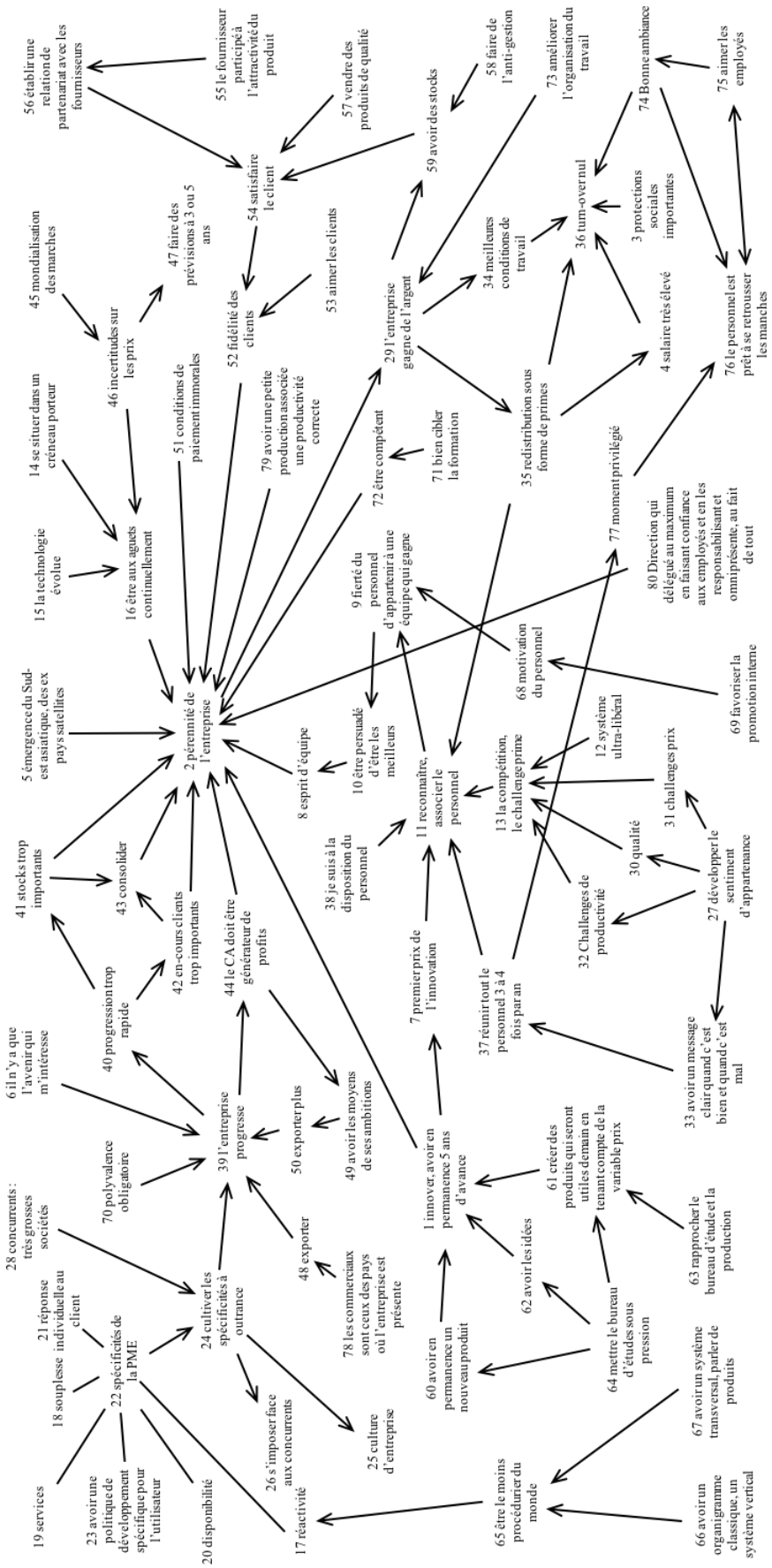


Figure 24 : Carte cognitive de la PME2

2.2.2 Concepts centraux ou importants

Parmi les 80 concepts de la carte propriétaire-dirigeant de la PME 2, 11 ont un score d'au moins 16. Ces concepts sont considérés comme centraux dans l'explication de performance.

Tableau 17 : Concepts centraux de la PME2

Concepts centraux	Score de centralité	Nombre de concepts impliqués dans le calcul
2 pérennité de l'entreprise	28	48
29 l'entreprise gagne de l'argent	21	44
1 innover, avoir en permanence 5 ans d'avance	19	39
44 le CA doit être générateur de profits	18	42
35 redistribution sous forme de primes	17	40
52 fidélité des clients	16	36
42 en-cours clients trop importants	16	37
41 stocks trop importants	16	37
39 l'entreprise progresse	16	33
16 être aux aguets continuellement	16	34
11 reconnaître, associer le personnel	16	31

2.2.3 Les concepts conséquences et explications

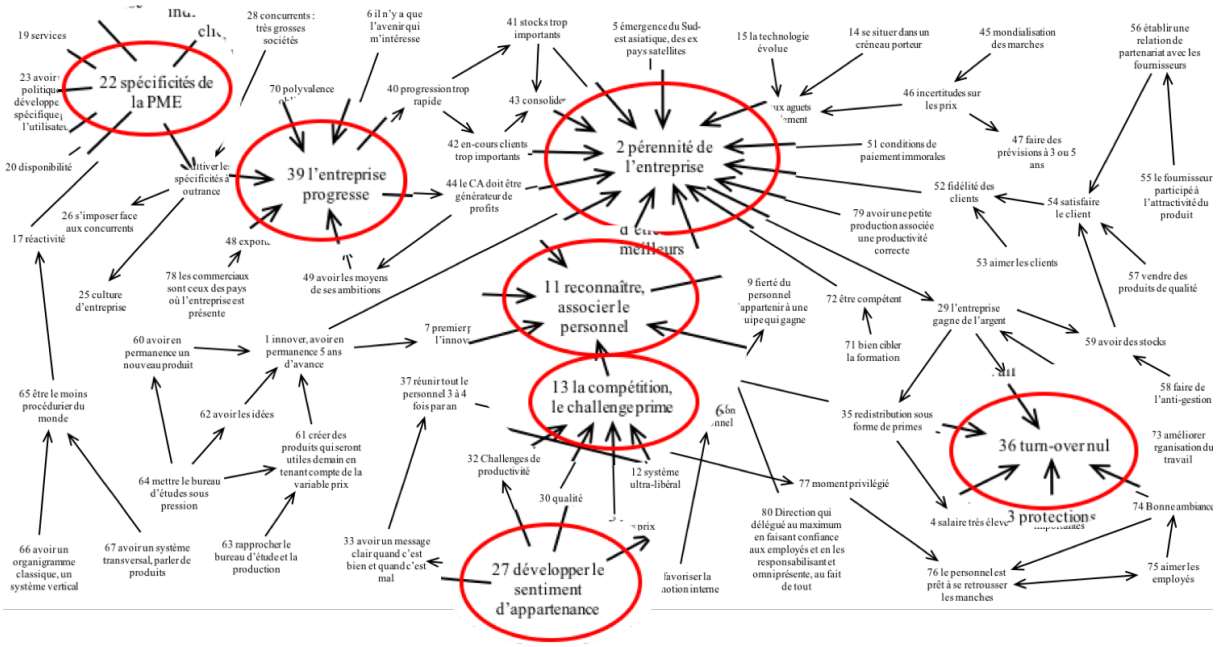


Figure 25 : Concepts conséquences et explications de la PME2

Pour cette entreprise, le logiciel nous a permis d'identifier 5 concepts conséquences influencés par au moins 4 concepts, un concept explication ainsi qu'un concept considéré à la fois comme une explication et une conséquence.

Tableau 18 : Concepts conséquences influencés par plus de 4 concepts (PME2)

Concept conséquence	Concepts influençants
2 pérennité de l'entreprise	1 innover, avoir en permanence 5 ans d'avance 5 émergence du Sud-est asiatique, des ex pays satellites 8 esprit d'équipe 16 être aux aguets continuellement 41 stocks trop importants 42 en-cours clients trop importants 43 consolider 44 le CA doit être générateur de profits 51 conditions de paiement immorales 52 fidélité des clients 72 être compétent 79 avoir une petite production associée une productivité correcte 80 Direction qui délégué au maximum en faisant confiance aux employés et en les responsabilisant et omniprésente, au fait de tout
36 turn-over nul	3 protections sociales importantes 4 salaire très élevé 34 meilleures conditions de travail 35 redistribution sous forme de primes 74 Bonne ambiance
11 reconnaître, associer le personnel	7 premier prix de l'innovation 13 la compétition, le challenge prime 35 redistribution sous forme de primes 37 réunir tout le personnel 3 à 4 fois par an 38 je suis à la disposition du personnel

39 l'entreprise progresse	6 il n'y a que l'avenir qui m'intéresse 24 cultiver les spécificités à outrance 48 exporter 50 exporter plus 70 polyvalence obligatoire
13 la compétition, le challenge prime	12 système ultra-libéral 30 qualité 31 challenges prix 32 Challenges de productivité

Parmi les différents concepts conséquences identifiés « 2 la pérennité de l'entreprise » semble constituer un objectif important à atteindre dans l'esprit du propriétaire-dirigeant de la PME2. Cet objectif est d'autant important vu le nombre important des concepts qui l'influence (13 concepts au total).

Le concept conséquence, « 36 turn-over nul » ainsi que « 11 reconnaître, associer le personnel », témoignent de l'importance portée par le propriétaire-dirigeant de la PME 2 aux ressources humaines, il s'agit de fait d'un facteur déterminant dans l'explication de la performance de son entreprise. L'atteinte de cet objectif passe par leur fidélisation, notamment par leur satisfaction sur le plan financier (« 4 salaire très élevé » ; « 35 redistribution sous forme de primes ») et sur le plan social (« 3 protections sociales importantes » ; « 34 meilleures conditions de travail » ; « 74 Bonne ambiance »). La mobilisation des ressources humaines en les associant aux succès de l'entreprise « 7 premier prix de l'innovation » et pareillement sa reconnaissance de manière plus générale en témoignent aussi.

La progression de l'entreprise « 39 l'entreprise progresse » bien qu'elle soit considérée comme une conséquence (influencée par 5 concepts) semble influencé indirectement la « 2 pérennité de l'entreprise » par le biais de deux concepts : « 40 Progression trop rapide » et « 44 le CA doit être générateur de profits ». Cette progression constitue ainsi un objectif de second plan permettant in fine de pérenniser son entreprise.

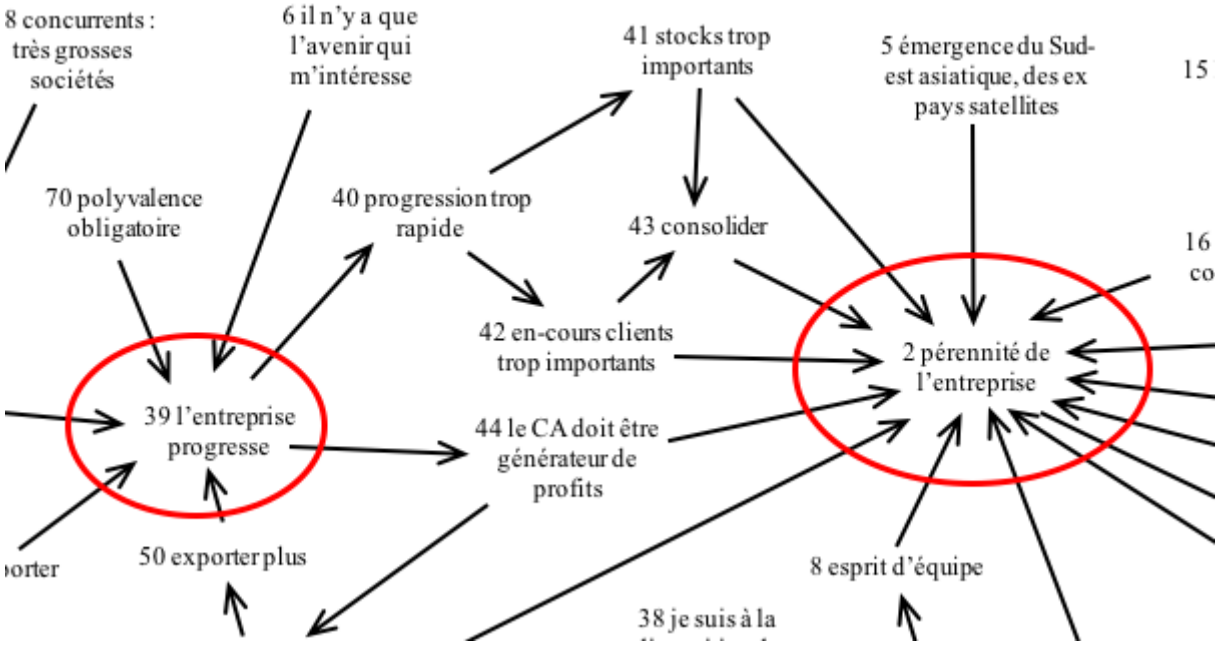


Figure 26 : Extrait 1 de la carte cognitive de la PME2

Enfin, « 13 la compétition, le challenge prime », montre l'importance portée à la compétitivité de l'entreprise comme facteur de performance de l'entreprise.

Pour les concepts explications, dans la carte cognitive de la PME2, « 27 développer le sentiment d'appartenance » qui représente l'importance de l'esprit d'équipe comme moyen d'influence utilisé par le propriétaire-dirigeant.

Tableau 19 : Concept explication influencé par plus de 4 concepts (PME2)

Concept explication	Concepts influençants
27 développer le sentiment d'appartenance	30 qualité 31 challenges prix 32 Challenges de productivité 33 avoir un message clair quand c'est bien et quand c'est mal

Enfin, Les « 22 spécificités de la PME » est à considérer à la fois comme un objectif et un moyen pour la performance de la PME2.

Tableau 20 : Concept explication/conséquence (plus de 4 concepts – PME2)

Concept	Concepts d'influence
22 spécificités de la PME	17 réactivité 18 souplesse 19 services 20 disponibilité 21 réponse individuelle au client 23 avoir une politique de développement spécifique pour l'utilisateur 24 cultiver les spécificités à outrance

2.2.4 Boucles

Dans la carte cognitive du propriétaire-dirigeant de la PME2, quatre boucles ont été identifiés. Le nombre des boucles dans une carte cognitive est selon Cossette (2003), révélateur d'une grande complexité cognitive. Pour Eden et al. (1992), cette complexité n'est avérée que si le sujet est conscient de ces boucles.

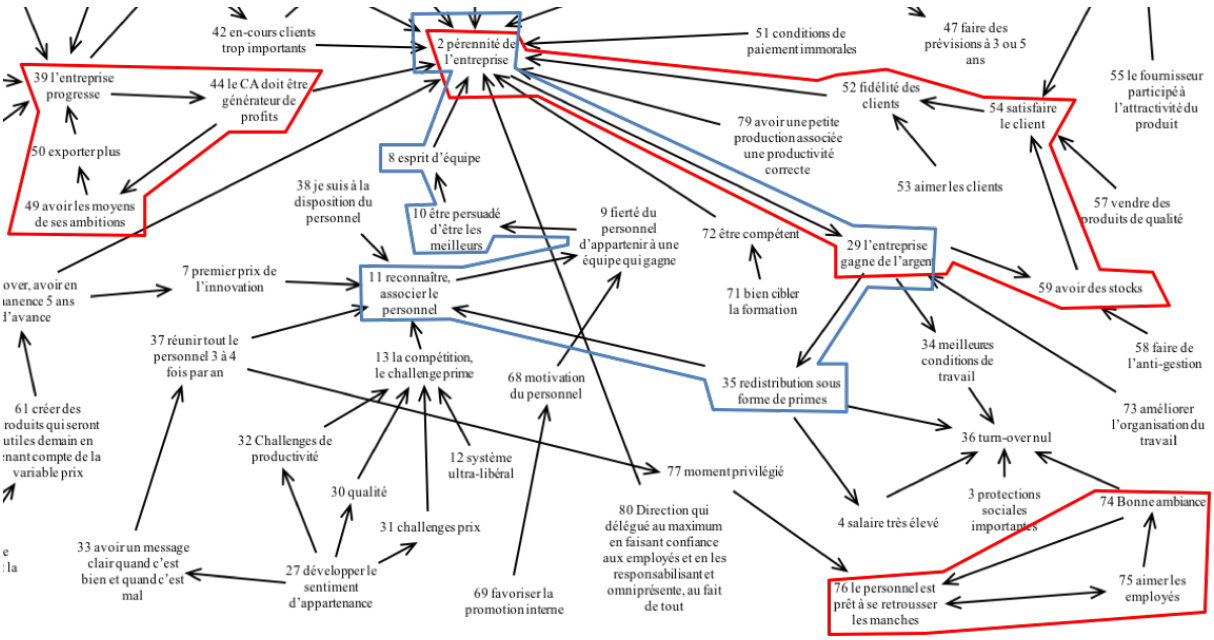


Figure 27 : Boucles carte cognitive (PME2)

La première boucle comporte 7 concepts (« 2 pérennité de l'entreprise », « 29 l'entreprise gagne de l'argent », « 35 redistribution sous forme de primes », « 11 reconnaître, associer le

personnel », « 9 fierté du personnel d'appartenir à une équipe qui gagne », « 10 être persuadé d'être les meilleurs » et « 8 esprit d'équipe »). Cette boucle met en perspective les liens entre la pérennité de l'entreprise (« 2 pérennité de l'entreprise »), sa rentabilité financière (« 29 l'entreprise gagne de l'argent ») qui est partagée avec les employés pour un souci d'équité (« 35 redistribution sous forme de primes »), ces derniers sont mobilisés (la mobilisation des employés).

La deuxième boucle est composée de 5 concepts (« 2 pérennité de l'entreprise », « 29 l'entreprise gagne de l'argent », « 59 avoir des stocks », « 54 satisfaire le client » et « 52 fidélité des clients »). Cette boucle met en avant l'importance accordée à la satisfaction des clients comme facteur de pérennité de l'entreprise.

La troisième est quant à elle composée de 4 concepts (« 39 l'entreprise progresse », « 44 le CA doit être générateur de profits », « 49 avoir les moyens de ses ambitions » et « 50 exporter plus »), cette boucle représente l'intérêt porté par le propriétaire-dirigeant de la PME2 à une croissance maitrisée de son entreprise.

Enfin la quatrième boucle comporte 3 concepts, met en perspective la notion de satisfaction du personnel (« 74 Bonne ambiance » et « 75 aimer les employés ») comme condition d'un meilleur rendement de ce dernier (« 76 le personnel est prêt à se retrousser les manches ») qui contribue à son tour à satisfaction.

2.2.5 Analyse de regroupement

Deux regroupements ont été identifiés. Le premier groupement comporte plusieurs concepts conséquences et explication (« 2 pérennité de l'entreprise », « 36 turn-over nul », « 39 l'entreprise progresse ») qui semblent constituer le centre de groupement.

Le groupement 2 quant à lui regroupe les concepts reflétant les spécificités des PME2, spécificités mises en avant par le propriétaire-dirigeant comme source de différenciation de son entreprise face à la concurrence des grands groupes.

Groupement 1	Groupement 2
2 pérennité de l'entreprise	17 réactivité
3 protections sociales importantes	18 souplesse
4 salaire très élevé	19 services
5 émergence du Sud-est asiatique, des ex pays satellites	20 disponibilité
6 il n'y a que l'avenir qui m'intéresse	21 réponse individuelle au client
8 esprit d'équipe	22 spécificités de la PME
10 être persuadé d'être les meilleurs	23 avoir une politique de développement spécifique pour l'utilisateur
16 être aux aguets continuellement	24 cultiver les spécificités à outrance
29 l'entreprise gagne de l'argent	25 culture d'entreprise
34 meilleures conditions de travail	26 s'imposer face aux concurrents
35 redistribution sous forme de primes	28 concurrents : très grosses sociétés
36 turn-over nul	
39 l'entreprise progresse	
40 progression trop rapide	
41 stocks trop importants	
42 en-cours clients trop importants	
43 consolider	
44 le CA doit être générateur de profits	
45 mondialisation des marches	
46 incertitudes sur les prix	
47 faire des prévisions à 3 ou 5 ans	
48 exporter	
50 exporter plus	
51 conditions de paiement immorales	
52 fidélité des clients	
53 aimer les clients	
54 satisfaire le client	
56 établir une relation de partenariat avec les fournisseurs	
57 vendre des produits de qualité	
59 avoir des stocks	

Figure 28: Analyse de regroupement (PME2)

2.3 Présentation des résultats globaux

La construction des cartes individuelles n'étant qu'une première phase de notre méthodologie, nous présenterons les données des autres cartes cognitives individuelles (Annexe 1 à Annexe 7) dans le cadre du tableau ci-dessous regroupant ainsi leurs différentes caractéristiques.

Tableau 21 : Informations générales sur la complexité des cartes individuelles

PME	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7	PME8	PME9
Nombre de concepts	64	80	50	61	39	61	52	67	55
Nombre de liens	99	96	62	70	44	68	68	77	73
Ratio liens/concepts	1,54	1,2	1,24	1,15	1,13	1,11	1,3	1,15	1,33
Nombre de boucles	2	4	2	4		2		1	3
Concepts conséquences	5	6	4	3	1	2	2	2	3
Concepts explications	5	2	2			1	2	3	3
Nombre de regroupement	3	2	1	3	1	3	2	6	1
Nombre de têtes	17	10	8	6	7	13	11	18	14
Nombre de queues	24	32	16	22	19		21	17	15
Ratio têtes/queues	0,70	0,31	0,5	0,27	0,36		0,52		

Des analyses générales des différentes caractéristiques des cartes cognitives sont possibles, notamment en termes de complexité cognitive. Eden et al. (1992) et Eden (2004) proposent une évaluation globale d'une cartes cognitive basée sur le nombre des concepts et liens la composant.

Selon Eden (2004), un nombre élevé de concepts est un indicateur général de la complexité de la carte et de la thématique qu'y est traité, le nombre de concepts est néanmoins influencé par

la méthode utilisée pour la construction des cartes. Toutefois, pour l'auteur le même enquêteur peut opérer des comparaisons raisonnables entre les cartes.

A cet effet, nous avons mené des entretiens en profondeur en utilisant des questions très ouvertes invitant ainsi le dirigeant à verbaliser ses propres idées, ceci en excluant les questions fermées limitant ainsi, le plus possible, notre influence quant au déroulement de l'entrevu. Au total 529 concepts et 657 liens ont été recensés.

Le nombre de concepts contenus dans les cartes des propriétaires-dirigeants de PME se situe entre 39 pour la PME5 et 80 pour la PME2, et une moyenne de 58. Un nombre important de concepts indique pareillement le degré de différenciation cognitive de la thématique traitée (Weick et Bougon, 1986), Calori et al. (1994) parlent d'exhaustivité. Ainsi, le degré de différenciation cognitive de la performance est plus élevé pour la PME2 (80), la PME8 (67), la PME1 (64) et les PME4 et PME6 (61). Globalement le nombre de concepts est proche de la moyenne.

Le nombre de liens nous renseignent sur le degré d'intégration cognitive de la performance dans la vision des propriétaires-dirigeants des PME, (Calori et al., 1994), le nombre de liens moyen est de 73 et est plus élevé pour la PME1 (99), la PME2 (96), la PME8 (77), la PME9 (73) et PME4 (70).

D'autres indicateurs de complexité sont proposés dans la littérature spécialisée. Le ratio « nombre de liens/nombre de concepts » indique le degré d'interconnexion dans une carte ou encore la densité du discours. Pour Eden et al. (1992) et Eden (2004), ce ratio devrait se situer entre 1,15 et 1,25. Quatre des ratios obtenus se situent dans cet intervalle (PME2, PME3, PME4 et PME8), trois se situent au-dessus de 1.25 (PME1, PME7 et PME9) et deux ont des ratios légèrement au-dessous de 1,15 (PME5 et PME6).

Ces différences de valeurs des ratios obtenus peuvent être dues selon les auteurs à des variables émanant des conditions différentes de construction des cartes (le degré d'ouverture des propriétaires-dirigeants, le déroulement des entrevues, le nombre de questions et d'interactions, etc). Toutefois, la nature de l'argumentation et le degré de la maitrise du sujet peuvent aussi influencer sur le nombre des concepts et des liens et ainsi sur la densité.

La présence de boucles dans sept des neuf cartes construites, et pareillement considérée comme révélateur d'une complexité cognitive et d'une orientation plus ou moins circulaire de la pensée (Eden et al., 1992), la notion de la performance semble être cognitivement complexe.

Parmi les différentes caractéristiques des cartes construites, nous avons recensé dans le tableau ci-dessus les concepts conséquences et explications influençant ou influencés par au moins quatre autres concepts. Le nombre des concepts conséquences est globalement plus élevé que celui des concepts explications, ceci est probablement due à la nature même de la thématique étudiée, la performance étant en soi un objectif à atteindre.

L'analyse de regroupement a fait ressortir plusieurs regroupements. Pour Eden et al. (1992), l'analyse de regroupement permet de simplifier la pensée du sujet en faisant ressortir des groupes de concepts, bien que le sujet n'en ait pas forcement conscient. Dans le cadre de notre étude, six des neuf cartes en contiennent au moins deux, ceci peut s'expliquer par la nature multidimensionnelle de la performance.

Enfin, un autre ratio (nombre de têtes/nombre de queues) proposé par Eden C. et al., (1992) permet aussi de calculer la complexité cognitive, "Decision Explorer" permet de distinguer les concepts « de tête » (qui sont les résultats "au sommet", à la fin d'une chaîne d'arguments) et les concepts « de queue » (qui sont les points de départ "au fond", au début d'une chaîne d'arguments). Eden C., (2004) désigne par pensée "idéalisé", une carte cognitive avec un faible nombre de « têtes », la carte représenterait ainsi un sujet capable de penser à des situations dans le contexte d'un système simple de valeur hiérarchique où chaque valeur implique une autre qui implique finalement une valeur unique ordonnée. Dans le cadre de notre étude, le nombre de concepts de têtes est inférieur à celui des concepts de queues.

Chapitre 4 : en résumé

La construction des neuf cartes cognitives individuelles présentées dans le chapitre 4 (et en annexes) représente la première étape de notre démarche méthodologique, l'objectif étant de construire une matrice composite.

Après une première rencontre avec les neuf dirigeants durant laquelle nous avons mené des entretiens en profondeur, nous avons respecté les étapes suivantes :

- Retranscription des entretiens ;
- Analyse et identification des principaux « concepts » et liens les unissant ;
- Construction de cartes cognitives individuelles,

Par la suite une deuxième rencontre nous a permis de :

- Valider chaque carte ;
- Présenter à chaque dirigeant la dernière phase de notre démarche méthodologie (présentée dans le chapitre 5)

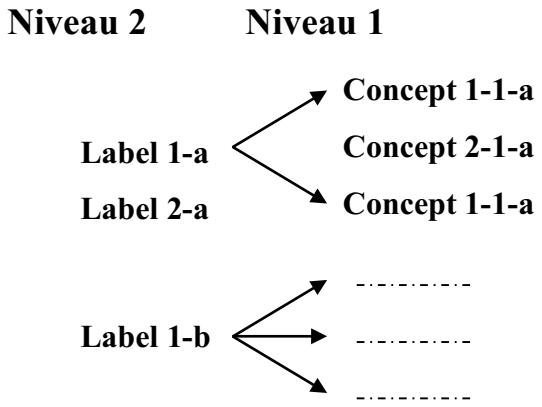
Chapitre 5 : Résultat et analyses

Dans le cadre de notre deuxième rencontre avec les propriétaires-dirigeants et après avoir validé les différentes cartes cognitives, nous avons expliqué la liste des regroupements (labels) que nous avions opérés (section 1), par la suite chaque dirigeant a été sollicité pour affecter un label aux concepts qu'il jugeait importants de sa carte cognitive (Moynihan, 1996 ; Hunter, 1997). Apres regroupement des concepts en labels et élimination des labels regroupant moins de trois concepts, nous leur avons présenté une matrice générale d'influence composée de 21 labels X 21 labels. Cette dernière étape a permis de construire la carte composite qui fait l'objet d'analyse dans la section 2 de ce chapitre.

Section 1 : des cartes cognitives individuelles à la carte cognitive composite

1.1 Regroupement des concepts en labels

Dans cette première partie nous exposerons le niveau 2 de notre démarche méthodologique qui consiste (comme expliquée auparavant) à regrouper les différents concepts énoncés par les propriétaires-dirigeants est constituant les cartes cognitives individuelles en labels. Le principe retenu a été d'exclure les concepts qui n'étaient pas mentionnés par au moins 3 dirigeants (Chabin, 2002) faisant référence au même label et de faire émerger ainsi des labels communs regroupant ces concepts.



Labels	**Concepts**
Etiquettes : éléments agrégés du jugement	***Variables*** : éléments du jugement

Afin d'analyser les concepts retenus et ainsi juger leur importance dans leur cartes individuelles sources, nous présenterons ci-dessous chaque concept retenu et son score de centralité. Cependant, le score de centralité est relatif à la composition de chaque carte (nombre des concepts et des liens), de fait nous parlerons plutôt du rang de chaque concept dans sa carte source.

Par exemple le concept « 34 prévoir à long terme » issu de la première carte de la PME1 a un score de 29, le plus élevé de la carte, il fait donc partie du premier rang. De la même façon le concept « 2 pérennité de l'entreprise » a un score de 28 et fait lui aussi partie du premier rang en termes de centralité dans sa propre carte.

Nous constatons que les différents concepts regroupés en labels par les dirigeants, ne sont pas forcément des concepts centraux dans l'analyse des caractéristiques de ces dernières.

1.1.1 Pérennité de l'entreprise

La notion de pérennité de l'entreprise apparait comme un concept de la performance dans quatre des neuf cartes cognitives individuelles construites. Ceci peut s'expliquer par une priorisation de la pérennité dans la représentation de la performance dans l'esprit des propriétaires-dirigeants. Il est intéressant de noter que la notion de pérennité est souvent utilisée par les propriétaires-dirigeants comme un objectif et/ou comme synonyme de la performance (PME2 : « 2 pérennité de l'entreprise », PME8 : « 6 pérennité de l'entreprise »)

Tableau 22 : Regroupement : Label « pérennité de l'entreprise »

PME	Concept	Score du concept
PME1	60 faire vivre l'entreprise au quotidien	9
PME2	2 pérennité de l'entreprise 6 il n'y a que l'avenir qui m'intéresse	28 (1er rang en termes de centralité) 6
PME3	36 assurer la pérennité du savoir-faire, de l'entreprise	2
PME8	6 pérennité de l'entreprise 30 pérennité de la seconde entreprise	23 (1er rang en termes de centralité) 18 (3ème rang en termes de centralité)

Dans le cas de la PME2 il s'agit d'un concept avec un score de centralité relativement très élevé. En effet, « 2 pérennité de l'entreprise » a un score de 28 (le plus élevé de la carte cognitive 2). Il est pareillement considéré comme l'objectif (concept conséquence) le plus important de la

carte et est impliqué dans 2 boucles. Quant au concept « 6 il n'y a que l'avenir qui m'intéresse », ce dernier a un score de 6 et est impliqué dans une boucle.

Dans la carte de la PME8, « 6 pérennité de l'entreprise » et « 30 pérennité de la seconde entreprise » ont respectivement un score de 23 (le plus élevé de la carte cognitive 8) et 18 (3ème en termes de centralité), les deux concepts sont considérés comme des conséquences (ou objectif).

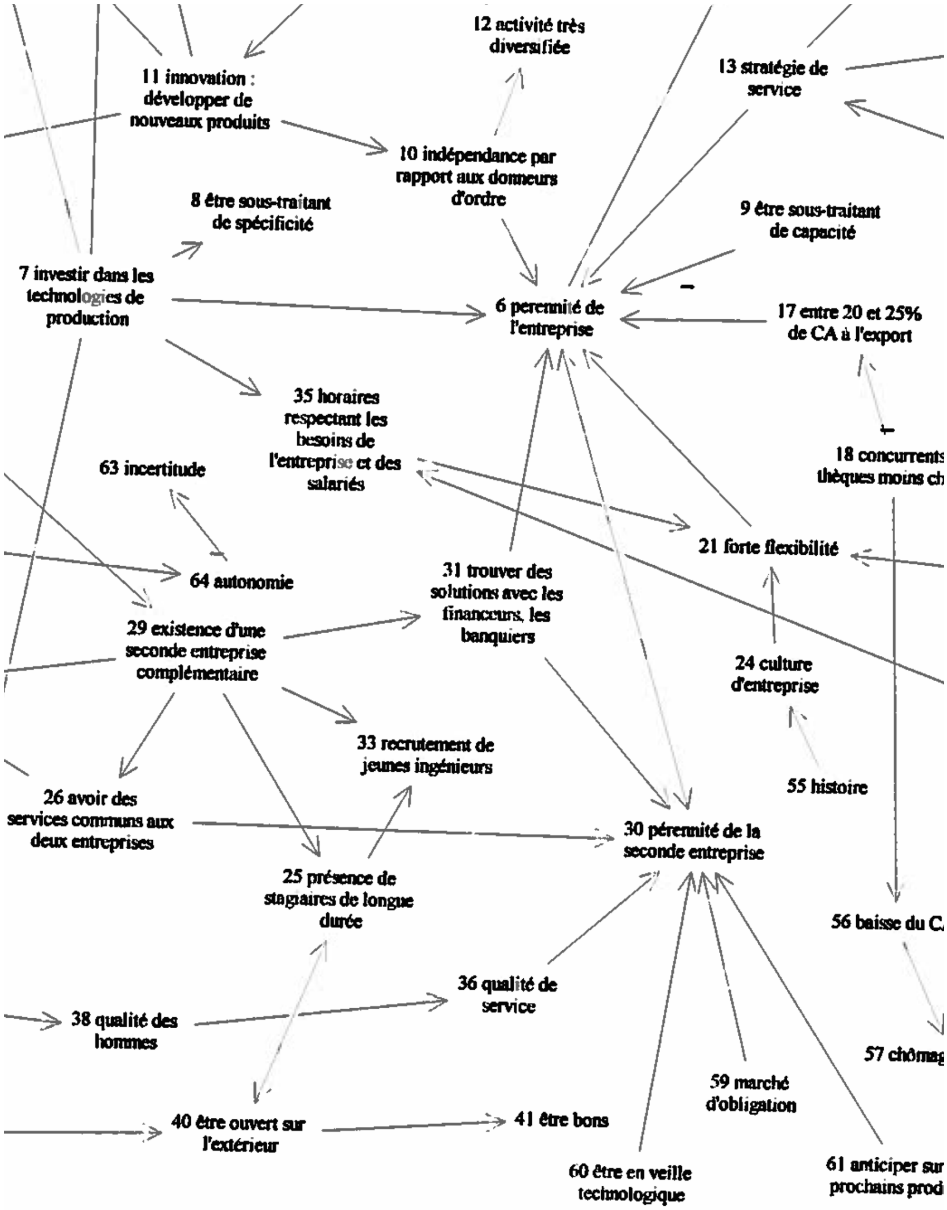


Figure 29 : Extrait 1 Carte cognitive de la PME8

Pour la PME1 et la PME3, les deux concepts faisant référence à la notion de pérennité, respectivement « 60 faire vivre l'entreprise au quotidien » et « 36 assurer la pérennité du savoir-faire, de l'entreprise », n'ont pas un score de centralité important (respectivement : 6 et 2)

Pour Julien et Marchesnay (1988) (Partie 1 / Chapitre 1 / Section 1 / 1.2.2.), suivant l'importante relative de la pérennité comme but dans la vision d'un entrepreneur, deux types d'entrepreneurs peuvent être différenciés, ceux qui privilégient la pérennité ou la survie de leur entreprise et ceux qui privilégient plutôt la croissance. Ils mettent en perspective une relation dynamique entre (1) la pérennité, (2) l'autonomie et l'indépendance et (3) la croissance comme trois objectifs priorisés selon la vision de l'entrepreneur. Le travail de de Mignon (2001), sur la pérennité des entreprises familiales (Partie 1 / Chapitre 1 / Section 1 / 1.2.1.), met en avant l'importance de deux notions la pérennité du pouvoir (par le contrôle du capital et l'autonomie financière) et la pérennité de projet (par le maintien du métier, du savoir-faire ou des produits de l'entreprise et la pérennité de l'identité organisationnelle par le maintien des valeurs et de l'emploi).

1.1.2 Flexibilité de l'entreprise

Campbell (1997), dans son travail sur les critères d'efficacité et de performance organisationnelle, définit la flexibilité comme la capacité de l'organisation de changer ses procédures en réponse aux changements de l'environnement. Par ailleurs, la notion de flexibilité de l'entreprise est souvent liée à la petite taille des PME (Marchesnay, 1982), elle fait partie ainsi des spécificités mises en avant par les différents chercheurs spécialistes de la PME. Pour Torrès (1999), les notions de flexibilité, de souplesse, de réactivité, d'interactivité, ou d'adaptabilité, associées à la PME, caractérisent ce que l'auteur désigne comme "intuition stratégique" du dirigeant de la PME. Ce dernier, face aux évolutions de son environnement utilise son intuition pour détecter les opportunités et menaces et prendre des décisions en fonction tout en usant de ces notions.

Julien (1997) parlant des nouveaux besoins de flexibilité, définit cette dernière comme une gestion et une technologie interne pouvant s'adapter rapidement au changement externe ou favoriser ce changement. Carlsson (1989, cité par Julien 1997) sur la base des travaux de Mills et Schumann (1985), a démontré que les PME compensaient le manque de certaines économies d'échelle par une plus grande flexibilité, en particulier, dans une période de changement rapide.

Dans le cadre de notre étude, sept des huit propriétaires-dirigeants mettent en avant la notion de flexibilité comme concept expliquant leur performance.

Tableau 23 : Regroupement : Label « flexibilité de l'entreprise »

PME	Concept	Score du concept
PME1	43 flexibilité 24 répondre oui à tout	5 14 (12ème rang en termes de centralité)
PME2	17 réactivité 18 souplesse	7 5
PME5	15 flexibilité	12 (5ème rang en termes de centralité)
PME6	6 extrême réactivité	13 (6ème rang en termes de centralité)
PME7	48 bonne flexibilité	13 (6ème rang en termes de centralité)
PME8	21 forte flexibilité	15 (6ème rang en termes de centralité)
PME9	40 flexibilité	8 (14ème rang en termes de centralité)

Dans le cas de la PME1 la « 43 flexibilité » trouve sa source dans la flexibilité du personnel :

PME1 : « des gens assez battants, inventifs…qui ont pas peur…de s'attaquer à des produits nouveaux…De répondre oui…de répondre oui à … comme le monsieur que vous avez vu tout à l'heure… de répondre oui à … à des choses nouvelles qui paraissent impossibles……..Avec ce qu'on fait aujourd'hui…il faut savoir que la première année, chaque fois je revenais avec un produit rare…et on en fait quasiment un nouveau par semaine… Les produits qu'on fait aujourd'hui…euh…….La première année, chaque fois que j'en ramenai un, les gens disaient… mais on pourra jamais faire ça…On ne saura jamais faire ça ……. »

Dans le cas de la PME 2, la « 17 réactivité » et « 18 souplesse » semblent constituer un avantage face à une concurrence constituée principalement de grands groupes.

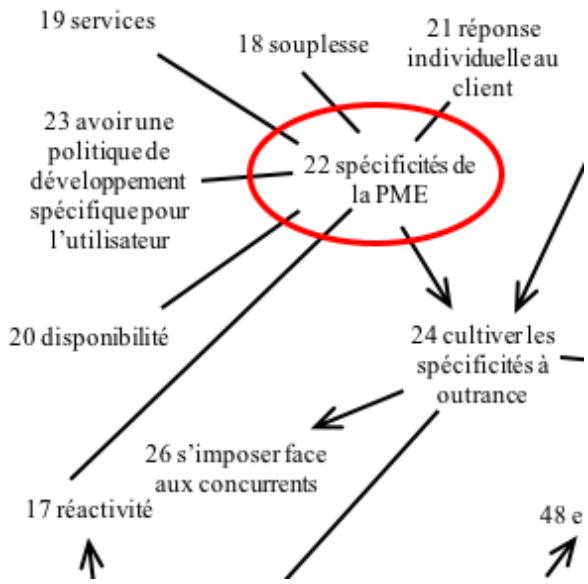


Figure 30 : Extrait 2 de la carte cognitive PME2

Il s'agit plus généralement des spécificités de l'entreprise mise en avant par le propriétaire-dirigeant. Par ailleurs, le concept de « 22 spécificités de la PME » est un concept central de la performance de la PME2.

PME2 : « Ben on utilise...Les concurrents, c'est vrai que nos concurrents sont de grosses sociétés….on essaie d'utiliser à outrance les vertus de la petite entreprise….la réactivité, la souplesse, le service, la disponibilité…la réponse individuelle aussi….les gens qui nous appellent ont toutes les chances de tomber sur un interlocuteur….responsable…qui va leur dire des choses sensées, qui va …et qui appréhende bien son problème…globalement aussi ce qui n'est pas toujours le cas des grands groupes. »

Enfin, on peut noter que dans le cadre de la PME5, PME6, PME7 et PME8, la « 15 flexibilité », « 6 extrême réactivité », « 48 bonne flexibilité » et « 21 forte flexibilité », sont des concepts qui ont une influence directe sur la performance ou la réussite de l'entreprise exprimée par différents concepts (respectivement « la réussite de l'entreprise », le « 10 développement du chiffre d'affaire », « 26 réussir, se développer », « 6 pérennité de l'entreprise »)

1.1.3 Productivité

La notion de productivité, peut être associée selon Campbell (1997) à celle de l'individu, du groupe ou plus globalement à l'organisation. Elle est généralement définie comme la quantité ou le volume du principal produit ou service de l'organisation. Dans le cadre de notre étude, la notion de productivité semble, dans l'esprit des propriétaires-dirigeants, être intimement associée à la taille de l'entreprise.

Tableau 24 : Regroupement : Label « Productivité »

PME	Concept	Score du concept
PME1	15 productivité	6 (18ème rang en termes de centralité)
PME2	32 Challenges de productivité 79 avoir une petite production associée une productivité correcte	5 (17ème rang en termes de centralité) 13 (9ème rang en termes de centralité)
PME3	27 rationaliser la fabrication 28 créer des chaînes de fabrication	8 (10ème rang en termes de centralité) 11 (7ème rang en termes de centralité)
PME4	31 productivité, rendement supérieur aux concurrents	13 (4ème rang en termes de centralité)
PME6	4 productivité	9 (9ème rang en termes de centralité)

Pour la PME1, par exemple, la productivité constitue avec les autres notions de gestion, des facteurs à maitriser pour limiter volontairement la croissance de l'entreprise :

Question : « Et pourquoi cette volonté de vous limiter ? »

PME1 : « Parce qu'après il y a des autres notions de gestion, de productivité…et de réduction du coût et le CA va continuer lui à augmenter…et va approcher l'asymptote…et qui va devenir plus régulier… »

Question : « Donc vous ne souhaitez pas vous développer… »

PME1 : « Non…Une bonne petite PME c'est bien (dit-il avec le sourire)…»

Question : « D'accord vous ne cherchez pas à … »

PME1 : « A devenir une structure internationale…Non, j'ai pas d'idées "mégalomaniales" (rires)…Non l'objectif c'est d'avoir…on s'adresse à un marché bien particulier qui est porteur et qui doit être rentable…et donc il faut rester sur ce marché là….On ne pourra pas répondre à ce marché là si on s'agrandit trop…. »

Pour la PME2, la productivité représente un challenge, il s'agit pour son propriétaire-dirigeant d'ajuster sa production et par extension sa productivité en fonction des besoins en adaptant les machines ou en investissant dans des nouvelles pour répondre aux besoins et difficultés rencontrés à un moment donné.

PME2 : « De tout, des machines classiques, des machines à commande numérique très performantes, on a selon nos difficultés, et selon nos difficultés à produire des pièces, on adapte le choix des machines, donc on a un parc de machines très ouvert… qui va des centres d'usinages très perfectionnées jusqu'aux bécanes xxxx »

Question : « D'accord, et depuis quand vous êtes si bien équipé ? »

PME2 : « Depuis quand on est si bien équipé ? On n'est jamais très bien équipé, on essaie d'être équipés à un instant donné, je dirais depuis toujours, une société qui dure, c'est une société qui à chaque instant a eu une petite production correspondant à une productivité correcte. Je pense que si aujourd'hui… ».

Pour la PME3, la productivité est passé d'un niveau artisanal à industriel, la productivité étant améliorée en rationalisant la production.

Question : « Il y a eu des changements depuis la création ? »

PME3 : « Si, si c'est pas du tout la même façon de fabriquer on a rationalisé la fabrication, c.à.d. qu'avant c'était un petit artisanat, on fabriquait et on montait les machines […] maintenant on va vraiment faire la philosophie chaine de fabrication…créer des chaines de fabrication…..

Pour la PME4, il s'agit d'avoir une productivité et un rendement supérieur aux concurrents, la productivité est considérée dans ce cas comme un important avantage concurrentiel.

Pour la PME6 la productivité représente un facteur capital dans l'explication de la performance de l'entreprise. En effet, un investissement important en machine de production a permis une meilleure productivité et une spécialisation dans la production de produits plus porteurs que ceux de la concurrence, peu présente au niveau national.

1.1.4 Qualité du produit

La qualité des principaux produits et/ou services d'une entreprise peut être évaluée de toutes sortes, selon ce produit ou service concerné.

Morin et al. (1994) (voir notamment le modèle de Morin et al. Partie 1 / Chap. 2. / Sec. 1 / 3.2.) définissent la qualité du produit, dans le cadre de leur modèle de performance, comme appartenant à la dimension systémique d'une organisation (au même titre que la rentabilité financière et la compétitivité). Pour ces derniers la qualité du produit s'évalue par le degré auquel ce dernier répond aux besoins de la clientèle.

Dans le cadre de notre étude, il s'agit plutôt de juger de l'importance de cette notion dans l'esprit des propriétaires-dirigeants dans l'explication de la performance de leurs entreprises. Deux des cinq PME citant le concept de « qualité » sont certifiées qualité, la PME3 et la PME6.

Tableau 25 : Regroupement : Label « qualité du produit »

PME	Concept	Score du concept
PME1	38 bonne qualité des produits : Condition sine qua non	4
PME2	30 qualité 57 vendre des produits de qualité	5 3
PME3	22 certification qualité 49 qualité des produits se rapproche de l'automobile	6 (12ème rang en termes de centralité) 7 (11ème rang en termes de centralité)
PME6	22 certification qualité 40 mauvaise qualité des produits, difficultés de livraison	15 (4ème rang en termes de centralité) 13 (6ème rang en termes de centralité)
PME9	23 fournir des machines de qualité	17 (5ème rang en termes de centralité)

1.1.5 Utilité de l'entreprise

Le choix du label « utilité de l'entreprise » a été motivé par la présence dans le discours des différents propriétaires-dirigeants des concepts mettant en avant leurs entreprises comme ayant une utilité au-delà de la simple utilité économique limitée à une vision purement financière de l'entreprise. Ce label regroupe ainsi les concepts renvoyant à différents niveaux d'utilité, notamment sur le plan technologique (en innovant), sur le plan économique (en produisant des produits dits utiles) et sur le plan social (création d'emploi)

Tableau 26 : Regroupement : Label « utilité de l'entreprise »

PME	Concept	Score du concept
PME1	4 abandon des petites séries par les GE 6 production sur mesure 8 faire des produits innovants	6 20 (6ème rang en termes de centralité) 20 (6ème rang en termes de centralité)
PME2	1 innover, avoir en permanence 5 ans d'avance 61 créer des produits qui seront utiles demain en tenant compte de la variable prix	19 (3ème rang en termes de centralité) 9 (11ème rang en termes de centralité)
PME3	7 avoir une longueur d'avance sur les concurrents 12 innover	10 (8ème rang en termes de centralité) 16 (3ème rang en termes de centralité)
PME6	18 innover	8 (10ème rang en termes de centralité)
PME8	8 être sous-traitant de spécificité 9 être sous-traitant de capacité 11 innovation : développer de nouveaux produits	8 11 (10ème rang en termes de centralité) 15 (6ème rang en termes de centralité)
PME9	4 innover 6 proposer des machines très innovantes, très performantes à des prix très compétitifs 49 fournir de l'emploi aux salariés	9 (13ème rang en termes de centralité) 9 (13ème rang en termes de centralité)

1.1.6 Compétitivité de l'entreprise

Morin et al. (1994) (voir notamment le modèle de Morin et al., op. cit.) définissent la compétitivité, comme le degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.

Dans le cadre de notre étude, le propriétaire-dirigeant de la PME2 parle de compétition et de challenge concernant le prix, la qualité et de productivité :

PME2 : […],, dans la réalité de tous les jours, à travers la qualité, à travers le challenge … à travers compétition, le challenge euh…maison, à travers le challenge zéro défaut euh … à travers certains challenges de productivité,

Pour la PME4, la notion de compétitivité est très présente dans le discours de son propriétaire-dirigeant au travers de plusieurs concepts, la compétitivité (« 5 être compétitif ») mais aussi un souci permanent de se comparer avec les concurrents (« 28 analyser les bilans de la concurrence » ; « 29 comparer les résultats » «32 les concurrents deviennent de plus en plus compétitifs »).

Tableau 27 : Regroupement : Label « compétitivité de l'entreprise »

PME	Concept	Score du concept
PME2	13 la compétition, le challenge prime	10 (12ème rang en termes de centralité)
PME4	5 être compétitif 28 analyser les bilans de la concurrence 29 comparer les résultats 32 les concurrents deviennent de plus en plus compétitifs	5 (11ème rang en termes de centralité) 1 6(10ème rang en termes de centralité) 5(11ème rang en termes de centralité)
PME6	1 compétitivité	15 (4ème rang en termes de centralité)
PME9	6 proposer des machines très innovantes, très performantes à des prix très compétitifs	9 (13ème rang en termes de centralité)

La compétitivité est un concept central pour la PME6, il s'agit d'un concept résultat, un objectif à atteindre.

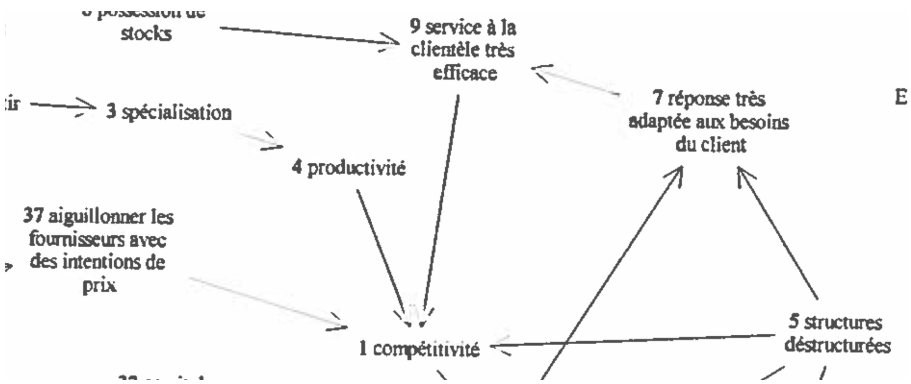


Figure 31 : Extrait 1 de la carte cognitive de la PME6

Enfin, pour la PME9, la compétitivité est explicitée comme la capacité de « 6 proposer des machines très innovantes, très performantes à des prix très compétitifs »

1.1.7 Utilité du produit

Par utilité du produit, nous avons regroupé les différents concepts, exprimés par les propriétaires-dirigeants, faisant référence aux produits comme ayant une utilité, perçue par les clients et/ou revendiquée par les PME. La PME1 développe en effet des produits spécifiques et sur mesure, demandant un savoir-faire spécifique et répondant à un certain degré d'exigence lié à son secteur d'activité.

La PME2 crée des produits avec un soucis d'utilité dans l'avenir. Pour la PME3, l'utilité des produits est à considérer sur le plan esthétique (« 4 rendre les machines silencieuses » ; « 5 améliorer le look ») et sur le plan social (« 41 le produit de l'entreprise est un bon vecteur de communication pour les maires »).

Pour la PME6, il s'agit de proposé des produits exclusifs étant les seuls à proposer ce type de produits. Enfin, la PME7 développe des produits considérés comme un système apportant une solution complète aux clients.

Tableau 28 : Regroupement : Label « utilité du produit »

PME	Concept	Score du concept
PME1	61 produits spécifiques à marge	9

PME2	61 créer des produits qui seront utiles demain en tenant compte de la variable prix	9
PME3	4 rendre les machines silencieuses 5 améliorer le look 41 le produit de l'entreprise est un bon vecteur de communication pour les maires	9 (9ème rang en termes de centralité) 4 6 (12ème rang en termes de centralité)
PME6	24 avoir un produit exclusif	13 (6ème rang en termes de centralité)
PME7	6 fabrication de système et non de produits	13 (6ème rang en termes de centralité)

1.1.8 Efficience de l'organisation

Pour Campbell (op. cit.) l'efficience, comme critère de performance d'une organisation, est le ratio qui reflète la comparaison de certains aspects de la performance d'une unité organisationnelle avec les coûts de cette performance.

Il s'agit ainsi d'optimiser l'utilisation des moyens et ressources à disposition des PME pour atteindre les objectifs fixés, une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts :

- il s'agit d'améliorer l'organisation du travail en agissant sur les ressources humaines, exemple de la PME2 : « 73 améliorer l'organisation du travail »,
- en optimisant le processus de fabrication exemple de la PME3 : « 9 diminuer les couts de fabrication » « 10 temps de développement réduit », « 23 profiter des économies d'échelle faites dans l'automobile » ou la PME5 : « 3 industrialisation »,
- en agissant sur la structure fonctionnelle de l'entreprise, exemple de la PME5 : « 5 restructurer » et celui de la PME6 : « 5 structures déstructurées » et « 43 élaborer des définitions de fonction »
- ou encore en optimisant la structure financière (PME5 : « 6 créer une holding »)

Tableau 29 : Regroupement : Label « efficience de l'organisation »

PME	Concept	Score du concept
PME2	73 améliorer l'organisation du travail	9
PME3	9 diminuer les couts de fabrication 10 temps de développement réduit 23 profiter des économies d'échelle faites dans l'automobile	13 (5ème rang en termes de centralité) 7 (11ème rang en termes de centralité) 6 (12ème rang en termes de centralité)
PME5	3 industrialisation 5 restructurer 6 créer une holding	12 (5ème rang en termes de centralité) 7 (10ème rang en termes de centralité) 13 (4ème rang en termes de centralité)
PME6	5 structures déstructurées 43 élaborer des définitions de fonction	15 (4ème rang en termes de centralité) 2

1.1.9 Rentabilité financière

Comme son nom l'indique ce label regroupe les différents concepts en lien avec la rentabilité financière, bien que considérée dans la théorie classique comme objectif principal d'une entreprise, 3 PME seulement font référence clairement à la notion de rentabilité financière.

Tableau 30: Regroupement : Label « rentabilité financière »

PME	Concept	Score du concept
PME1	5 progression de CA	21 (5ème rang en termes de centralité)
PME2	29 l'entreprise gagne de l'argent 44 le CA doit être générateur de profits	21 (5ème rang en termes de centralité) 18 (5ème rang en termes de centralité)
PME9	45 surveiller la rentabilité 24 le CA progresse tous les ans 35 la société fait des bénéfices	10 (12ème rang en termes de centralité) 14 (8ème rang en termes de centralité) 15 (7ème rang en termes de centralité)

1.1.10 Réputation de l'entreprise

Pour Boistel (2008), la réputation de l'entreprise représente un concept important ayant un impact majeur sur les ressources d'une entreprise. Il distingue deux courants théoriques :

- Le premier l'associe aux valeurs attribuées (telles que l'authenticité, l'honnêteté, la responsabilité et l'intégrité), il la définit comme un indicateur mesurable de l'estime accordée (réactions affectives ou émotionnelles, bonnes ou mauvaises, faibles ou fortes) à l'entreprise par toutes ses parties prenantes, contrairement à l'image qui se forme dans l'esprit d'un individu, la réputation est présente dans l'ensemble des têtes des parties prenantes.
- Le deuxième, donne une perspective stratégique à la notion de réputation, elle est associée à l'identité de l'entreprise, il s'agit du reflet de l'historique des perceptions accumulées de l'identité observée et des expériences de l'entreprise. Ces perceptions de la réputation rejoignent alors celle de positionnement (place occupée dans l'esprit des cibles).

Tableau 31 : Regroupement : Label « réputation de l'entreprise »

PME	Concept	Score du concept
PME2	23 avoir une politique de développement spécifique pour l'utilisateur	5 (16ème rang en termes de centralité)
PME3	3 seule entreprise de son secteur à avoir un catalogue complet	7 (11ème rang en termes de centralité)
PME4	21 l'entreprise est la seule à détenir ces produits	4 (12ème rang en termes de centralité)
PME5	7 être sérieux 8 avoir un suivi qualitatif 9 investir beaucoup 10 avoir un suivi clientèle	12 (5ème rang en termes de centralité) 12 (5ème rang en termes de centralité) 13 (4ème rang en termes de centralité) 12 (5ème rang en termes de centralité)
PME8	2 faire parler de l'entreprise de façon positive	8 (12ème rang en termes de centralité)

PME9	12 intervenir 24h/24, conseiller le client, le dépanner l3 offrir un service très complet et sérieux 14 offrir la solution complète 15 fabriquer la machine de A à Z	5 19 (4ème rang en termes de centralité) 10 (12ème rang en termes de centralité) 16 (6ème rang en termes de centralité)

1.1.11 Satisfaction des clients

Parmi les caractéristiques attribuées aux petites entreprise, Julien (1997) met en avant la proximité géographique et psychologique des propriétaires-dirigeants, leur permettant de discuter directement avec ses clients pour mieux connaître leurs besoins et leurs goûts. Pour notre étude il ne s'agit pas de mesurer le degré de satisfaction des clients, mais plutôt de déterminer l'importance accordée et les actions menées par les propriétaires-dirigeants pour cette finalité.

Tableau 32 : Regroupement : Label « satisfaction des clients »

PME	Concept	Score du concept
PME1	28 client 29 au service des clients 57 connaître la satisfaction des clients	19 (7ème rang en termes de centralité) 4 8
PME2	52 fidélité des clients 53 aimer les clients 54 satisfaire le client	16 (6ème rang en termes de centralité) 7 11 (11ème rang en termes de centralité)
PME4	46 faire confiance aux clients	5 (11ème rang en termes de centralité)
PME6	9 service à la clientèle très efficace	10 (8ème rang en termes de centralité)
PME8	16 esprit de partenariat avec les clients l5 fidéliser le client	5 5

1.1.12 Ouverture sur l'environnement

Comme expliqué auparavant, Marchesnay (1991), dans son approche systémique de la gestion dans les PME, présente l'environnement comme un sous-système au même titre que les sous-

systèmes de buts, le sous-système organisationnel et celui d'activité. L'environnement est présenté comme étant composé de l'environnement sociétal (règles, valeurs morales, réglementations et usages) et l'environnement industriel (comprenant trois niveaux d'analyse : (1) l'industrie : en termes de concurrence, des clients, des fournisseurs et des institutions de réglementations ; (2) La filière : en termes de dépendance par l'appartenance ou pas à une filière ou chaîne de transformation ; (3) le marché : par la position concurrentielle de l'entreprise qui est aussi fonction des deux premiers niveaux.

Face à un environnement de plus en plus complexe et compte tenu de la vulnérabilité des PME, l'ouverture sur l'environnement implique une veille stratégique, dans le but de prévenir les événements surprenants et improbables potentiellement dramatiques (Brouard et Larivet, 2008), par des démarches plus ou moins formalisées.

Tableau 33 : Regroupement : Label « ouverture sur l'environnement »

PME	Concept	Score du concept
PME2	16 être aux aguets continuellement	16 (6ème rang en termes de centralité)
PME4	6 être à l'écoute de l'environnement	1
PME6	35 ouverture sur ce qui se passe en Europe	2
PME8	39 être à l'affut de tout ce qui bouge 40 être ouvert sur l'extérieur	12 (9ème rang en termes de centralité) 8 (12ème rang en termes de centralité)
PME9	29 être patient et vigilant et bien se préparer 59 être en veille technologique	5 7

1.1.13 Satisfaction des dirigeants

Les différents modèles de performance présentés dans le deuxième chapitre de notre partie théorique, mettent en évidence l'importance de la notion de satisfaction des différentes parties-prenantes de l'entreprise, et ceci, depuis les premiers travaux sur l'efficacité des organisations. Cependant, peu ou pas de référence sur la satisfaction des dirigeants, la majorité des études partent du principe que la satisfaction des entrepreneurs propriétaires-dirigeants passe par la réalisation des objectifs qu'ils fixent pour leurs entreprises.

Lechat et Torrès (2014), partant d'une revue de littérature sur la satisfaction des dirigeants au travail, jugée par les auteurs comme limitée à la composante cognitive uniquement, réalisent une étude empirique sur la base d'un échantillon de 357 PME pour déterminer les événements professionnels (affectifs) les ayant marqués dans le mois (contribuant à leur bien-être). Ils recensent ainsi 28 évènements satisfacteurs, couvrant la majorité des dimensions fonctionnelles de la PME.[14]

Dans le cas de notre étude, et au-delà de certains concepts faisant référence à la réalisation des objectifs fixés par les différents propriétaires-dirigeants, et dont certains ont fait l'objet de regroupement en label (satisfaction des clients, rentabilité, croissance de l'entreprise, etc.), le label « satisfaction des dirigeants » regroupe aussi les concepts faisant référence à une satisfaction touchant personnellement les propriétaires-dirigeants. Par exemple la PME2, bien que primée à plusieurs reprises, seul le prix de l'innovation à un impact réel sur la satisfaction de son propriétaire-dirigeant :

PME2 : « … on a gagné pas mal de distinctions, parce que ben parce que, on est une société qui essaie de se distinguer… Il faut dire que dans tout ça, compte tenu de mes origines, c'est le premier prix national de l'innovation qui m'avait le plus touché ». Question : « compte tenu de vos origines c'est-à-dire… »

[14] les 28 catégories de « satisfacteurs » ont été classées par la suite selon leurs intensité émotionnelle, de la catégorie avec un score (1à5) le plus élevé au moins important : (1) Satisfaction de la clientèle ; (2) Formation/Coaching du dirigeant ; (3) Agrandissement des locaux ; (4) Déménagement de l'entreprise ; (5) Création d'une nouvelle entreprise ; (6) Bonne entente avec les associés ; (7) Prise de vacances du dirigeant ; (8) Bon climat social ; (9) Célébration/évènement festif ; (10) Bonne implication du personnel ; (11) Nouvel équipement ; (12) Lancement d'un nouveau projet/produit ; (13) Nouvelle organisation stratégique ; (14) Réunion avec les salariés ; (15) Succès de la stratégie ; (16) Déplacements professionnels ; (17) Valorisation du travail du dirigeant ; (18) Réunion avec les associés ; (19) Recrutement d'un salarié ; (20) Bon résultat annuel ; (21) Arrivée d'un nouvel investisseur/associé ; (22) Participation à un salon ; (23) Rachat d'une entreprise ; (24) Cession/Transmission de l'entreprise ; (25) Rentrée de liquidités ; (26) Hausse de l'activité commerciale ; (27) Bonne prospection ; (28) Réponse positive de l'administration. (Source : adapté de Lechat et Torrès, 2014, p. 13).

PME2 : « parce que j'ai des origines de chercheur, enfin de …mes origines sont des origines d'ingénieur, metteur au point, recherche laboratoire et je suis très très touché par l'innovation. »

Pour la PME5, il s'agit de la réussite de l'entreprise, entreprise familiale reprise et restructurée par le propriétaire-dirigeant.

PME 5 : « bon, ben l'industrialisation je pense. Notre entreprise elle existe depuis 1860 et nous somme la cinquième génération à la diriger … alors bon, ça va vite hein, notre réussite...donc, il y a eu avant nous, on était issus d'une famille de blanchisseurs sur prix jusqu'en 1920 notre grand père est passé, a commencé à s'industrialiser et mon père a continué à industrialiser.

Quand j'ai repris l'entreprise, j'ai restructuré pour en faire un petit groupe parce que, on avait beaucoup d'activités, j'ai créé une société holding, financière qui supervise deux autres sociétés. »

Les autres concepts font référence ainsi à différents objectifs fixés par les propriétaires-dirigeants.

Tableau 34 : Regroupement : Label « satisfaction des dirigeants »

PME	Concept	Score du concept
PME2	7 premier prix de l'innovation 49 avoir les moyens de ses ambitions	14 (8ème rang en termes de centralité) 9
PME3	1 être leader sur son marché	13 (5ème rang en termes de centralité)
PME4	1 réussite de l'entreprise	21 (1ème rang en termes de centralité)
PME5	1 réussite 2 entreprise familiale	24 (1ème rang en termes de centralité) 6 (11ème rang en termes de centralité)

1.1.14 Conformité externe

Par « conformité externe », nous faisant référence aux différentes actions entreprises par les propriétaires-dirigeants dans un souci de conformité avec les institutions et les partenaires externes notamment les fournisseurs.

Tableau 35 : Regroupement : Label « conformité externe »

PME	Concept	Score du concept
PME1	30 fournisseur 31 délais de livraison imposés 32 être en communication avec les fournisseurs 33 respect des délais	8 (17ème rang en termes de centralité) 11 (15ème rang en termes de centralité) 9 (16ème rang en termes de centralité) 11 (15ème rang en termes de centralité)
PME2	55 le fournisseur participe à l'attractivité du produit 56 établir une relation de partenariat avec les fournisseurs	2 (20ème rang en termes de centralité) 4 (18ème rang en termes de centralité)
PME3	6 travailler avec les bureaux d'études sous-traitants de Renault	2
PME4	38 avoir d'excellentes relations avec les fournisseurs	7 (9ème rang en termes de centralité)
PME6	17 raisonner en partenariat avec des entreprises complémentaires pour optimiser 32 esprit de partenariat avec les fournisseurs	4 (13ème rang en termes de centralité) 8 (10ème rang en termes de centralité)
PME8	65 voir les fournisseurs, les informe	12 (9ème rang en termes de centralité)
PME9	17 avoir notre propre réseau de vente de matériel 55 système de communication qui met en relation l'entreprise avec ses agents du monde entier	16 (6ème rang en termes de centralité) 4

1.1.15 Satisfaction du personnel

La satisfaction du personnel fait référence aux concepts liés aux actions des propriétaires-dirigeants dans le but de satisfaire et fidéliser le personnel, Mayo (1930) mettait déjà en perspectif le lien positif entre la satisfaction des besoins, physiques et émotifs, des employés et leur productivité. McGregor et Likert (1965) ont aussi démontré l'importance de ce facteur dans l'efficacité organisationnelle.

Campbell (1977) parle de satisfaction au travail, satisfaction qu'éprouve un individu de la quantité des divers gains qu'il retire de son travail. Que la quantité particulière d'un des gains soit satisfaisante (par exemple, possibilité de promotion) est fonction, dans le temps de l'importance de ce gain pour l'individu et de l'équité attribuée en se comparant aux autres. Le deuxième point sur l'équité au travail fera l'objet d'un autre regroupement sous le label « équité dans entreprise ».

Pour Morin et al. (1994) - dans leur modèle de performance - la satisfaction des intérêts des employés augmente leur contribution (effort et créativité) apportant ainsi l'efficience, la stabilité et la croissance d'une organisation.

Tableau 36 : Regroupement : Label « satisfaction du personnel »

PME	Concept	Score du concept
PME1	45 possibilités d'évolution 47 augmentation de salaire	5 5
PME2	3 protections sociales importantes 4 salaire très élevé 34 meilleures conditions de travail 36 turn-over nul 38 je suis à la disposition du personnel	4 7 11 (11ème rang en termes de centralité) 10 (12ème rang en termes de centralité)
PME4	34 faible turn-over	5 (11ème rang en termes de centralité)
PME5	30 faible turn-over	1
PME9	48 turn-over nul	10 (12ème rang en termes de centralité)

1.1.16 Rendement des employés

Pour Morin et al. (1994), le rendement du personnel et la qualité ou la quantité de production par employé ou par groupe.

Dans le cadre des critères d'efficacité de Campbell (1977), le rendement des employés peut être assimilé à ce que l'auteur appel « Moral » que les auteurs généralement définissent comme un effort supplémentaire, un consensus sur les objectifs, un engagement et sentiment d'appartenance.

Nous avons ainsi recensé plusieurs actions menées dans ce sens par les différents propriétaires-dirigeants :

Tableau 37 : Regroupement : Label « rendement des employés »

PME	Concept	Score du concept
PME1	20 critères personnels d'atelier : sérieux, rigueur, courage 21 critère technicien : battant inventif 46 auto-motivation	18 (8ème rang en termes de centralité) 18 (8ème rang en termes de centralité) 12
PME2	76 le personnel est prêt à se retrousser les manches	6
PME3	15 bonne motivation	17 (2ème rang en termes de centralité)
PME5	18 agressif, accrocheur, battant	6 (11ème rang en termes de centralité)

Pour la PME1, un processus de recrutement rigoureux (« 20 critères personnels d'atelier : sérieux, rigueur, courage » et « 21 critère technicien : battant inventif ») permet au propriétaire-dirigeant d'avoir un meilleur rendement du personnel, qui selon lui est auto-motivé (« 46 auto-motivation »).

1.1.17 Equité dans l'entreprise

Ce label est lié de près à celui de la « satisfaction du personnel ». En effet, l'équité dans l'entreprise contribue à la satisfaction du personnel. A contrario, pour Peretti (2004,p. 7) travaillant sur la théorie de l'équité , *« la non-équité crée un inconfort psychologique. Elle*

déclenche un mouvement de rééquilibrage. Les comportements engendrés pour la recherche de la justice sont source de risques et peuvent être traduits en coûts. Ils sont particulièrement élevés en cas de sous-équité ». Il met en évidence plusieurs types de coûts de la non-équité : la démobilisation des employés, les rétributions pirates, des actions négatives sur le référent par le non-coopération par exemple, et enfin le burnout. A l'inverse une sur-équité mène à une mobilisation élevée.

Plusieurs concepts ont été recensé dans le cadre de notre étude, en effet 5 des 9 entreprises ont une certaine conscience de cette notion et mènent ainsi des politiques d'équité dans leurs entreprises.

Tableau 38 : Regroupement : Label « équité de l'entreprise »

PME	Concept	Score du concept
PME2	35 redistribution sous forme de primes 69 favoriser la promotion interne	17 (5ème rang en termes de centralité) 1
PME3	48 intéressement	1
PME5	16 intéressement volontaire	6 (11ème rang en termes de centralité)
PME8	5 partager la réussite	3
PME9	36 versement d'un 15ème ou 16ème mois de salaire	11 (11ème rang en termes de centralité)

1.1.18 Croissance de l'entreprise

Pour Campbell (1977), la croissance est représentée par un augmentation d'aspects comme la main-d'œuvre totale, l'espace des installations, les actifs, les ventes, le profit, la part du marché et le nombre d'innovation. Cela implique une comparaison entre l'état actuel et passé de l'organisation.

La priorité relative accordée à la croissance nous renvoie à la typologie du PIC et de CAP. Pour La PME1 par exemple, l'embauche (« 10 embaucher ») a un score de 26 et est deuxième en termes de centralité. Il s'agit entre autres d'un concept conséquence qui peut selon Cossette (2003) être considéré comme un objectif à atteindre.

Tableau 39 : Regroupement : Label « croissance de l'entreprise »

PME	Concept	Score du concept
PME1	10 embaucher	26 (2ème rang en termes de centralité)
PME2	39 l'entreprise progresse 48 exporter 50 exporter plus	16 (6ème rang en termes de centralité) 7 7
PME3	20 penser à faire progresser l'entreprise 24 gérer la croissance 25 exportations (notre nouvelle barrière à franchir)	13 (5ème rang en termes de centralité) 10 (8ème rang en termes de centralité) 12 (6ème rang en termes de centralité)
PME5	37 volonté de progresser	13 (4ème rang en termes de centralité)
PME6	2l racheter et intégrer une société complémentaire 41 croissance de l'effectif	4 14 (5ème rang en termes de centralité)

1.1.19 Compétence du personnel

Dans la littérature spécialisée, parmi les définitions des FCS Stratégor (1993) met en avant les compétences nécessaires de maitriser pour être performant comme un élément principal sur lequel se fonde en priorité la concurrence. Pour Lynch (2003) il s'agit d'un des éléments essentiels pour atteindre le succès.

Tableau 40: Regroupement : Label « compétence du personnel »

PME	Concept	Score du concept
PME1	40 ingénieurs : bon profil, mobile	15 (11ème rang en termes de centralité)
PME2	10 être persuadé d'être les meilleurs	9
PME3	31 personnel polyvalent	9 (9ème rang en termes de centralité)
PME5	14 formation spécialisée importante	12 (5ème rang en termes de centralité)
PME7	43 embauche de jeunes ingénieurs avec un bon niveau	11 (8ème rang en termes de centralité)

PME8	22 investissement dans la formation 23 recrutement de jeunes avec un niveau de formation plus élevé	11 (10ème rang en termes de centralité) 14 (7ème rang en termes de centralité)
PME9	20 former les techniciens et les représentants 21 posséder une école de formation 22 nos techniciens peuvent se déplacer pour monter la machine	5 2 9

1.1.20 Mobilisation des employés

Pour Morrin et al. (1994), la mobilisation du personnel est le degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.

Tableau 41 : Regroupement : Label « mobilisation des employés »

PME	Concept	Score du concept
PME2	11 reconnaître, associer le personnel	16 (6ème rang en termes de centralité)
PME3	35 valorisation du travail 47 participation du personnel	11 (7ème rang en termes de centralité) 3
PME6	61 associer les gens en créant de la convivialité	2
PME8	4 participation du personnel	3

1.1.21 Esprit d'équipe

Ce label regroupe les concepts faisant référence aux actions et facteurs influençant l'esprit d'équipe, plus précisément la cohésion et le travail en équipe, conditionné par l'existence d'un bon climat social et une bonne gestion des conflits.

Pour Campbell (1977), la cohésion se renvoie à une organisation dans laquelle les membres s'apprécient, travaillent bien ensemble, communiquent ouvertement et sans restriction, et coordonnent bien leurs efforts.

On peut aussi associer ce label au modèle naturel de Scott (1977), qui nous renvoie vers une approche organique de l'organisation et qui met l'accent sur le moral et la cohésion des employés comme activités nécessaires à la fonction de production.

Tableau 42 : Regroupement : Label « esprit d'équipe »

PME	Concept	Score du concept
PME1	37 esprit d'entreprise	11
PME2	8 esprit d'équipe 9 fierté du personnel d'appartenir à une équipe qui gagne	15 (7ème rang en termes de centralité) 9
PME3	46 travail d'équipe en permanence	6
PME5	29 dialogue, réunions pour régler les problèmes	
PME6	58 cohésion de l'entreprise 59 esprit d'appartenance a quelque chose de performant	2 2
PME7	52 culture d'entreprise forte	11 (8ème rang en termes de centralité)

1.2 Présentation de la carte composite

1.2.1 Matrice générale d'influence

Après validation par les propriétaires-dirigeants des regroupements des concepts en labels réalisés. Nous avons présenté les 21 labels dans une matrice d'influence orientée, présentée sur une seule feuille pour faciliter la lecture.

Plusieurs types de matrices peuvent-être utilisée pour évaluer les liens d'influence entre les 21 labels retenus. Dans le cadre de cette exercice, la matrice utilisée est une matrice binaire (0,1) non-symétrique, c'est-à-dire que chaque lien est indépendant (si le labels 1 influence le label 2, le label 2 n'influence pas nécessairement le label 1). Dans ce cas, les rangées ne sont pas identiques aux colonnes.

Ainsi, chaque propriétaire-dirigeant a été invité à remplir une grille en écrivant 0 si aucun lien n'existait pour lui entre deux labels, 1 ou -1 s'il existait un lien (respectivement positif ou négatif). Cet exercice a été réalisé en ligne explicatif et en colonne expliqué. Par la suite, à l'aide du logiciel Ucinet (satistique), une matrice générale d'influence Labels.X.Labels (Figure 32) a été réalisée en additionnant les données des matrices individuelles.

	1 Pérennité de l'entreprise	2 Flexibilité de l'entreprise	3 Productivité	4 Qualité du produit	5 Utilité de l'entreprise	6 Compétitivité de l'entreprise	7 Utilité du produit	8 Efficience de l'organisation	9 Rentabilité financière	10 Réputation de l'entreprise	11 Satisfaction des clients	12 Ouverture sur l'environnement	13Satisfaction des dirigeants	14 Conformité externe	15 Satisfaction du personnel	16 Rendement des employés	17 Equité dans l'entreprise	18 Croissance de l'entreprise	19 Compétence du personnel	20 Mobilisation des employés	21 Esprit d'équipe
1 Pérennité de l'entreprise	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2 Flexibilité de l'entreprise	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0
3 Productivité	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1
4 Qualité du produit	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0
5 Utilité de l'entreprise	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
6 Compétitivité de l'entreprise	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1
7 Utilité du produit	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0
8 Efficience de l'organisation	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1
9 Rentabilité financière	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1
10 Réputation de l'entreprise	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Satisfaction des clients	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
12Ouverture sur l'environnement	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
13 Satisfaction des dirigeants	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
14 Conformité externe	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 Satisfaction du personnel	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0
16 Rendement des employés	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
17 Equité dans l'entreprise	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1

18 Croissance de l'entreprise	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
19 Compétence du personnel	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
20 Mobilisation des employés	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0
21 Esprit d'équipe	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0

Figure 32 : Matrice générale d'influence des neuf dirigeants

1.2.1.1 Carte composites des neuf dirigeants

Sur la matrice collective, 154 liens ont été recensés. Nous avons construit par la suite à l'aide du logiciel de visualisation Netdraw la carte composite des neuf dirigeants (Figure 32), dans les logiciels "Netdraw" et "Ucinet", les labels sont appelés Nœuds (et non concepts comme dans le cadre de l'utilisation du logiciel "Decision Explorer").

Au-delà d'une analyse de l'importance de chaque nœud composant la carte composite et autres caractéristiques de centralité. Nous avons réalisé une analyse par regroupement qui nous permet de mettre en perspective des groupes de nœuds constituant ainsi des dimensions.

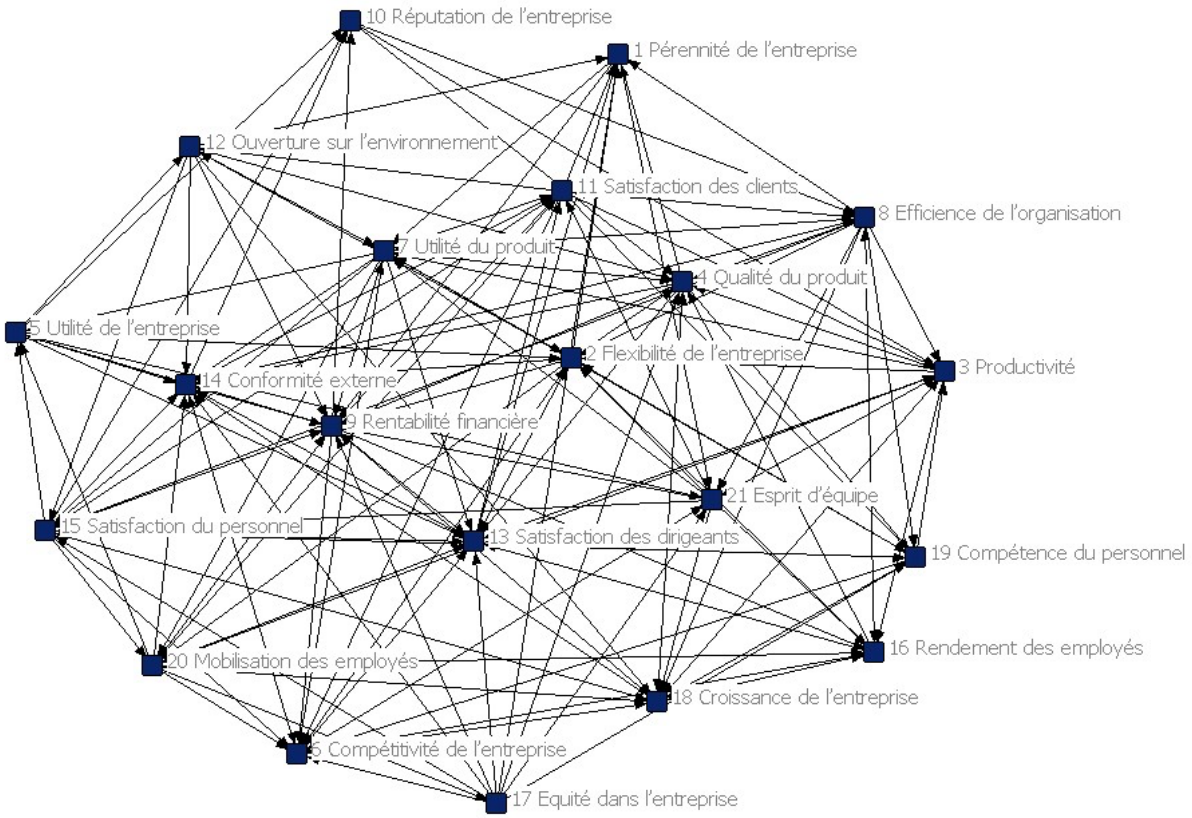
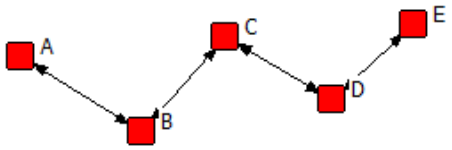


Figure 33 : La carte composite des neuf dirigeants de PME

1.2.1.2 Informations générales sur la carte composite

D'un point de vue générale, sur les 420 ((n)labels.X.(n-1)labels soit 21x20=420) liens possibles, "Ucinet" a recensé 154 liens dans la matrix collective. Ceci donne ainsi une densité de 36,66% (nombre de liens/nombre de liens possible soit 154/420 = 0,3666). Cela indique une proportion conséquente des liens possibles validés par les dirigeants et pareillement une complexité assez importante des représentations qu'ont les neuf dirigeants de la performance.

Par ailleurs, il existe deux indicateurs qui renseignent globalement sur la centralisation d'un graphe (dans le cadre de l'analyse du degré de centralité de Freeman proposée dans le logiciel "Ucinet" : Network → Centrality and Power→ Degree). Le premier "l'Out-Centralization", compare la situation étudiée avec la situation théorique d'un graphe circulaire (l'égalité entre nœuds est parfaite, *Network Centralization = 0 %*), il donne une valeur de 19,25%. Le deuxième "l' In-Centralization", compare la situation étudié avec la situation théorique d'un graphe en étoile (un nœud est lié à tous les autres et aucun autre lien n'existe, l'inégalité est maximale, *Network Centralization = 100 %*) et donne une valeur de 29,75%. Ces deux valeurs témoignent d'un graphe non circulaire et/ou en étoile mais plutôt une dominante, dans la carte composite, de relations entre nœuds du type suivant :



1.2.2 Analyse structurale de la carte composite

L'analyse d'une carte composite porte généralement sur la densité, les facteurs (nœuds) influençants et influencés, la centralité des nœuds et le regroupement des nœuds. Ces analyses permettent de mettre en évidence, l'importance relative qu'attribuent les dirigeants aux labels (nœuds) de la carte composite, les dimensions particulières à partir desquelles ils organisent ou structurent leur vision stratégique, les facteurs qu'ils envisagent surtout comme des explications

ou encore comme des conséquences d'autres facteurs. Et pour terminer, la logique plus ou moins circulaire, complexe et stabilisatrice qui caractérise leurs modes de pensée.

Le logiciel "Ucinet" nous a permis ainsi de réaliser plusieurs types d'analyses regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 43 : Analyse structurale de la carte composite

	Indegree	Outdegree	inCloseness	outCloseness	Betweenness
1 Pérennité de l'entreprise	7	3	60.606	50	3.565
2 Flexibilité de l'entreprise	9	9	64.516	64.516	28.748
3 Productivité	7	8	60.606	60.606	18.497
4 Qualité du produit	9	6	64.516	52.632	10.929
5 Utilité de l'entreprise	4	7	52.632	57.143	6.487
6 Compétitivité de l'entreprise	11	6	66.667	57.143	9.248
7 Utilité du produit	7	11	60.606	68.966	27.952
8 Efficience de l'organisation	4	11	52.632	66.667	17.411
9 Rentabilité financière	13	9	74.074	62.500	26.204
10 Réputation de l'entreprise	4	3	51.282	48.780	4.393
11 Satisfaction des clients	7	9	60.606	62.500	17.750
12 Ouverture sur l'environnement	3	7	47.619	58.824	4.211
13 Satisfaction des dirigeants	11	7	68.966	58.824	14.996
14 Conformité externe	13	6	74.074	54.054	24.584
15 Satisfaction du personnel	7	9	60.606	64.516	16.845
16 Rendement des employés	8	5	62.500	52.632	7.021
17 Equité dans l'entreprise	1	9	35.714	62.500	1.583
18 Croissance de l'entreprise	11	7	68.966	57.143	16.612

19 Compétence du personnel	7	5	58.824	52.632	6.769
20 Mobilisation des employés	4	9	52.632	64.516	22.685
21 Esprit d'équipe	7	8	60.606	60.606	12.511

1.2.2.1 La centralité des nœuds et leur importance relative

La centralité d'un nœud peut être mesurée de plusieurs manières (Komocar, 1994, Cossette, 2003), cette notion est généralement basée sur l'idée que l'importance d'un nœud dépend du nombre des relations d'influences directes qui le lie aux autres nœuds. Partant de ce principe on peut constater que six labels dénombrent au moins 18 liens d'influence directes (intrants et extrants confondus)

Tableau 44 : Centralité et importance relative des nœuds

	Indegree	Outdegree	Total des liens
9 Rentabilité financière	13	9	22
14 Conformité externe	13	6	19
2 Flexibilité de l'entreprise	9	9	18
7 Utilité du produit	7	11	18
13 Satisfaction des dirigeants	11	7	18
18 Croissance de l'entreprise	11	7	18

En tête, la « Rentabilité financière » avec 22 liens d'influences, suivi par la « Conformité externe » (19 liens) et enfin la Flexibilité de l'entreprise, l'« Utilité du produit », la « Satisfaction des dirigeants » et la « Croissance de l'entreprise » sont en égalité avec 18 liens d'influence. C'est nœuds semblent ainsi constituer les facteurs les plus importants de la performance (selon le nombre de liens directs). Pour Komacar (1994), la centralité d'un nœud, mesurée par le nombre de liens l'unissant à d'autres nœuds (dans notre cas les labels) sur la carte causale, permet de prédire l'importance attribuée à ce nœud et l'évaluation de la réponse affective associée à cette variable.

A partir des résultats du tableau général de l'analyse structural de la carte composite (tableau 43), trois autres types de classifications permettant d'apprécier l'importance de la centralité des variables ont été réalisé. La première (tableau 45) prend en considération le nombre des labels directement influencés et/ou influençants (notions de "Outdegree" et "Indegree"dans "Ucinet"), la deuxième (tableau 46), met en avant la centralité d'un nœud influençant et influencé par la mesure de la proximité avec les autres nœuds de la carte causale (notions de "inCloseness" et "outCloseness" dans "ucinet"), plus un nœud est proche de tous les autres, plus son score est

élevé. Enfin, dans la troisième notion de centralité (tableau 47), fait appel à la notion d'intermédiarité des labels, la centralité d'un nœud est ainsi mesurée par la position d'intermédiaire de certains nœuds de la carte causale (notion de "Betweenes" dans ucinet). Cette position d'intermédiaire permet la transmission entre deux ou plusieurs autres nœuds.

1.2.2.2 Centralité de degré ("Degree centrality")

Les labels qui sollicitent directement un nombre important d'autres nœuds peuvent être considérés comme des nœuds expliqués ou objectifs à atteindre (quand ils sont influencés par plusieurs d'autres), ou comme des nœuds explicatifs ou des moyens pour y parvenir (quand ils en influencent plusieurs). On peut constater que le nombre de labels répertoriés comme objectifs ou comme moyens est sensiblement équivalent dans les deux cas (7 nœuds expliqués et 8 nœuds explicatifs), ce qui semble traduire chez les neuf dirigeants un intérêt tout aussi marqué pour les résultats que pour les moyens d'y parvenir.

Tableau 45 : Centralité de degré des nœuds de la carte composite

Facteurs influençants ("outdegree")		Facteurs influencés ("indegree")	
Labels (par ordre décroissant du nombre d'extrants ou	Nombre d'extrants	Labels (par ordre décroissant du nombre d'intrants ou	Nombre d'intrants
7 Utilité du produit	11	9 Rentabilité financière	13
8 Efficience de l'organisation	11	14 Conformité externe	13
2 Flexibilité de l'entreprise	9	6 Compétitivité de l'entreprise	11
9 Rentabilité financière	9	13 Satisfaction des dirigeants	11
11 Satisfaction des clients	9	18 Croissance de l'entreprise	11
15 Satisfaction du personnel	9	2 Flexibilité de l'entreprise	9
17 Equité dans l'entreprise	9	4 Qualité du produit	9
20 Mobilisation des employés	9		

Parmi les labels expliqués, les sept les plus importants reflètent plusieurs aspects de la performance d'une organisation à savoir : 9 Rentabilité financière, 14 Conformité externe, 6 Compétitivité de l'entreprise, 13 Satisfaction des dirigeants, 18 Croissance de l'entreprise, 2 Flexibilité de l'entreprise et 4 Qualité du produit. Concernant les labels explicatifs, huit influencent au moins neuf : 7 Utilité du produit, 8 Efficience de l'organisation, 2 Flexibilité de l'entreprise, 9 Rentabilité financière, 11 Satisfaction des clients, 15 Satisfaction du personnel, 17 Equité dans l'entreprise et 20 Mobilisation des employés. Ces facteurs expliqués ou explicatifs sont les plus sollicités dans les représentations de la performance des dirigeants.

1.2.2.3 Centralité de proximité (ou "Closeness centrality")

La deuxième notion, mobilisée pour apprécier la centralité d'un nœud influençant et/ou influencé, est la proximité que ce dernier a avec tous les autres nœuds de la carte causale comme facteur influençant et comme facteur influencé, elle est de ce fait plus intéressante. Inspirée des travaux de Freeman (1979) sur les réseaux sociaux, la notion de centralité de proximité mesure la centralité globale d'un nœud par le calcul de distance le séparant de tous les autres nœuds du graphe. Ainsi, en plus des liens directs, les liens indirects par l'intermédiaire des autres nœuds (le minimum possible) pour atteindre tous les noeuds de la carte sont pris en considération dans le calcul du score de centralité de proximité. Plus le nombre des liens utilisés par un nœud pour atteindre tous les nœuds (ou distance) est minime plus son score est élevé et donc et est important.

A la différence de la centralité de degré évoquée plus haut, la centralité de proximité permet de mettre la lumière sur les nœuds ayant un nombre réduit des liens directs, et donc un score de centralité de degré insignifiant, mais un score de centralité de proximité élevé due à ses connections à des nœuds centraux.

Tableau 46 : Centralité de proximité des nœuds de la carte composite

Labels expliqués (par ordre décroissant du score)	Score "inCloseness"	Labels explicatifs (par ordre décroissant du score	Score "outCloseness"
9 Rentabilité financière	74.074	7 Utilité du produit	68.966

14 Conformité externe	74.074	8 Efficience de l'organisation	66.667
13 Satisfaction des dirigeants	68.966	2 Flexibilité de l'entreprise	64.516
18 Croissance de l'entreprise	68.966	15 Satisfaction du personnel	64.516
6 Compétitivité de l'entreprise	66.667	20 Mobilisation des employés	64.516
2 Flexibilité de l'entreprise	64.516	9 Rentabilité financière	62.500
4 Qualité du produit	64.516	11 Satisfaction des clients	62.500
16 Rendement des employés	62.500	17 Equité dans l'entreprise	62.500

Pour les labels influençants ou explicatifs, nous recensons ainsi sept avec un score de plus de 60 : 7 Utilité du produit, 8 Efficience de l'organisation, 2 Flexibilité de l'entreprise, 15 Satisfaction du personnel, 20 Mobilisation des employés, 9 Rentabilité financière, 11 Satisfaction des clients, 17 Equité dans l'entreprise.

Et huit nœuds influencés ou expliqués : 9 Rentabilité financière, 14 Conformité externe, 13 Satisfaction des dirigeants, 18 Croissance de l'entreprise, 6 Compétitivité de l'entreprise, 2 Flexibilité de l'entreprise, 4 Qualité du produit, 16 Rendement des employés

1.2.2.4 Centralité d'intermédiarité (ou "Betweenness centrality")

Inspirée également des travaux Freeman (1979), la centralité d'intermédiarité d'un nœud mesure sa position d'intermédiaire, position permettant la transmission entre deux ou plusieurs autres nœuds. Elle prend ainsi en considération le nombre de fois où un nœud est l'intermédiaire d'influence sur le plus court chemin entre deux autres.

Tableau 47 : Centralité d'intermédiarité de la carte composite

Label (par ordre décroissant du score de "Betweenness centrality"	Betweenness
2 Flexibilité de l'entreprise	28.748
7 Utilité du produit	27.952
9 Rentabilité financière	26.204
14 Conformité externe	24.584
20 Mobilisation des employés	22.685
3 Productivité	18.497
8 Efficience de l'organisation	17.411
11 Satisfaction des clients	17.750
15 Satisfaction du personnel	16.845
18 Croissance de l'entreprise	16.612
13 Satisfaction des dirigeants	14.996
21 Esprit d'équipe	12.511

On peut constater sur le tableau, que les cinq nœuds, 2 Flexibilité de l'entreprise, 7 Utilité du produit, 9 Rentabilité financière, 14 Conformité externe et 20 Mobilisation des employés, représentent les nœuds intermédiaires les plus importants dans la carte composite des neuf dirigeants.

Section 2 : de l'utilisation de modèle de performance

La deuxième étape, a consisté, sur la base de l'analyse du contenu des différentes cartes individuelles, à construire ainsi une carte composite de la représentation de la performance en PME. Nous proposons ainsi un modèle cognitif de la performance composé des différents facteurs importants identifiés dans le cadre de l'exploration de leur vision stratégique de la performance, ces facteurs (nœuds ou labels) regroupés en cluster, représentent subséquemment des dimensions de la performance, les similitudes avec le modèle de performance proposé par Sicotte et al. (1998) ainsi que sa richesse (notamment en termes des dynamiques mises en avant par les auteurs) nous pousse à son utilisation comme une grille de lecture de la carte composite construite.

2.1 Du regroupement des labels à la proposition d'un modèle cognitif de la performance

Nous presterons ici la troisième phase de notre démarche méthodologique qui a consisté à un regroupement des labels en « subgroups » à l'aide du logiciel « Netdraw », ces regroupements constituent des dimensions particulières à partir desquelles les dirigeants organisent ou structurent leur représentation de la performance, ce qu'on peut qualifier de dimension de performance.

Dans un graphe, il existe souvent des groupes de nœuds qui interagissent les uns avec les autres à tel point qu'ils peuvent être considérés comme un sous-groupe distinct. À partir de la similitude des associations entre les labels de la carte composite, à l'aide du logiciel « Netdraw » un regroupement en quatre sous-groupes composés de nœuds a été réalisé.

A cet effet, nous avons réalisé trois niveaux de regroupement correspondants à trois niveaux d'exigence, le premier (point 3.1. Regroupement global des labels) en retenant tous les liens validés par les dirigeants, le deuxième a consisté à retenir que les liens validés par au moins trois dirigeants et enfin le troisième en retenant les liens validés par au moins cinq dirigeants,

ainsi les valeurs à l'intérieur de la matrice orientée sont : de 0 (si moins de cinq dirigeants évoquent le lien) et de 1 (si cinq dirigeants et plus valident la relation). Après ces opérations, dans les matrices ne subsistent que des liens positifs.

2.1.1 Regroupement global des labels

Lors du premier regroupement réalisé, sur la base de la matrice générale, nous avons retenu tous les liens d'influence notés par les neuf dirigeants. Une carte a été réalisée en isolant quatre dimensions de performance (ou sous-groupes obtenus) :

- La première dimension comporte 5 nœuds, cette dimension semble inclure des labels de natures très différentes, par exemple certains de ces nœuds renvoient à l'environnement externe des PME (l'utilité de l'entreprise (5), l'ouverture sur l'environnement (12)), tandis que la flexibilité de l'entreprise (2) par exemple fait référence à un facteur en lien avec la production.
- La deuxième dimension comporte deux nœuds la réputation de l'entreprise (10) et l'équité dans l'entreprise (17).
- La troisième dimension regroupe six labels (3 Productivité, 4 Qualité du produit, 8 Efficience de l'organisation, 16 Rendement des employés, 18 Croissance de l'entreprise, 19 Compétence du personnel) et est orientée vers des facteurs de production.
- La quatrième dimension regroupe les huit labels restant, nous constatons que certains des labels nous renvoie à la notion de satisfaction des différentes parties prenantes (11 Satisfaction des clients, 13 Satisfaction des dirigeants et 15 Satisfaction du personnel) alors que d'autres font référence à différents types d'objectifs à atteindre en termes organisationnels (efficience et efficacité) et financiers (6 Compétitivité de l'entreprise, 7 Utilité du produit, , 14 Conformité externe, et 20 Mobilisation des employés, 9 Rentabilité financière)

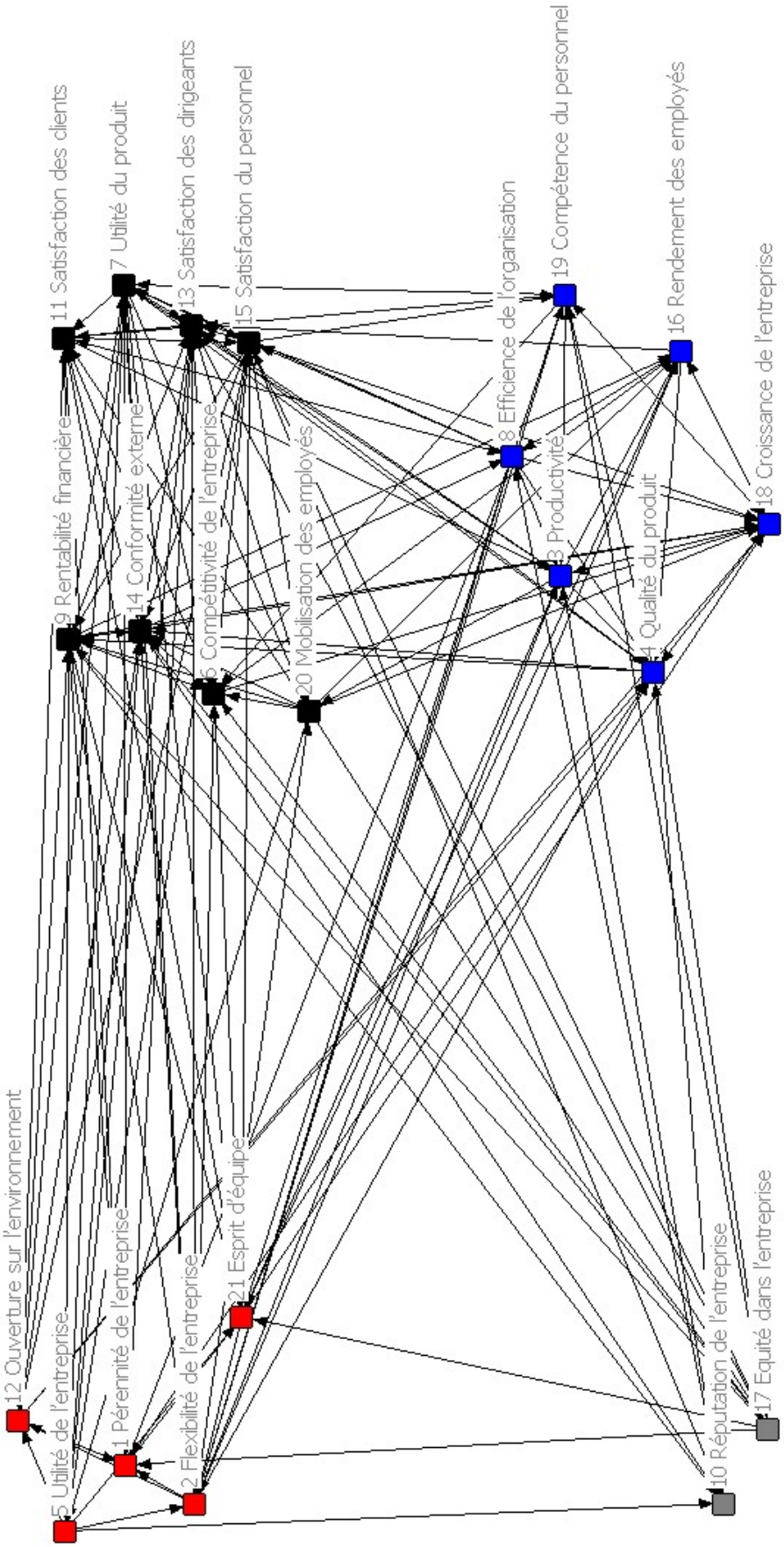


Figure 34 : analyse de regroupement (4 Subgroups) de la carte composite

Un parallèle avec le modèle de performance de Sicotte et al. (1998) en termes de correspondance des différentes dimensions proposées par les auteurs et les sous-groupes réalisés à l'aide de "Netdraw" peut être effectué. En effet, le premier groupe semble correspondre à la dimension d'adaptation. Le deuxième, troisième et quatrième groupe correspondent respectivement aux dimensions valeurs, production et atteinte des buts.

Cependant, face à une certaine incohérence dans la composition de certaines des dimensions construites à l'aide du logiciel "Netdraw", notamment la première et deuxième dimension, nous avons comme expliqué ci-dessus, affiné notre démarche méthodologique en gardant par la suite que les liens d'influence validés par au moins trois puis cinq dirigeants.

2.1.2 Regroupement des labels : premier niveau d'exigence

Comme premier niveau d'exigence, nous avons ainsi retenu les liens validés par au moins trois dirigeants. Le regroupement en quatre sous-groupes (ou dimensions) est sensiblement différent du premier et semble mieux adapté au modèle de Sicotte et ses collaborateurs.

- Le premier groupe fait apparaître trois labels : 10 Réputation de l'entreprise, 12 Ouverture sur l'environnement et 5 Utilité de l'entreprise. Selon le modèle de la performance de Sicotte *et al.* (1998), ce groupe correspond à la dimension « *Adaptation* » (moyens externes).
- Le deuxième groupe concerne trois labels : 1 Pérennité de l'entreprise, 21 Esprit d'équipe et 17 Equité dans l'entreprise. Ce groupe correspond à la dimension « *Valeurs et culture* » (moyens internes).
- Le troisième groupe, concerne sept labels relatifs à : 8 Efficience de l'organisation, 16 Rendement des employés, 18 Croissance de l'entreprise, 3 Productivité, 4 Qualité du produit, 2 Flexibilité de l'entreprise et 19 Compétence du personnel. Ce groupe correspond à la dimension « *Production* » (fins internes).
- Le quatrième groupe réunit huit labels : 9 Rentabilité financière, 6 Compétitivité de l'entreprise, 20 Mobilisation des employés, 7 Utilité du produit, 14 Conformité externe, 13 Satisfaction des dirigeants, 11 Satisfaction des clients et 15 Satisfaction du personnel. Ce groupe correspond à la dimension « *Atteinte des buts* » (fins externes) selon le modèle de Sicotte *et al.*.

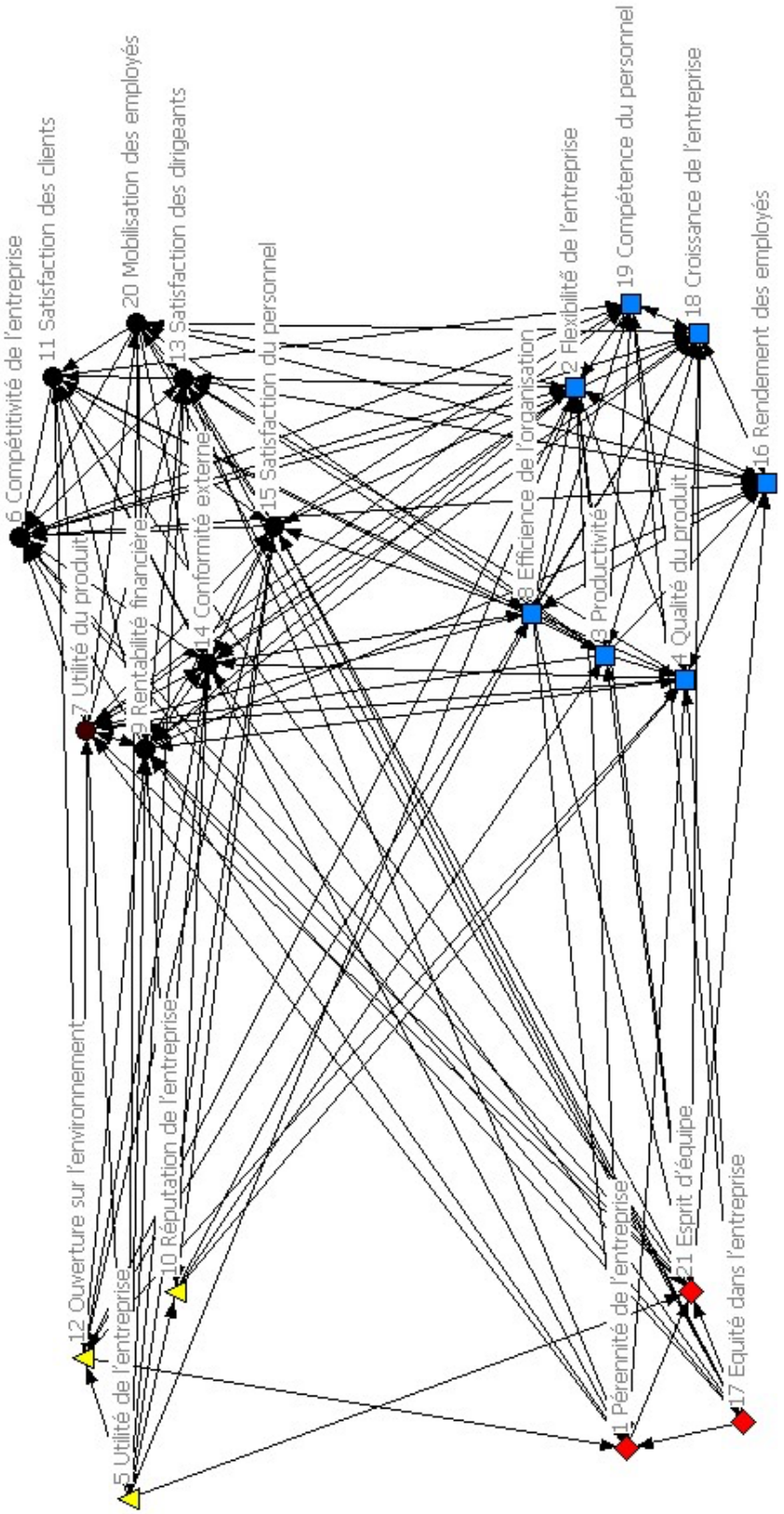


Figure 35 : Analyse de regroupement (Subgroups) de la carte composite (liens validés par au moins 3 dirigeants)

Premièrement, nous constatons que chaque dimension comporte différents type de nœuds en termes de centralité de proximité et/ou d'intermédiarité. Ils jouent ainsi des rôles différents dans la performance des PME. Pareillement, le nombre de liens entre ces différentes dimensions nous renseignent sur l'importance des différents types d'alignements mis en perspectifs par Sicotte et ses collaborateurs (1998).

2.1.3 Vers un modèle cognitif de la performance

A partir des caractéristiques de chaque nœud nous pouvons dès lors proposer une première lecture de la performance sur la base des similitudes avec le modèle de Sicotte et al. (1998), ainsi ce dernier sera utilisé comme grille de lecture.

Afin de faciliter la lecture de la carte composite, nous avons mis en place deux autres niveaux de classification :

- Le premier prend en considération la notion de proximité (les deux scores de "inCloseness" et "outCloseness") afin de différencier les labels considérés comme explicatifs et/ou expliqués :

Labels explicatifs	▽
Labels expliqués	△
Labels explicatifs et expliqués	◇
Labels non significatifs (relativement neutre)	○

- La deuxième notion est celle de la centralité d'intermédiarité. Elle est illustrée par le moyen de la taille des labels. Ainsi, plus le score d'intermédiarité est élevé plus sa taille est grande.

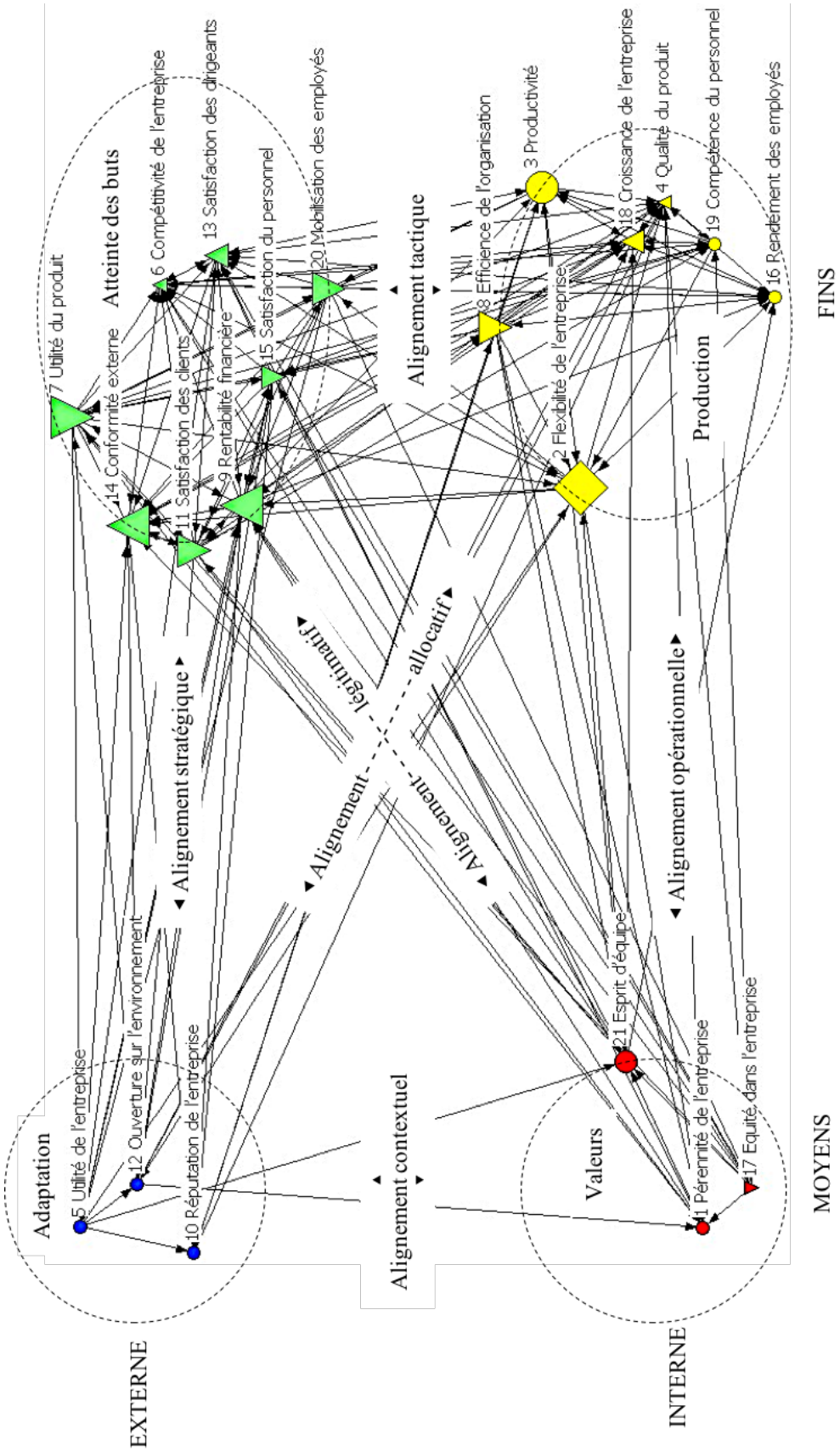


Figure 36 : carte composite : lecture cognitive de performance

Au regard de cette classification, le nombre de labels composant chacun des groupes fait apparaître deux dimensions de la performance qui prédominent dans la vision stratégique des dirigeants. La dimension « Production » fait surtout référence aux spécificités de la TPE/PME (flexibilité, rendement des employés, compétence, qualité du produit, etc.). La dimension « Atteinte des buts » fait ressortir un besoin de rentabilité financière, un souci de conformité avec les institutions et les partenaires externes, et une volonté de rester compétitif. On remarquera la présence de la satisfaction des dirigeants, du personnel et des clients dans ce groupe.

Les relations entre ces deux dimensions sont les plus denses et traduisent une volonté d'alignement « tactique » selon le modèle de Sicotte et al.. Viennent ensuite l'alignement « stratégique » entre les dimensions « adaptation » et « atteinte des buts », et l'alignement « légitimatif » entre les dimensions « valeurs » et « atteinte des buts ». Les autres alignements sont présents mais moins prépondérants.

Toutefois, certains des nœuds, par leurs scores d'intermédiarité élevés, semblent jouer un rôle dans les différents alignements entre les quatre dimensions de la performance susmentionnées. Par exemple, le label « Flexibilité de l'entreprise » est un facteur permettant d'ajuster les moyens de production (dimension « Production » : Fins internes) en fonction des changements impulsés par l'environnement externe de l'entreprise (dimension « Adaptation » : moyens externes). De la même façon, les labels « Utilité du produit », « Conformité externe » et « Satisfaction des clients » appartenant à la dimension « atteinte de buts », semblent jouer un rôle par leur position intermédiarité dans « l'Alignement stratégique » des objectifs des PME aux différents facteurs appartenant à la dimension « Adaptation ». Les facteurs « esprit d'équipe » et « Flexibilité de l'entreprise » semblent constituer des nœuds intermédiaires important dans l'alignement opérationnel entre les dimensions « Production » et « Valeurs ».

2.1.4 Modèle de performance (liens avec 5 validations)

Lorsque l'on s'intéresse à la carte composite en gardant uniquement les liens d'influence validés par au moins 5 dirigeants, 11 des 21 labels retenus pour notre recherche subsistent et 46 liens. La carte composite réalisée à partir de cette matrice (Figure 37) peut de ce fait nous renseigner sur le poids des liens notamment la configuration des alignements entre les quatre dimensions de la performance.

	2 Flexibilité de l'entreprise	5 Utilité de l'entreprise	7 Utilité du produit	9 Rentabilité financière	10 Réputation de l'entreprise	12 Ouverture sur l'environnement	13 Satisfaction des dirigeants	14 Conformité externe	15 Satisfaction du personnel	20 Mobilisation des employés	21 Esprit d'équipe
2 Flexibilité de l'entreprise	0	0	0	7	0	6	5	5	0	5	0
5 Utilité de l'entreprise	5	0	0	7	8	9	8	9	0	0	9
7 Utilité du produit	7	5	0	5	0	0	6	7	7	5	0
9 Rentabilité financière	0	0	6	0	8	0	6	5	0	0	5
10 Réputation de l'entreprise	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 Ouverture sur l'environnement	0	0	8	7	0	0	0	8	8	0	0
13 Satisfaction des dirigeants	7	0	0	6	0	0	0	5	0	0	0
14 Conformité externe	0	5	0	5	9	0	0	0	0	0	0
15 Satisfaction du personnel	0	6	0	6	7	0	8	5	0	5	0
20 Mobilisation des employés	0	7	0	6	0	0	9	6	0	0	0
21 Esprit d'équipe	9	0	8	0	0	0	0	0	5	0	0

Figure 37 : Matrice d'influence des neuf dirigeants (liens validés par au moins 5 dirigeants)

Ainsi les principaux résultats constatés dans le point précédant sont confirmés (figure 38) :

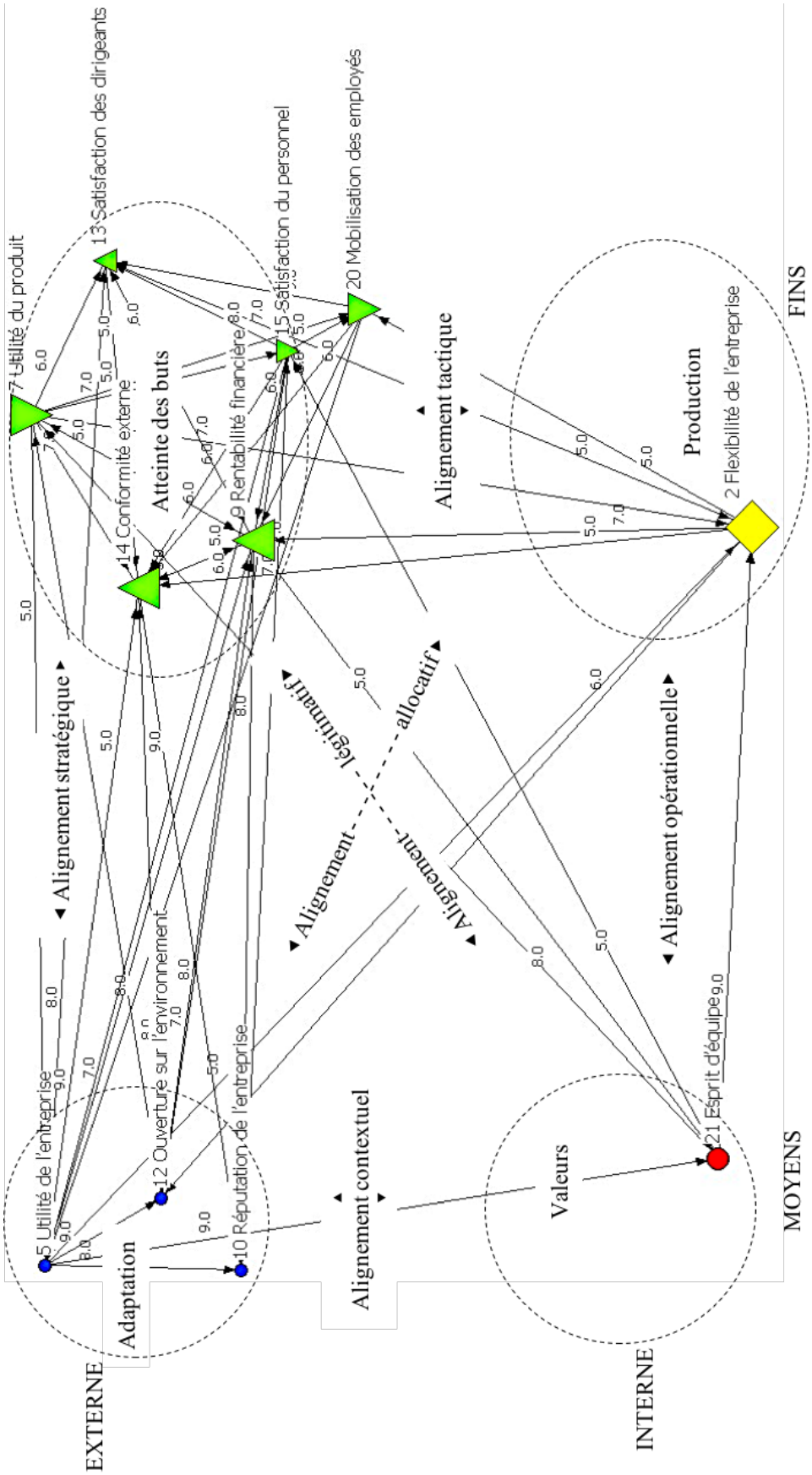


Figure 38 : carte composite selon la classification et l'intensité des liens

Ainsi, les alignements qui remportent le plus de suffrage de la part des neuf dirigeants sont l'alignement stratégique, qui semble le plus sollicité par les dirigeants de l'étude (14 liens), suivi par l'alignement tactique (6 liens) et l'alignement légitimatif (3 liens).

Pour les autres alignements : L'alignement allocatif (2 liens), l'alignement opérationnel (1 lien) et l'alignement contextuel (1 lien). Bien qu'ils soient illustrés par très peu de liens ils remportent aussi le plus de suffrage de la part des dirigeants, par exemple les neuf dirigeants soulignent que (21) l'esprit d'équipe a un impact sur (2) la flexibilité (alignement opérationnelle) et que l'utilité de l'entreprise a un impact sur (21) l'esprit d'équipe (alignement contextuel).

Ceci illustre l'importance accordée par les dirigeants des PME aux différents types d'alignement et nous renseigne sur la dynamique qui existe entre les différents facteurs de performance qui ne peuvent pas être considéré que dans le cadre des dimensions auxquelles ils appartiennent.

2.2 Discussion : apport d'une lecture cognitive de la performance

2.2.1 La performance des PME : un concept multidimensionnel et hiérarchique

Les propriétaires-dirigeants de notre étude ont une représentation multidimensionnelle de la performance de leur PME. Ils font référence, de manière variée, à chacune des quatre dimensions de la performance. Toutefois si on s'intéressent aux concepts composant chacune des quatre dimension (Tableau 48), nous constatons que, pour les concepts centraux expliqués, ce sont la dimension « Atteinte des buts » (9 Rentabilité financière, 14 Conformité externe, 13 Satisfaction des dirigeants et 6 Compétitivité de l'entreprise) et la dimension « Production » (18 Croissance de l'entreprise, 4 Qualité du produit et 2 Flexibilité de l'entreprise) qui sont les plus sollicitées conjointement en tant que facteurs performance (les sept premiers nœuds explicatifs en termes d'importance). Ces résultats sont similaires lorsqu'on s'intéresse aux concepts centraux explicatifs, on retrouve la dimension « Production » (8 Efficience de l'organisation et 2 Flexibilité de l'entreprise) et la dimension « Atteinte des buts » (7 Utilité du produit, 11 Satisfaction des clients, 20 Mobilisation des employés et 15 Satisfaction du personnel) qui regroupe les six premiers nœuds explicatifs en termes de scores de centralité de

proximité. Ceci traduit l'importance relative accordée par les dirigeants à ses deux dimensions pour assurer la performance de leurs entreprises

Tableau 48 : Labels expliqués et labels explicatifs

Labels expliqués (par ordre décroissant du score)	Score "inCloseness"	Labels explicatifs (par ordre décroissant du score	Score "outCloseness"
9 Rentabilité financière	74.074	7 Utilité du produit	68.966
14 Conformité externe	74.074	8 Efficience de l'organisation	66.667
13 Satisfaction des dirigeants	68.966	2 Flexibilité de l'entreprise	64.516
18 Croissance de l'entreprise	68.966	15 Satisfaction du personnel	64.516
6 Compétitivité de l'entreprise	66.667	20 Mobilisation des employés	64.516
2 Flexibilité de l'entreprise	64.516	9 Rentabilité financière	62.500
4 Qualité du produit	64.516	11 Satisfaction des clients	62.500
16 Rendement des employés	62.500	17 Equité dans l'entreprise	62.500

L'examen des résultats permet aussi de constater que les labels explicatifs et les labels expliqués, au-delà de leur centralité, n'ont pas le même statut dans les représentations des dirigeants. Ce sont avant tout la dimension « *Atteinte des buts* » (utilité du produit, satisfaction des clients, satisfaction du personnel et mobilisation) et la dimension « *Production* » (efficience et flexibilité) qui ont le statut de paramètres explicatifs dans les facteurs clés de succès. Les dimensions « *Valeurs* » et « *Adaptation* » semblent plutôt relever de finalités de la réussite de la TPE/PME. Ainsi, il semble exister entre les quatre dimensions de la performance une hiérarchie et des rapports de dépendance ou d'interdépendance que les résultats ici obtenus ne permettent pas de préciser davantage.

2.2.2 La performance des PME : un concept dialogique

Le caractère dialogique de la performance apparaît également dans cette recherche. En effet, les dirigeants cherchent en même temps à relever les défis du marché (recherche de compétitivité et de satisfaction des clients) et à préserver l'entreprise (pérennité et équité). Ils

cherchent à accroître la productivité et maximiser le rendement, et conjointement à développer la satisfaction et la mobilisation des employés. Ceci confirme pleinement les arbitrages constants auxquels sont contraints les dirigeants de TPE/PME pour assurer le succès de leur entreprise. En fin de compte, les dirigeants de l'étude s'accordent sur la dimension « *Atteinte des buts* » et la dimension « *Adaptation* » dans la lecture de la performance de leurs TPE/PME. En effet, l'ouverture, la réputation et l'utilité de l'entreprise semblent être les principaux moyens pour répondre aux défis du marché (compétitivité et satisfaction des clients) ainsi qu'aux exigences économiques (conformité et rentabilité financière). Ces deux dimensions nécessitent un approfondissement.

2.2.3 La dimension « adaptation » : l'importance de l'ancrage territorial pour les dirigeants de PME

À ce titre, le concept de *« milieu »* donne lieu à différentes définitions qui se rejoignent sur l'idée d'un *« territoire dont les acteurs génèrent un processus collectif cognitif qui engendre un cadre, un climat, une atmosphère ou une culture au dynamisme social, politique, culturel, technologique, administratif et économique »* (Proulx, 1994). Ainsi le concept de « *milieu* » renvoie à la capacité des individus à imaginer et à concevoir collectivement l'espace de vie (territoire local ou régional) communautaire. Par rapport à cette idée d'identité territoriale, la psychologie sociale a mis en évidence le concept de *« territoire humain »* par analogie avec les espèces animales. Altman (1989) y a recours pour désigner une aire géographique, occupée par une personne ou un groupe qui en font d'une certaine façon leur propriété. En ce sens, le territoire présente deux caractères, il y a *« appropriation »* de l'espace par une personnalisation du lieu à l'aide de marqueurs et il est délimité par des *« frontières interindividuelles ».*

Le territoire remplit deux fonctions principales : la personnalisation du rapport d'un individu à l'environnement et la défense de soi. On peut ainsi considérer que tout individu structure son champ de vie et d'activité en zones de sensibilités. Cette structuration est guidée par les désirs et par les craintes ressentis. On peut définir ainsi un champ topologique dans lequel vit le propriétaire-dirigeant de TPE/PME, et dont les composantes sont hiérarchisées.

Cette mise en perspective de l'environnement permet au propriétaire-dirigeant de hiérarchiser l'espace en zones plus ou moins sensibles. L'identification à un territoire local ou régional peut être comprise comme un mode de réduction des risques entrepreneuriaux par la culture du

milieu. En transposant la réflexion de Hall (1971) au propriétaire-dirigeant de TPE/PME, on constate que celui-ci choisit des marqueurs de son territoire, ce que les identités collectives (culture territoriale) lui désignent comme les signes et les symboles d'une appartenance. Entendu comme *« dynamique collective de proximité »* (Dupuy, 1995) ou comme *« espace d'interaction des acteurs »* (Marchesnay et Fourcade, 1996), le territoire constitue une réponse construite et anticipée qui permet de comprendre l'importance accordée par les dirigeants à la réputation et à l'utilité de l'entreprise.

2.2.4 La dimension « atteinte des buts » : une PME complexe où les acteurs sont multiples et les intérêts convergents

La TPE/PME ne peut pas se permettre de favoriser les uns par rapport aux autres au risque de compromettre ses chances de survie (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Wright et Rogers (1998) appellent à prendre en compte cette diversité de *pouvoirs et d'intérêts.* Ils ont souligné qu'il est, en effet, possible d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt. Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur produit, sociopolitique ou encore celle de l'emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001). L'originalité de l'approche des *stakeholders,* pour la TPE/PME, est qu'elle s'appuie sur les notions de pouvoirs et d'intérêts, nécessaires pour comprendre les rapports de force entre les différents acteurs. On a là fort probablement une lecture différente à faire de la *« centralité du dirigeant »* fréquemment évoquée dans la littérature en entrepreneuriat et management de la TPE/PME.

Plusieurs chercheurs en stratégie ont réclamé la possibilité d'inclure le concept d'intérêt et d'expliquer les multiples attentes des parties prenantes (Cowherd et Levine, 1992 ; MacDuffie, 1995 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986). Récemment, Paauwe (2004) attire l'attention sur les notions de légitimité et d'équité comme principe de mesure de la performance liée aux *stakeholders.* Selon l'auteur, la survie d'une organisation dépend non seulement de la compétitivité financière, mais également de sa capacité de légitimer son existence envers les parties prenantes de l'organisation (ex : employés, clients, syndicats, gouvernement). La légitimité est un concept important pour la pérennité organisationnelle, mais on peut rajouter le concept d'équité. En effet, si le rapport entre l'employeur et l'employé n'est pas équilibré - par

exemple, dans le cas des pressions accrues de performance sans salaire juste - les employés pourraient se sentir exploités, ce qui implique des niveaux faibles en termes d'engagement et de mobilisation.

Une autre approche liée à celle des *stakeholders* est le système de *« Performance Information Market »* (PIM) (Wright et Rogers, 1998). Le PIM souligne que les objectifs affichés (par les dirigeants) des organisations sont aussi évalués par les parties prenantes. Quatre PIM sont à distinguer : **1)** le marché financier (les détenteurs du capital), **2)** le marché du travail (les salariés), **3)** le marché du consommateur (les clients), et **4)** le marché politique (les institutions). On comprend alors que les dirigeants de TPE/PME accordent autant d'importance à leur satisfaction qu'à celle des salariés et des clients, mais aussi à la conformité.

2.2.5 Les « ressources humaines » : une présence dans trois des quatre dimensions de la performance

Nous avons ici l'illustration que les ressources humaines en TPE/PME peuvent ne pas être uniquement une variable d'ajustement (ex post) mais une variable intégrée (ex ante) aux choix stratégiques internes et externes. On retrouve ici, sous une autre forme, les résultats de l'étude qualitative de Couteret (1998), qui fait ressortir le fort désir des dirigeants de TPE/PME de disposer de collaborateurs (compétence) adhérant au maximum aux valeurs de l'entreprise (esprit d'équipe), donc prêts à faire de nombreux efforts (rendement) pour servir celle-ci en accord avec la vision du dirigeant, en même temps que la nécessité de tisser une relation de confiance mutuelle avec eux, capable de catalyser à la fois l'adoption de cette vision (équité) et sa transmission (mobilisation). Les « *ressources humaines* » se retrouvent alors directement intégrées à l'opérationnalisation de la vision globale.

Cette sollicitation des ressources humaines passe avant tout, pour les dirigeants, par une disposition comportementale des personnes. L'esprit d'équipe, la compétence, le rendement et la mobilisation du personnel sont, de ce point de vue, assez révélateurs de cette vision de l'employé. Ils révèlent le besoin fort des dirigeants de faire partager leur vision aux membres de l'entreprise (Bayad et Couteret, 2004). Ce poids accordé à la dimension comportementale va dans le sens d'une hypothèse déjà avancée selon laquelle les ressources humaines en TPE/PME semblent relever moins de leurs caractéristiques intrinsèques (niveau de qualification par exemple) que de la ligne de vision qu'elles offrent, selon un repérage d'ensemble, à la

logique du dirigeant (Bayad et Nébenhaus, 1993). Les ressources humaines apparaissent ainsi comme un élément fondamental des compétences de la PME.

Par ailleurs, l'impact des RH sur la performance est comme le montrent Bayad et Liouville (2001) dans leur modèle en cascade est fonction de la nature de la GRH utilisée par dirigeant à savoir stratégique ou administrative qui ont un impact plus ou moins important en fonction de la stratégie de ce dernier (domination par les couts ou différenciation). Une GRH hybride semble cependant donner de meilleurs résultats. Ainsi le modèle en cascade met en évidence les liens suivant : Les pratiques de GRH administratives et stratégiques exercent une influence positive sur la performance sociale (équité , esprit d'équipe) qui exerce à son tour un effet positif sur la performance organisationnelle (flexibilité et efficience organisationnelle) et enfin une liaison positive relie la performance organisationnelle et la performance économique (rentabilité).

2.2.6 Les aligenments : une importance relative

En fin, parmi les 6 types d'alignement possibles ou relations entre les quatre dimensions, le plus dense en termes de nombre de liens est l'alignement « tactique » ce qui semble traduire un ajustement continu et à court terme (tactique) entre les moyens de production et les objectifs fixés. Viennent ensuite l'alignement « stratégique » entre les dimensions « adaptation » et « atteinte des buts », ce qui semble indiquer une attention particulière à l'environnement externe de l'entreprise.

Conclusion

Le principal objectif de ce travail doctoral est d'apporter une réponse au questionnement relatif à la capacité de certaines PME à réussir et parvenir à une certaine performance.Pour ce faire, nous avons cherché tout au long de notre partie d'investigation à identifier, en s'appuyant sur un échantillon composé de neuf PME performantes, les facteurs explicatifs de cette performance

Au cours de cette conclusion générale, nous aborderons, dans un premier temps, les forces de cette thèse sous forme d'apports théoriques et méthodologiques, nous proposons un modèle cognitif de la performance adapté au contexte de la PME. Dans un deuxième temps, nous dégagerons les faiblesses de la thèse en relevant les limites à la fois conceptuelles et méthodologiques. Dans un troisième temps, nous envisagerons, certaines pistes d'approfondissements. Enfin, nous expliciterons les implications managériales de notre travail.

1 Proposition d'un modèle de performance en contexte de PME

En guise d'apport, nous proposons un modèle de performance adapté à la conception de la performance des dirigeants interrogés. En ce sens nous retenons comme base de construction le dernier de seuil de validation retenu au cours de notre analyse soit les liens validés par au moins 5 dirigeants. Ainsi, seuls les labels faisant consensus sont retenus. Toutefois, les autres variables exclus sont implicitement engagées car comprises dans le calcul des différentes notions de centralité (Tableau 43) qui nous semblent intéressantes à intégrer.

Tout d'abord, il nous semble important de s'intéresser à chacune des quatre dimensions, bien évidemment il serait utopique de penser retrouver une cohérence parfaite des labels les composent aux dimensions théoriques du modèle utilisé.

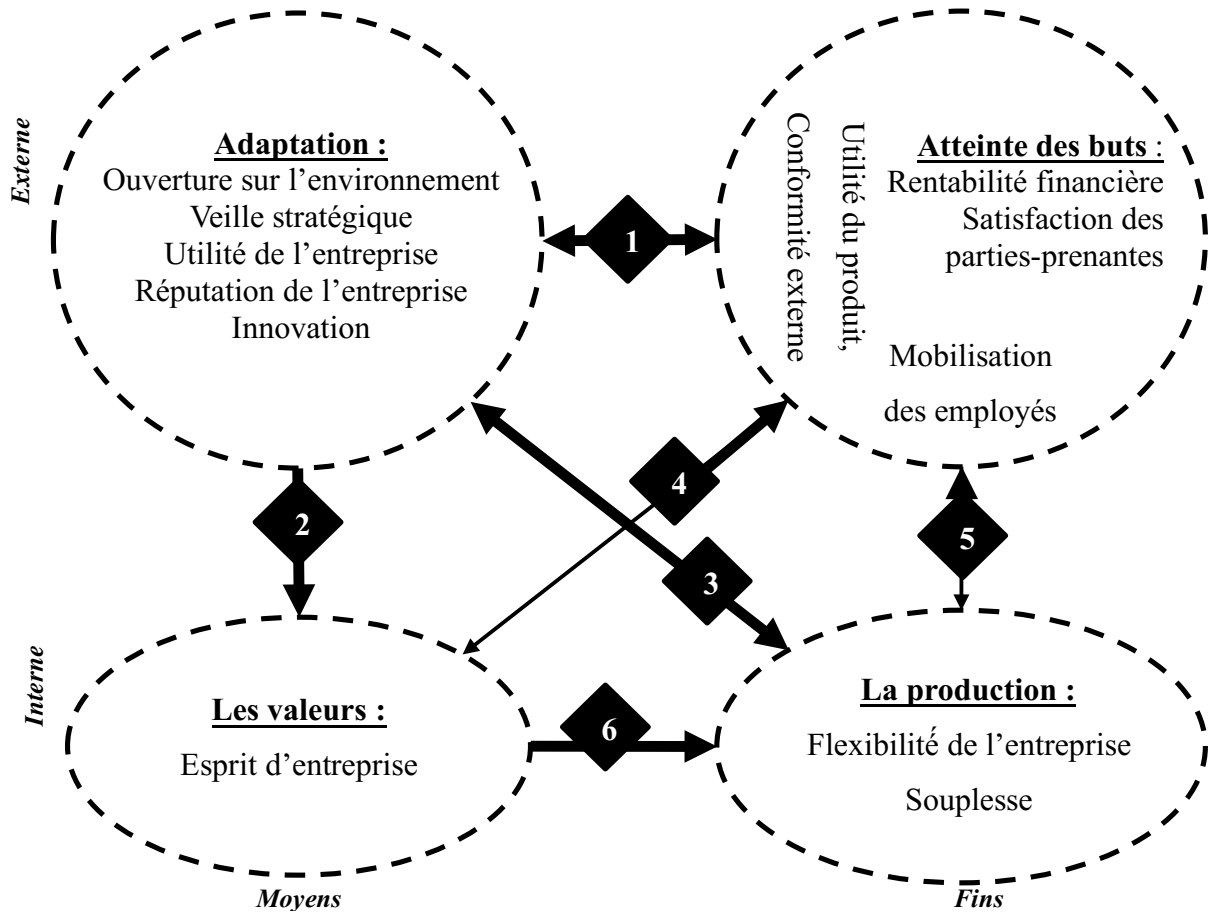


Figure 39 : Modèle compréhensive de la performance : une lecture cognitive

Les dimensions de la performance sont à considérer comme des sous-objectifs de performance est non comme des objectifs cloisonnés, les liens d'alignement entre ces dimensions témoignent justement de la complémentarité de ces dernières.

- ✓ **La production :** Flexibilité de l'entreprise

Dans cette dimension seul le label 2, la « Flexibilité de l'entreprise » est retenu. Dans le cadre du modèle de Sicotte et ses collaborateurs, la notion de flexibilité n'y figure pas directement mais peut être plutôt associée la dimension d'adaptation.

Il est intéressant de signaler que ce label regroupe des labels provenant de sept des 9 cartes cognitives individuelles construite. Dans le cadre de la carte composite, ce dernier a un statut de label expliquant et explicatifs et une centralité de proximité importante. Il s'agit d'un label important dans l'explication de la performance.

Ce label est pareillement fortement connecté à la dimension « Atteinte des buts », ceci peut être expliqué par le rôle qu'il peut jouer dans le cadre de l'alignement tactique (alignement 5), qui

par définition nécessite une réactivité et une souplesse, caractéristiques mises en avant par les différents dirigeants interrogés (Tableau 23). Cependant, s'il existe une relation d'influence entre ces deux dimensions, il semblerait que le label « Flexibilité » influence plus la dimension « Production » qu'il n'en subit.

La « Flexibilité de l'entreprise » (et par extension la dimension « production ») est aussi connectée aux trois autres dimensions. Ainsi, en termes des alignements, la dimension « production » n'est pas nécessairement engagée dans des relations mutuelles d'influence. En effet cette dernière semble subir l'influence (influence 6) de la dimension « valeur » (Figure 37, p. 204).

Cette notion est mise en avant par plusieurs auteurs comme caractérisant les petites structures et source de leurs avantage. Cependant, s'il s'agit bien d'un facteur interne à l'entreprise, il serait plus judicieux de l'associer aux moyens et non aux fins d'une entreprise en référence au modèle de Sicotte et al. (1998)

- ✓ **Les valeurs :** Esprit d'entreprise

Cette dimension comporte aussi un seul label, « 21 Esprit d'équipe », ce dernier figure aussi dans la dimension valeurs du modèle de Sicotte et al. (1998), il regroupe plusieurs labels issus de six des neuf cartes individuelles faisant référence directement à cette même notion mais aussi au travail d'équipe, au dialogue, au climat social ainsi qu'à la présence d'une forte culture d'entreprise (Tableau 42).

Ce label détient des scores de centralité relativement faibles (Tableau 43) il semble ainsi constitué un facteur relativement indépendant des autres facteurs. Ceci peut s'expliquer par l'importance de maintenir les valeurs fondamentales de l'entreprise qui sont par nature constantes (notion de continuité, définit par De Geus (1997) cité par (Mignon, 2006) et Collins et Porras (1996))

Comme pour la dimension « Production », la dimension « Valeurs » est fortement connecter à la dimension « Atteinte des buts » (relativement aux deux autres dimensions). En ce sens, elle influence cette dernière ainsi que la dimension « Production » et est plutôt influencée par la dimension « Adaptation ».

- ✓ **Adaptation :** Réputation de l'entreprise, Ouverture sur l'environnement, Utilité de l'entreprise

Cette dimension est composée de trois labels :

- La réputation de l'entreprise : qui regroupe initialement des concepts en liens avec des variables externes de la stratégie adoptée par les entreprises interrogées (Tableau 31). Il s'agit de ce fait, d'un moyen externe des différentes entreprises.

- Ouverture sur l'environnement : qui renvoi surtout à différentes formes de veille stratégique mises en place par les dirigeants pour rester à l'écoute de leurs environnement externe (Tableau 33)

- Utilité de l'entreprise : comme expliqué auparavant (Tableau 26), ce label évoque initialement des concepts mettant en avant l'utilité de l'entreprise sur le plan technologique (en innovant), sur le plan économique (en produisant des produits dits utiles) et sur le plan social (création d'emploi). Ce label correspond bien à la classification du modèle de Sicotte et ses collaborateurs notamment l'innovation.

Ces trois nœuds ne semblent pas avoir un niveau de centralité important (relativement aux autres). Enfin, ces trois labels revoient à l'environnement externe de l'entreprise et semblent constituer des moyens plutôt que des buts, en cela ils correspondent à la classification « Moyens-Externes » du modèle.

En termes d'alignement, on peut constater que la dimension « Adaptation » (via ces trois labels) entretien des relations d'alignement avec les deux dimensions « Atteinte des buts » et « production » tandis qu'elle influence la dimension « valeurs ».

- ✓ **Atteinte des buts** : Rentabilité financière, Utilité du produit, Conformité externe, Satisfaction des dirigeants, Satisfaction du personnel, Mobilisation des employés.

Tout d'abord nous constatons que dans le cadre de cette dimension composée de six labels, plusieurs semblent incohérentes et ne correspondent pas à la nature des objectifs de performance poursuivis dans cette dimension. Pour les deux premiers labels : « Utilité du produit » et « Conformité externe », il serait plus judicieux de les associer à la dimension « Adaptation ». Néanmoins, une explication logique peut être apporter à ce propos. En effet, compte tenu du score d'intermédiarité élevé de ces deux nœuds, ces derniers semblent jouer un rôle important dans le cadre de l'alignement stratégique entre la dimension « Atteinte des buts » et « Adaptation », par exemple, 5 dirigeants ont validé un lien entre ces deux labels et « utilité

de l'entreprise » (dimension « Adaptation), de plus 9 dirigeants ont validé un impact de « l'Utilité de l'entreprise » sur la conformité externe (Figure 37, p. 204). La « Mobilisation des employés » est aussi un label semble

Nous retrouvons dans cette dimension, deux labels faisant référence à la satisfaction des parties-prenantes, un facteur qui concorde avec la classification théorique du modèle de Sicotte et ses collaborateurs. Le premier la « Satisfaction des dirigeants » est de part un facteur expliqué (un objectif à atteindre) l'entreprise étant une source de satisfaction personnel du dirigeant. Le deuxième la « Satisfaction du personnel », est un concept explicatif en lien avec le label « Mobilisation des employés » qui fait référence au degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.

Enfin la « rentabilité financière » avec le score de centralité " inCloseness" le plus élevé (74.074) est clairement un objectif important à atteindre, ce qui concorde avec la majorité des travaux sur la performance

2 Apports de la recherche

Bien qu'une certaine similitude ait été mise en avant entre les modèles de performance exposés dans la partie théorique et les résultats de notre recherche, certaines incohérences ont été identifiées notamment en ce qui concerne les facteurs retenus (Labels) et la dimension de performance à laquelle ils sont supposés appartenir théoriquement. Toutefois, les méthodes utilisées par les différents auteurs ainsi que l'objectif poursuivi peuvent notamment être une piste d'explication de ces divergences. Tout d'abords, l'objectif initial de cette recherche doctorale étant compréhensif, nous ne prétendons pas produire des connaissances généralisables ni remettre en cause les travaux qui nous ont précédés, mais plutôt apporter un nouveau regard sur la question de la performance des PME notamment par notre approche méthodologique.

En effet, plusieurs modèles de la performance existent dans la littérature et certains sont relativement plus complets (nous avons présenté certains d'entre eux dans le chapitre 2). Cependant, comme le précise Guisset et al. (2002) si chacune des conceptions met en évidence certains aspects de l'organisation tout en ignorant d'autres, rien ne peut justifier qu'un modèle est meilleur que les autres (Cameron et Whetten, 1983 et D'aunno 1992, cités par Guisset). En effet, chaque modèle d'organisation répond à des critères et mesures spécifiques de la performance. En conséquence, les indicateurs de performance qui y sont mis en avant peuvent être différents.

Les modèles de performance de manière générale ainsi que le modèle de Sicotte et ses collaborateurs (par ces différentes dimensions) ne sont pas mutuellement exclusifs. Le recours à tel ou tel type de facteurs peut être orienté par les objectifs du chercheur.

S'inspirant de la démarche de Morin et al. (1994), qui ont mené une étude empirique auprès d'experts et patriciens de l'évaluation de la performance (faisant suite au travail de de Quinn et Rohrbaugh (1983) faisant appel à des experts et chercheurs), nous considérons la performance comme un construit social. Nous nous sommes donc basé dans un premier temps sur la représentation personnel des différents dirigeants interrogés de leurs facteurs de performance (sans imposer une quelconque liste issue du monde universitaire et garantissant le plus de liberté possible : Méthodologie de la cartographie cognitive).

Le modèle ainsi présenté (Figure 39) nous permet de mettre la lumière sur les principaux facteurs mis en avant par les 9 dirigeants interrogés.

3 Limites de la recherche

Malgré les apports de cette recherche, qui sont d'une aide précieuse aux théoriciens des sciences de gestion ainsi qu'aux praticiens, notamment les professionnelles opérant en contexte de PME, dans la compréhension de la relation Vision stratégique - Performance, elle n'est pas exempte d'un certain nombre de limites.

Tout d'abord la taille réduite de notre échantillon, bien que justifié par notre méthodologie (en deux étapes : (1) La construction et validation des cartes cognitives individuelles, utilisées par la suite comme source de conceptualisation des différents labels (regroupement des concepts) (2) pour construire la carte composite) ne permet qu'une validation contextualisée de nos résultats et du modèle. La généralisation de la construction théorique reste ainsi difficile à atteindre. De plus, bien qu'elle puisse explorer la complexité du phénomène étudié à travers une méthodes pertinente (la cartographie cognitive), nos résultats ne peuvent échapper au subjectivisme[15] des connaissances produites.

Le choix des labels de regroupement ayant été réalisé indépendamment des dirigeants interrogés, pause d'une part la question de notre objectivité face aux influences de nos lecture scientifiques tout au long de cette recherche dont on ne peut s'émanciper (Dumez, 2011). Ceci nous renvoie ainsi vers la question de leur exhaustivité et aussi de notre positionnement épistémologique

[15] Selon le Dictionnaire Larousse, « Doctrine selon laquelle toute réalité qui s'offre à un objet est le produit de sa propre pensée, ou une simple représentation de sa conscience ».

4 Implications managériales

Malgré les nombreuses limites théoriques et méthodologiques, cette recherche souligne de nouveau l'intérêt de l'approche par la cartographie cognitive des comportements de gestion en PME. Elle constitue tout autant un outil méthodologique pour le chercheur qu'un outil d'aide à la décision pour le dirigeant de PME. Ainsi, sans tomber dans "l'attrape-tout cognitif" , il apparaît que « l'explicitation des cartes des managers peut être un formidable moyen de découverte (y compris par eux-mêmes) des ressorts de leur action, et à une remarquable occasion d'apprentissage. On voit aussi que les cartes ayant une stabilité certaine, on touche non seulement à des processus ponctuels (comme une décision donnée), mais aussi [...] à des processus plus profonds, et plus globaux, qui ont trait à la formulation de la stratégie, à son émergence et à son renouvellement » (Laroche et Nioche, 1994).

Cependant, la vision ne constitue guère un concept nouveau : ni en stratégie ni, encore moins, en anthropologie, en sociologie ou en psychologie... Ce qui constitue peut-être une nouveauté se révèle plutôt une médiatisation fortement accentuée de l'application d'un concept traditionnel redécouvert par la stratégie « moderne » : la vision, suite implicite de l'énoncé de mission et précurseur de la mise œuvre opérationnelle. Cette vision revient aujourd'hui à sa signification entière et profonde, celle de phare vers l'avenir. Non sous la forme d'une planification rigide et détaillée à outrance comme on l'a utilisée jusqu'ici, mais comme un outil imaginatif, flexible, à très fort potentiel de développement heuristique, beaucoup mieux adapté à la mouvance stratégique contemporaine (Bayad et Garand, 1998).

Dans le contexte polyvalent, flexible, et inconstant des PME, il faut d'ailleurs reconnaître que toute réflexion, toute décision et toute action s'avèrent intrinsèquement stratégiques. Les conséquences d'un mauvais choix se répercutent directement sur l'ensemble de l'organisation, de ses membres et de ses partenaires. Le propriétaire-dirigeant le moindrement entrepreneurial n'a d'autre choix que de recourir à sa vision, en espérant qu'elle soit gagnante, de s'assurer que ses proches collaborateurs la partagent et la transmettent à leurs subordonnés, et de coordonner les actions concrètes de la façon la plus cohérente possible. Cette vision ne devra plus seulement s'articuler sur l'élaboration d'objectifs, l'analyse de l'environnement et la positionnement concurrentiel mais sur une démarche heuristique faite de tâtonnement et d'expérimentation (Bayad et Garand, 1998). Un grand nombre d'écrits le confirment (Mintzberg, 1990), la vision

occupe dorénavant une position d'omniprésence managériale, tant au niveau humain, technique que financier.

5 Prolongements de la recherche

Les limites évoquées précédemment ouvrent plusieurs pistes de recherches. Deux principaux types de prolongements nous semblent être intéressants à développer : le prolongement de la présente recherche et l'application du cadre de recherche adopté à d'autres contextes d'études.

Dans le but d'améliorer la validité du modèle proposé et ainsi permettre la généralisation des résultats, il nous semble indispensable de mettre en place une étude à plus grande envergure, ceci dans le but de compléter nos connaissances sur les différents facteurs de performance identifiés par les dirigeants de PME. Les futures études peuvent être compléter par les facteurs issus de la littérature sur la performance des PME (l'exemple de l'étude réalisée par Guisset et al. (2002) dans le milieu hospitalier).

Pareillement, dans un environnement économique de plus en plus instable, l'importance croissante des nouvelles formes d'entrepreneuriats dites de nécessités dont les taux d'échec est relativement important (par opposition à la forme de l'entrepreneuriat d'opportunité, voir notamment Bayad et al. 2015), nous pousse à s'orienter vers une approche impliquant les variables en lien avec les circonstances initiatrices de création des entreprises. En effet, si l'approche poursuivie dans le cadre de cette recherche repose sur la question plus générale de "comment fait-il ?" Une autre approche s'est intéressée au " pourquoi un individu est amené à créer sa propre entreprise ? ", une question de recherche qui a suscité l'intérêt de beaucoup de chercheurs (Bruyat, 1993, p. 123), et qui peut à notre sens être discriminante quant aux facteurs prises en considération par les créateurs.

Bibliographie

A

ALLALI, B. *Vision des dirigeants et réseaux de PME*. Cahier de recherche, HEC Montréal, no 07-02, Février 2007

AXELROD, R. *The Cognitive Maps Of Political Elites,* Princeton University Press. 1976

B

BALDWIN, J.R., GRAY, T., JOHNSON, J., PROCTOR, J., RAFIQUZZAMAN, M., SABOURIN, D., *Les faillites d'entreprises au Canada*. Direction des études analytiques. Ottawa : Statistique Canada, No 61-525, 1997

BALDWIN, J.R., RAFIQUZZAMAN, M. Selection versus evolutionary adaptation: learning and post-entry performance. *International Journal of Industrial Organization*, 1995, no 13, p. 501-522.

BALES, R.F. *Interaction Process Analysis,* Addison Wesley Press, 1950

BALES, R.F. Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans des groupes ayant des problèmes à résoudre. *In : Lévy, A., Psychologie sociale*, Paris : Dunod, 1972, pp. 263-277.

BARRUEL, F., FILATRIAU, O. *Les entreprises créées en 2006 : une pérennité plus faible dans la construction*. Insee Première n° 1441, avril 2013

BAYAD, M., EL FENNE, A., FERRY, A. Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat : étude exploratoire. In : *Congres de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation (AEI)*, Nantes, 20 au 22 Mai 2015.

BAYAD, M., GALLAIS, M., SCHMITT, C. Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME. Quels facteurs facilitateurs ? In : 8e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. Fribourg, Suisse, Octobre, 2006,).

BAYAD, M., GARAND, D. J. Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. In : *4e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Metz, 22 au 24 octobre 1998

BAYAD, M., LIOUVILLE J. Impact des pratiques GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal. In : *Xe Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique*, Québec, 13 au 15 juin 2001

BAYAD, M., NEBENHAUS D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil. In : G. Trepo *et alii* (éd.), *Universalité et contingence de la GRH, Actes du 4e Congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines (AGRH)*, HEC-Paris, 1993.

BLANCHFLOWER, D.G., BRUCE D. MEYER. *A Longitudinal Analysis of Young Entrepreneurs in Australia and the United States*. Working Paper, NBRE WORKING PAPERS SERIES, National Bureau Of Economic Research – Cambridge, No. 3746, juin 1991. 45 p.

BOISTEL, P. La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Management & Avenir,* 3/2008 (n° 17), p. 9-25. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-9.htm

BOUGON, M. G., WEICK, K. E. ET BINKHORST, D. Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 1977, volume 22(4), pp. 606-639.

BOUGON, M.G., Uncovering Cognitive Maps: the self-Q Technique . In : MORGAN G. (dir.), *Beyond Method : Strategies for social Research*. Beverly Hills : Sage, 1983, pp.173-188

BOUGON, M.G., KOMOCAR, J.M. Les cartes cognitives composites. Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation. In COSSETTE, P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*. Les éditions de l'ADREG, 2003, pp. 63-90. (1ère édition : Les Presses de l'Université Laval et les éditions ESKA, 4e trimestre 1994)

BOURGUIGNON, A. Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*, 1995, n°269, pp. 61-66.

BOURGUIGNON, A. Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, mars 1997, Vol. 3, N° 1, pp. 89-101

BOUTILLIER, S., UZUNIDIS, D. *La légende de l'entrepreneur. Le capital social de l'entrepreneur ou comment vient l'esprit d'entreprise*. Paris : Alternatives Economiques-Syros, 1999, 153 p.

BROUARD, F., LARIVET, S. Prévention et gestion des crises en PME : apports de la veille et de l'intelligence économique », In : *Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Louvain-la-Neuve - Belgique, 28 au 31 Octobre 2008

BRUYAT, C. *Création d'entreprise : contribution épistémologiques et modélisation*, Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France (Grenoble II), Ecole Supérieure des Affaires, 1993, 431 p.

C

CALORI, R., JOHNSON, G., SARNIN, P. CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organisation. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp.437-457

CAMPBELL, J. P. On the Nature of Organizational Effectiveness. In : Goodman, P. S. and Pennings J. M. (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1977, pp. 13-55

CHABIN, Y. *La cohérence entre représentations de la performance et contrôle : le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier II, 2001.

CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, May-June 1983, vol. 61, N° 3, pp. 30-39.

COLLINS, J.C., PORRAS, J.I. *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret?,* Paris : Générales First, 1996, 400 p.

CONNOLLY, T., CONLON, E.J., DEUTSCH, S.J. Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach. *Academy of Management Review*, April 1980, 5, pp. 211-217.

COOPER A. C., GIMENO-GASCON F. J., WOO C. Y. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, n° 5, pp. 371-395.

COSSETTE, P. La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche, *M@n@gement,* 2008, Vol. 11, n°3, pp. 259-281

COSSETTE, P. La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche, *M@n@gement,* 2008, Vol. 11, n°3, pp. 259-281

COSSETTE, P. Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant. *Revue de l'entrepreneuriat,* 2003, vol 2 n°1, pp. 1-18

COSSETTE, P. (dir.) *Cartes cognitives et organisation*. Les éditions de l'ADREG, 2003 (1ère édition : Les Presses de l'Université Laval et les éditions ESKA, 4e trimestre 1994)

COSSETTE, P., AUDET, qu'est-ce qu'une carte cognitive.In COSSETE, P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*. Les éditions de l'ADREG, 2003, pp. 31-60. (1ère édition : Les Presses de l'Université Laval et les éditions ESKA, 4e trimestre 1994)

CREPLET F., MEHMANPAZIR B. Les représentations de la vision entrepreneuriale : Une analyse cognitive. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008/32 Vol. XIV, pp. 67-86.

D

D'AMBOISE, G., ROY, C. *Vision stratégique signifie-t-elle performance en nouvelle économie ?*. Document de travail, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval - Québec, n° 2000-010, décembre 1999, 22 p.

DECISION EXPLORER®, 1994, logiciel, version étudiant, www.Banxia.com

DUMEZ, H. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le libellio*, 2011, vol. 7, no 4, p. 47-58

DAHLQVIST J., DAVIDSSON P., WIKLUND J.Initial conditions as predictors of new venture performance :A replication and extension of the Cooper et al. study. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 2000, vol. 1, n° 1, pp. 1-17.

DANIELS, K., L. DE CHERNATONY, G. JOHNSON. Validating a method for mapping managers'mental models of competitive industry structures. *Human Relations*, 1995, 48 (9), pp. 975- 991.

E

EDEN, C. Analyzing Cognitive Maps to help Structure Issues or Problems. *European Journal of Operational Research*, décembre 2004, vol. 159, no 3, pp.673-686

EDEN, C. Cognitive mapping : a review. *European Journal of Operational Research*, 1988, 36, p. 1-13.

EDEN, C., ACKERMANN, F., CROPPER, S. The Analysis of Cause Maps. *Journal of Management Studies*, mai 1992vol. 29, no 3, pp.309-324

EDEN, C., BANVILLE, C. Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur. In COSSETE, P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*. Les éditions de l'ADREG, 2003, pp. 125-166. (1ère édition : Les Presses de l'Université Laval et les éditions ESKA, 4e trimestre 1994)

F

FILION, L.J. *Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire Conséquences pour l'éducation*, Cahier de recherche, HEC de Montréal, no. 1998-10, Septembre 1998, 13 p..

FILION, L.J. Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME.. *Revue canadienne des sciences de l'administration/ Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1996, 13(4), pp. 306-320

FILION, L.J. *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*. Cahier de recherche, École des Hautes Études Commerciales (HEC) Montréal, no 1997-01, Janvier 1997 (Article paru dans la *Revue Internationale PME*, 1997, vol.10, n°2, pp. 130-172)

FILION, L.J. Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique.. *In : 39e colloque annuel mondial du Conseil International de la petite entreprise, CIPE / ICSB*, Strasbourg, 27-29 juin 1994.

FILION, L.J. Typologie d'entrepreneur - Est-ce vraiment utile ?. In : VERSTRAETE, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat.* Editions Management et Société (EMS), 2000, p.251-262.

FILION, L.J., *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal : Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, , 1991, 272 p.

FORD J., HEGARTY H. Decision Makers' Beliefs about the Causes and Effects of Structure: an Exploratory Study. *Academy of Management Journal*, 1984, vol. 27, pp.271- 291

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1978-1979, Volume 1, Issue 3, pp. 215-239

G

GARTNER, W.B. Who is an Entrepreneur ? is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 1988, vol 12, n°4, pp. 11-32.

GASSE, Y. L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement *P.M.O.* 1985, vol 1 n° 5, pp. 8-24.

GUILLOU, S., NESTA, L. La crise de 2008 et la productivité totale des facteurs des entreprises françaises. *Revue de l'OFCE*, 2015, 142, pp.55-74.

GUISSET, AL. SICOTTE C, L ECLERCQ P, D'HOORE W. Définition de la performance hospitalière : une enquête auprès des divers acteurs stratégiques au sein des hôpitaux. *Sciences Sociales et Santé*, 2002, Vol. 20, n°2, pp. 65-104

H

HERNANDEZ, E.M. *Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*. Paris : L'harmattan, 1999, 256 p.

HUNTER, M.G. The use of RepGrids to gather interview data about information systems analysts. *Information Systems Journal,* 1997, 7, pp. 67-81.

J

JULIEN, P.-A. Les PME : bilan et perspectives. Quebec : Economica, Les Presses Inter Universitaires, 2e édition, 1997, 364 p.

JULIEN, P.-A. MARCHESNAY, M. La petite entreprise. Paris : Vuibert, 1988, 288 p.

JULIEN, P.-A. (sous la direction), *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Presses de l'université du Québec, Québec. 2002, 243 p.

K

KAMOUN-CHOUKU, H. *Veille Anticipative Stratégique : Processus d'Attention à l'Environnement*. Thèse de Doctorat, Grenoble – France, 2005, 300 p.

KELLY, G.A. *A Theory of Personality: the Psychology of personal Constructs.* New York : Norton, 1963

KIHLSTROM, R., LAFFONT, J. A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion . *Journal of Political Economy*, Aug. 1979, Vol. 87, No. 4, pp. 719-748.

KOMOCAR, J.-M. Cartes causales d'un milieu de travail. In COSSETE, P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*. Les éditions de l'ADREG, 2003, pp. 227-268. (1ère édition : Les Presses de l'Université Laval et les éditions ESKA, 4e trimestre 1994)

L

LAGARDE, V. Interrogation du mythe de l'entrepreneur à travers la trajectoire inégale d'un créateur persistant, *Management & Sciences Sociales : Entreprendre, un projet de vie (Analyses et interprétations)*, 2006, n° 1, pp. 69-97. <hal- 00839349>

LAUKKANEN, M. Comparative cause mapping of organizational cognitions, *Organization science* ,1994, vol 5 n°3,

LAROCHE, H., Nioche, J.P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 1994, N° 99, p 64-78.

LECHAT, T., TORRES, O. Construction d'un satisfactomètre entrepreneurial à partir des évènements affectifs du dirigeant de PME. In : XIIème *Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME),* Agadir, 29 au 31 octobre 2014

LIOUVILLE, J. La fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité». In : 2e congrés de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux, 17 & 18 Avril 2002

M

MARCHESNAY, M. Is small so beautiful ?. *Revue d'Économie Industrielle,* 1982, n° 19, pp. 110-114.

MARCHESNAY, M. La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*. Novembre-Décembre 1991, N°206, pp. 11-17.

MARCHESNAY, M. Le management stratégique. In JULIEN, P.-A. Les PME : bilan et perspectives. Quebec : Economica, Les Presses Inter Universitaires, 2e édition, 1997, pp. 101-121

MIGNON, S. La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?. *Finance Contrôle Stratégie (dossier sur l'entreprise familiale),* mars 2000, vol. 3, n° 1, pp. 169-196.

MIGNON, S. *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Paris : Ed. Vuibert (collection Entreprendre), 2001, 232 p.

MINTZBERG, H. Le Management. Voyage au centre des Organisations, Paris : Les Editions d'Organisation, 2ème édition, 2008,703 p.

MORIN, EM., SAVOIE, A., BEAUDIN, G. L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 1994. 158 p.

MORRIS, E. Vision and Strategy. *The Journal of Business Strategy*, 1987, 8 (2), pp. 51-58.

MURPHY G., TRAILER J., HILL R. Measuring Performance in Entrepreneurship. *Research Journal of Business Research,* Iss. 1 May 1996. Vol. 36, pp. 15-23

N

NKNONGOLO-BAKENDA, J.M., D'AMBOISE, G., GARNIER, B. L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise. *Revue Internationale P.M.E.* 1994, 7 (1), pp. 35-61.

P

PAPADAKI E., PATENAUDE J., ROBERGE, H., TOMPA, E. Analyse longitudinale des jeunes entrepreneurs au Canada. In : *21e conférence annuelle du CCPME*, Ottawa, Ontario, 2000

PAUCHANT, T.C., MITROFF, I.I. *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*. San Francisco : Jossey Bass Publishers. 1992

PAYETTE, A. *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, 1988, pp. 228-230

PERETTI, J.M. *Les clés de l'équité dans l'entreprise* Paris : Editions d'Organisation, 2004

PIAGET J., INHELDER B. *La psychologie de l'enfant*, PUF, 2006

Q

QUINN, RE., ROHRBAUGH, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Mars 1983, Vol. 29 Issue 3. pp. 363-377

R

REGER, R.K. Chapter 3: Managerial Thought Structures and competitive Positioning . In : HUFF, A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Chichester : Éditions John Wiley and Sons, 1990, pp.71-88

RICHET, D. Entreprises créées en 2010 : sept sur dix sont encore actives trois ans après leur création, *Insee Première*, avril 2015, n° 1543, 4p.

ROGERS, E.W., WRIGHT, M. Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*, 1998, Vol.8, no3.

ROUX-DUFORT, C. *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*, Bruxelles : Édition De Boeck Université, 2004, 190 p.

S

SCOTT, W . R. Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies. in GOODMAN, P. S. and PENNINGS, J. M.(eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bass, San Francisc, 1994

SHANE, S., VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 2000, 25-1, pp. 217-226.

SICOTTE, C., CHAMPAGNE, F., CONTANDRIOPOULOS, A.P. A Conceptual Framework For The Analysis of Health Care Organizations Performance. *Health Services Management research,* 1998, N°11, pp.24-48.

SICOTTE, C., CHAMPAGNE, F., CONTANDRIOPOULOS, A.P. La performance organisationnelle des organismes publics de santé, *Rupture* , 1999, 6, 1, pp.34-46

SMITH, N. R. *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company* , Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, Mich. 1967

SMITH, N.R., MINER, J.B. Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: implications for Organizational Life Cycle Theory. *Strategic Management Journal*, 1983, Vol.4 (4), p. 325-340.

SONG, M., PODOYNITSYNA, K., VAN DER BI, H., HALMAN, J. I. M. Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis.. *The journal of Product Innovation Management*, 2008, 25, pp. 7-27.

T

THIETART, (sous la direction de), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Edition Dunod, 1999, 535 p.

TORRES, O. Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME In : *5ème Congrès International Francophone PME (CIFEPME*), Lille, 25 au 27 Octobre 2000

TORRES, O. Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME (RIPME)*, 1997, Vol 10, n°2, p. 9-43.

TREGOE, B.B., ZIMMERMAN, J.W. Top Management Strategy: What It Is and How to Make It Work. New York : Simon & Shuster, 1980

V

VAN CAILLIE, D., LAMBRECHT, C. *L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs*. Working Paper, "Chaire PME 1995" de la Caisse Nationale du Crédit Professionnel de Belgique, Mai 1995, 21 p.

VENKATARAMAN, N., RAMANUJAM, V.*Measurement of Business Economic Performance, An examination of method Convergence.* Working Paper, Alfred P. SLOAN School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Working Paper WP #1814-86, August, 1986.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepre- neurship research: An editor's perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 1997, vol. 3 : 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.

VERSTRAETE, T. Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque ?(ou faut-il toujours appeler les facteurs clés de succès : facteurs clés de succès?). In : *VIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, juin 1997

W

WEICK, K.E., BOUGON, M.G. Chapitre 4 : Organizations as Cognitive Maps: charting Ways to Success and Failure. In : SIMS, H.P., GIOIA, D.A. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1986, pp.102-135

Table des matières

Remerciements....4
Résumé....5
Résumé en anglais....6
Sommaire....7
Liste des tableaux....10
Liste des figures....12
Liste des annexes....14
Introduction....15
1 Emergence de la problématique : crise et vulnérabilité des PME....16
2 La vision stratégique des dirigeants comme déterminant de la performance....18
3 Objectif....18
4 Position épistémologique....19
5 Le plan de la recherche....20
Première partie Fondements théoriques et l'objet de la recherche....22
Chapitre 1 : La PME une importance économique dans un contexte de crise : La vulnérabilité des PME....24
Section 1 : Les PME comme objet de recherche :....25
1.1 Les PME : quelques définitions préalables....25
1.1.1 Typologies quantitatives....25
1.1.2 Typologies qualitatives....27
1.1.2.1 Le type d'origine ou de propriété de l'entreprise....30
1.1.2.2 Les stratégies ou les objectifs de la direction....32
1.1.2.3 L'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de la firme....34
1.1.2.4 Autres typologies (secteur, type de marché, etc.)....34
1.2 La crise....36
1.2.1 Crise, une définition....37
1.2.1 Un impact sur les PME....40

Section 2 : l'entrepreneuriat-PME spécificités 43
2.1 Les PME : spécificités 43
2.1.1 Les caractéristiques des PME 44
2.1.2 PME : Stratégies spécifiques 46
2.2 L'entrepreneur au centre de sa PME.....49
2.2.1 Bref aperçu historique du champ de l'entrepreneuriat.....49
2.2.1.1 Richard Cantillon (1755) 50
2.2.1.2 Jean-Baptiste Say (1803) 50
2.2.1.3 Joseph Schumpeter (1934, 1947).....51
2.2.2 Vers une définition contemporaine de l'entrepreneur 53
Chapitre 1 : en résumé 54
Chapitre 2 : La question de la performance.....55
Section 1 : PME performantes 56
1.1 Performance : question de mesure 56
1.2 Vers une conception multidimensionnelle de la performance.....59
1.2.1 Campbell (1977) 60
1.2.4 Cameron (1978) 65
1.3 Modèles multidimensionnels de la performance 66
1.3.2 Modèle de Morin et al. (1994) 69
1.3.3 Modèle de Bourguignon (1996).....73
1.3.4 Rogers et Wright (1998) « Performance Information Market » 74
1.3.5 Modèle de Sicotte et al. (1998).....76
Section 2 : Entrepreneurs performants.....82
2.1 L'entrepreneur propriétaire-dirigeant 82
2.1.1 L'entrepreneur comme champ de recherche.....84
2.1.2 Quelques typologies.....85
2.1.3 L'opérateur et le visionnaire (Filion 1996).....88

2.2 Vision stratégique et performance de PME 89

2.2.1 La vision de l'entrepreneur : Une définition 89

2.2.2 De la vision vers l'action 90

2.2.3 La vision de l'entrepreneur comme variable explicative de la performance 91

Chapitre 2 : en résumé 93

Chapitre 3 : Approche cognitive de la performance : une lecture par les Facteurs Clés de Succès de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants 94

Section 1 : Pour une approche cognitive de la performance 95

1.1 Performance et FCS 95

1.1.1 Facteurs clés de succès et cycle de vie des entreprises 96

1.1.2 Facteurs clés de succès et facteurs stratégiques de risques 98

1.2 Vers une définition des Facteur clés de succès 99

1.3 Facteurs clés de succès en contexte de PME 102

Section 2 : une lecture cognitive des FCS 106

2.1 Cognition des entrepreneurs-dirigeants de PME et identification des FCS et FSR : importance de la vision 106

2.2 Vision stratégique et approche cognitive 107

2.3 Postulat et questions de recherche 108

Chapitre 3 : en résumé 109

Deuxième partie Méthodes et résultats de recherche 110

Chapitre 4 : Méthodologies 112

Section 1 : De l'utilisation de la carte cognitive 113

1.1 Méthode de recueil et de traitement des données 113

1.1.1 Choix de la méthodologie : Cartographie cognitive 113

1.1.2 Carte cognitive : définitions 118

1.2 Recueil des données 120

1.2.1 Présentation des entreprises : des PMI performantes 120

1.2.2 Protocole de recueil de données adopté 122

1.3 Apport des Logiciels utilisés 126

1.3.1 Decision Explorer © 126
1.3.2 Ucinet et Netdraw 128
Section 2 : traitement des données : cartes cognitives individuelles 130
2.1 Présentation et analyses : PME 1 130
2.1.1 Carte PME1.....130
2.1.2 Concepts centraux ou importants.....136
2.1.3 Les concepts conséquences et explications.....138
2.1.4 Boucles.....142
2.1.5 Analyse de regroupement 144
2.2 Présentation et analyses : PME 2 146
2.2.1 Carte PME2.....146
2.2.2 Concepts centraux ou importants.....149
2.2.3 Les concepts conséquences et explications.....149
2.2.4 Boucles.....153
2.2.5 Analyse de regroupement 154
2.3 Présentation des résultats globaux 156
Chapitre 4 : en résumé 159
Chapitre 5 : Résultat et analyses 160
Section 1 : des cartes cognitives individuelles à la carte cognitive composite.....161
1.1 Regroupement des concepts en labels.....161
1.1.1 Pérennité de l'entreprise 162
1.1.2 Flexibilité de l'entreprise 164
1.1.3 Productivité.....167
1.1.4 Qualité du produit 169
1.1.5 Utilité de l'entreprise 170
1.1.6 Compétitivité de l'entreprise.....171
1.1.7 Utilité du produit.....172

1.1.8 Efficience de l'organisation 173
1.1.9 Rentabilité financière 174
1.1.10 Réputation de l'entreprise 175
1.1.11 Satisfaction des clients 176
1.1.12 Ouverture sur l'environnement 176
1.1.13 Satisfaction des dirigeants 177
1.1.14 Conformité externe 180
1.1.15 Satisfaction du personnel 181
1.1.16 Rendement des employés 182
1.1.17 Equité dans l'entreprise 182
1.1.18 Croissance de l'entreprise 183
1.1.19 Compétence du personnel 184
1.1.20 Mobilisation des employés 185
1.1.21 Esprit d'équipe 185
1.2 Présentation de la carte composite 186
1.2.1 Matrice générale d'influence 186
1.2.1.1 Carte composites des neuf dirigeants 188
1.2.1.2 Informations générales sur la carte composite 189
1.2.2 Analyse structurale de la carte composite 189
1.2.2.1 La centralité des nœuds et leur importance relative 191
1.2.2.2 Centralité de degré ("Degree centrality") 192
1.2.2.3 Centralité de proximité (ou "Closeness centrality") 193
1.2.2.4 Centralité d'intermédiarité (ou "Betweenness centrality") 194
Section 2 : de l'utilisation de modèle de performance 196
2.1 Du regroupement des labels à la proposition d'un modèle cognitif de la performance 196
2.1.1 Regroupement global des labels 197
2.1.2 Regroupement des labels : premier niveau d'exigence 199

2.1.3 Vers un modèle cognitif de la performance 201

2.1.4 Modèle de performance (liens avec 5 validations) 203

2.2 Discussion : apport d'une lecture cognitive de la performance 206

2.2.1 La performance des PME : un concept multidimensionnel et hiérarchique 206

2.2.2 La performance des PME : un concept dialogique 207

2.2.3 La dimension « adaptation » : l'importance de l'ancrage territorial pour les dirigeants de PME 208

2.2.4 La dimension « atteinte des buts » : une PME complexe où les acteurs sont multiples et les intérêts convergents 209

2.2.5 Les « ressources humaines » : une présence dans trois des quatre dimensions de la performance 210

2.2.6 Les aligenments : une importance relative.....211

Conclusion 212

1 Porposition d'un modèle de performance en contexte de PME 213

2 Apports de la recherche 218

3 Limites de la recherche 219

4 Implications managériales 220

3 Prolongements de la recherche 221

Bibliographie.....222

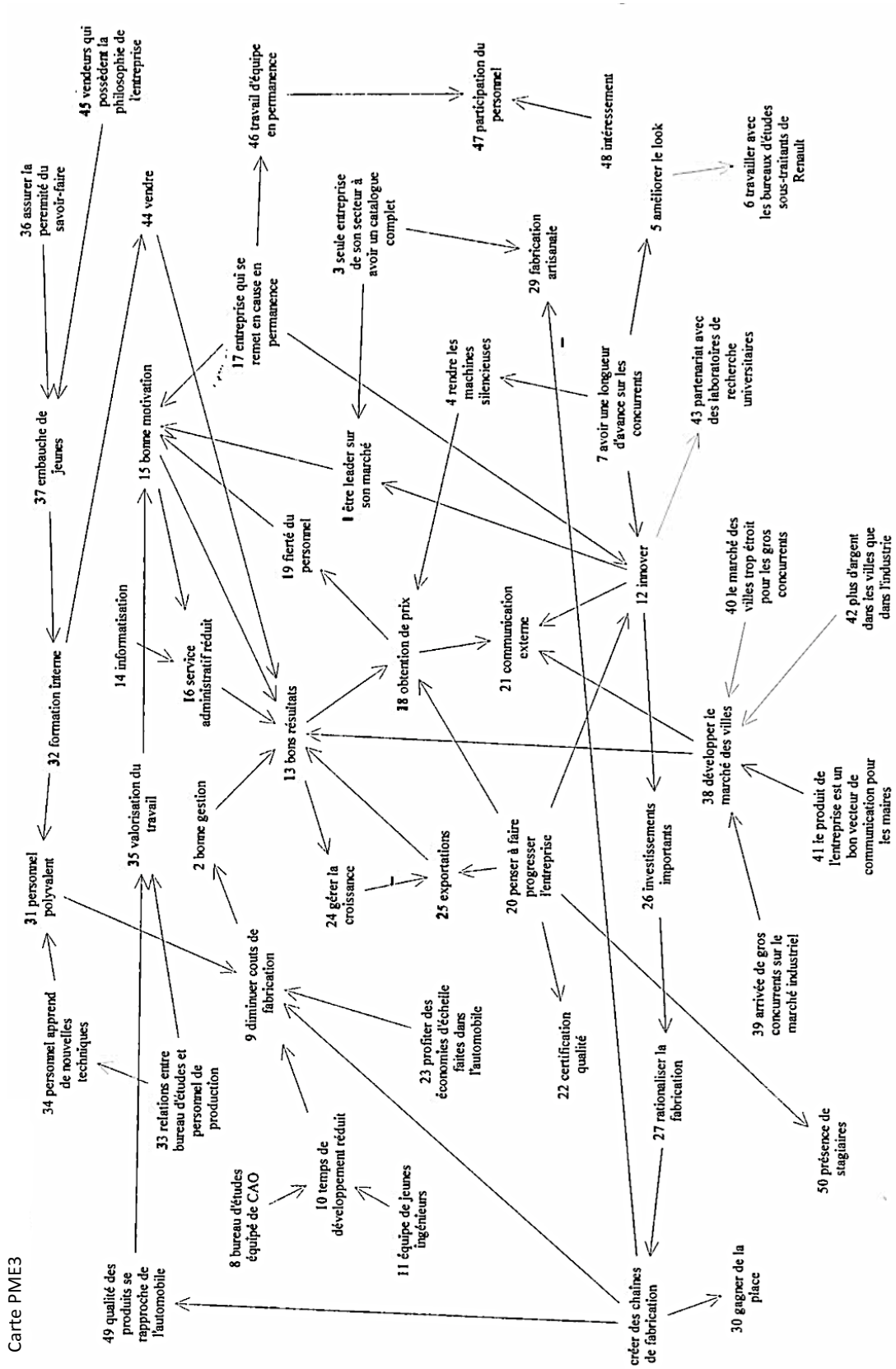
Table des matières.....234

Résumé.....248

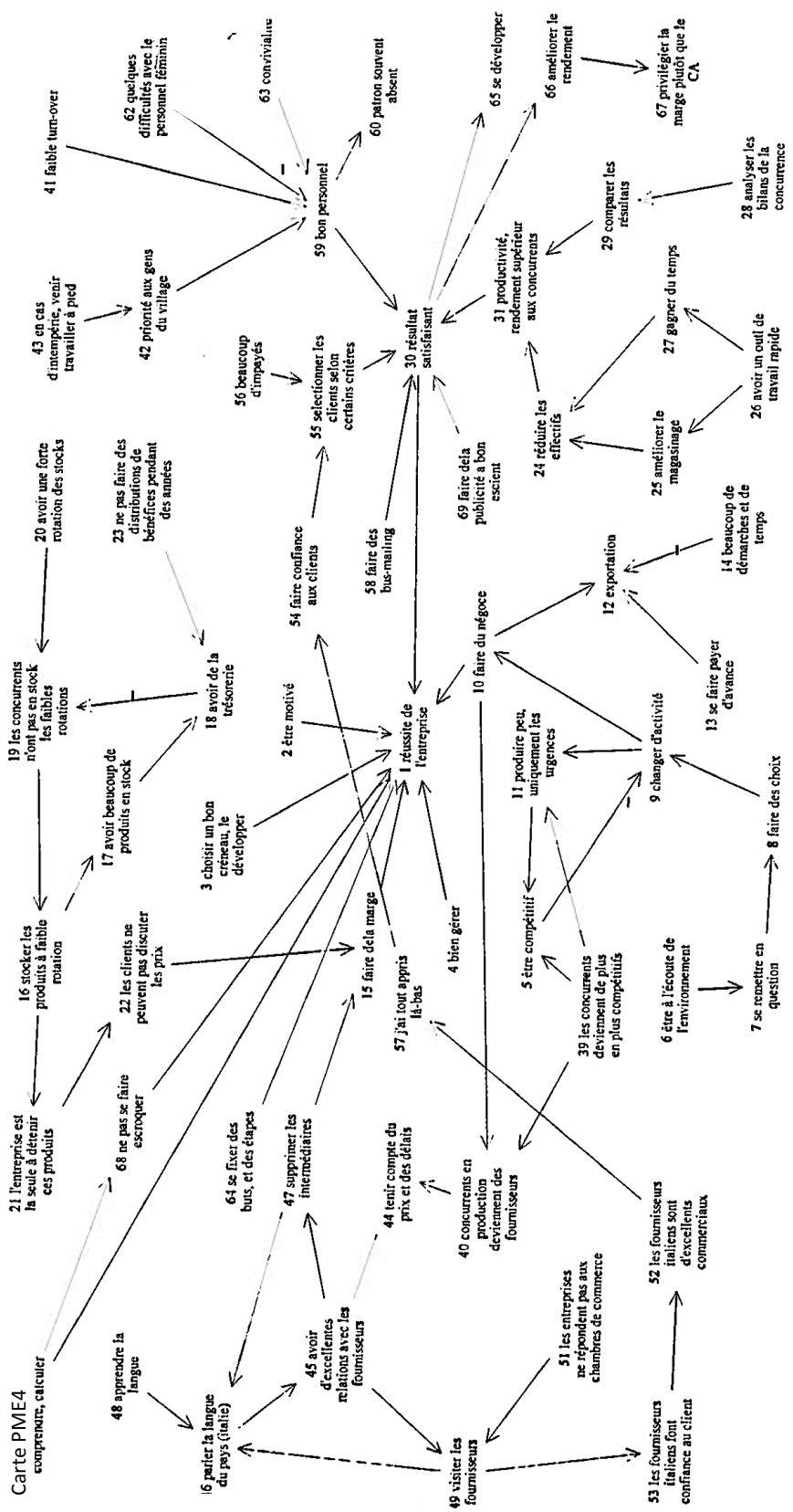
Résumé en anglais.....248

Annexes

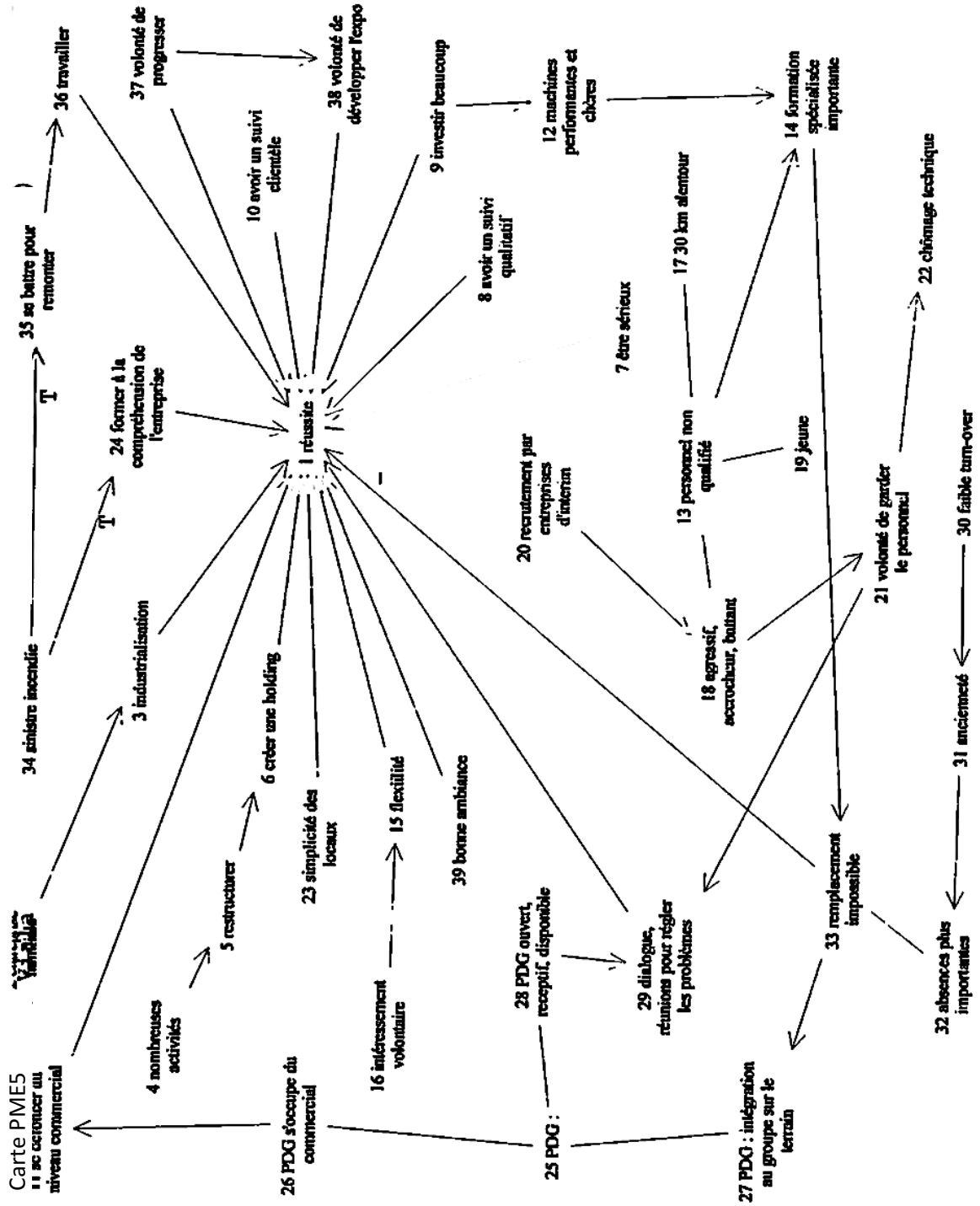
Annexe 1 Carte cognitive de la PME3



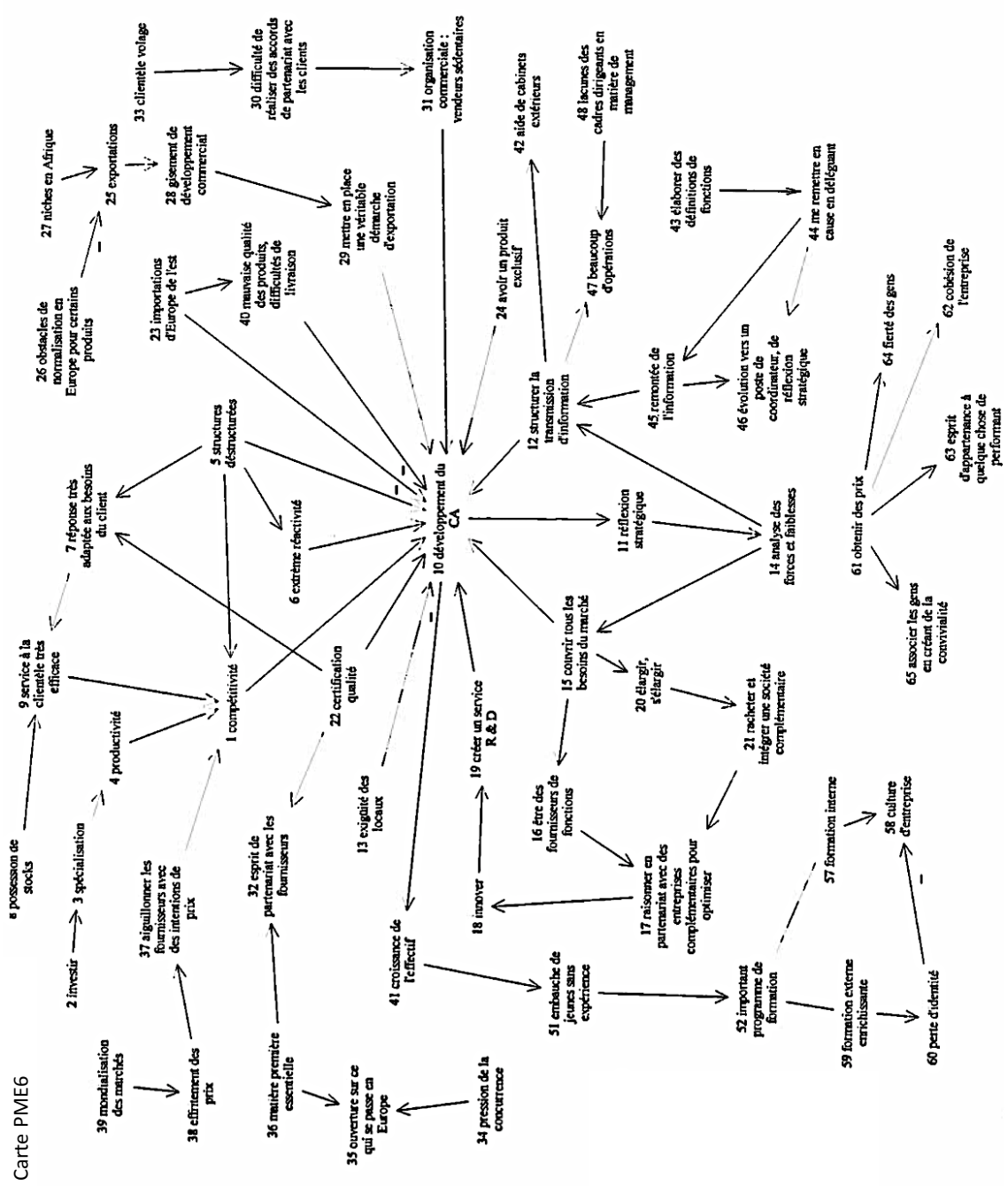
Annexe 2 Carte cognitive de la PME4



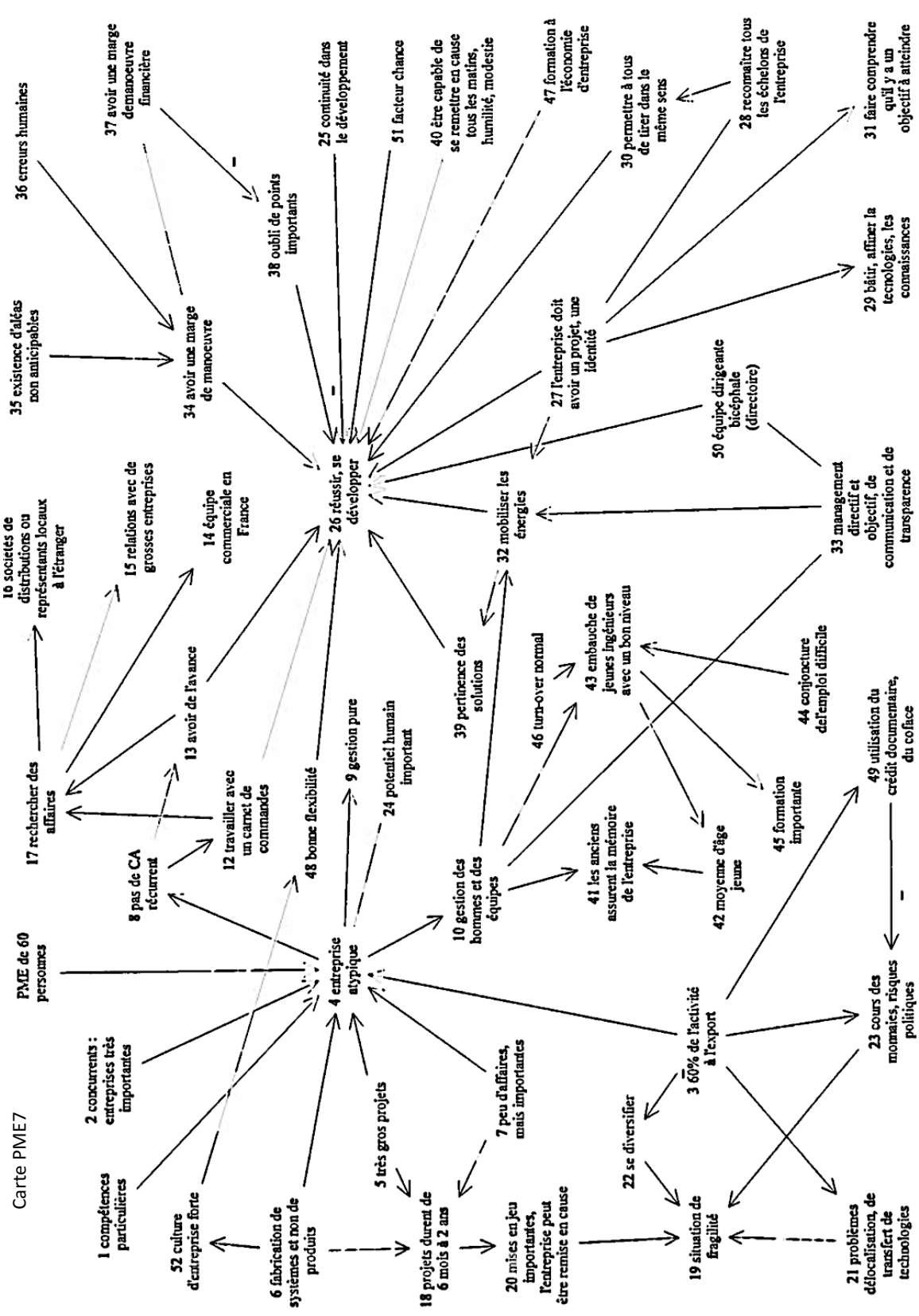
Annexe 3 Carte cognitive de la PME5



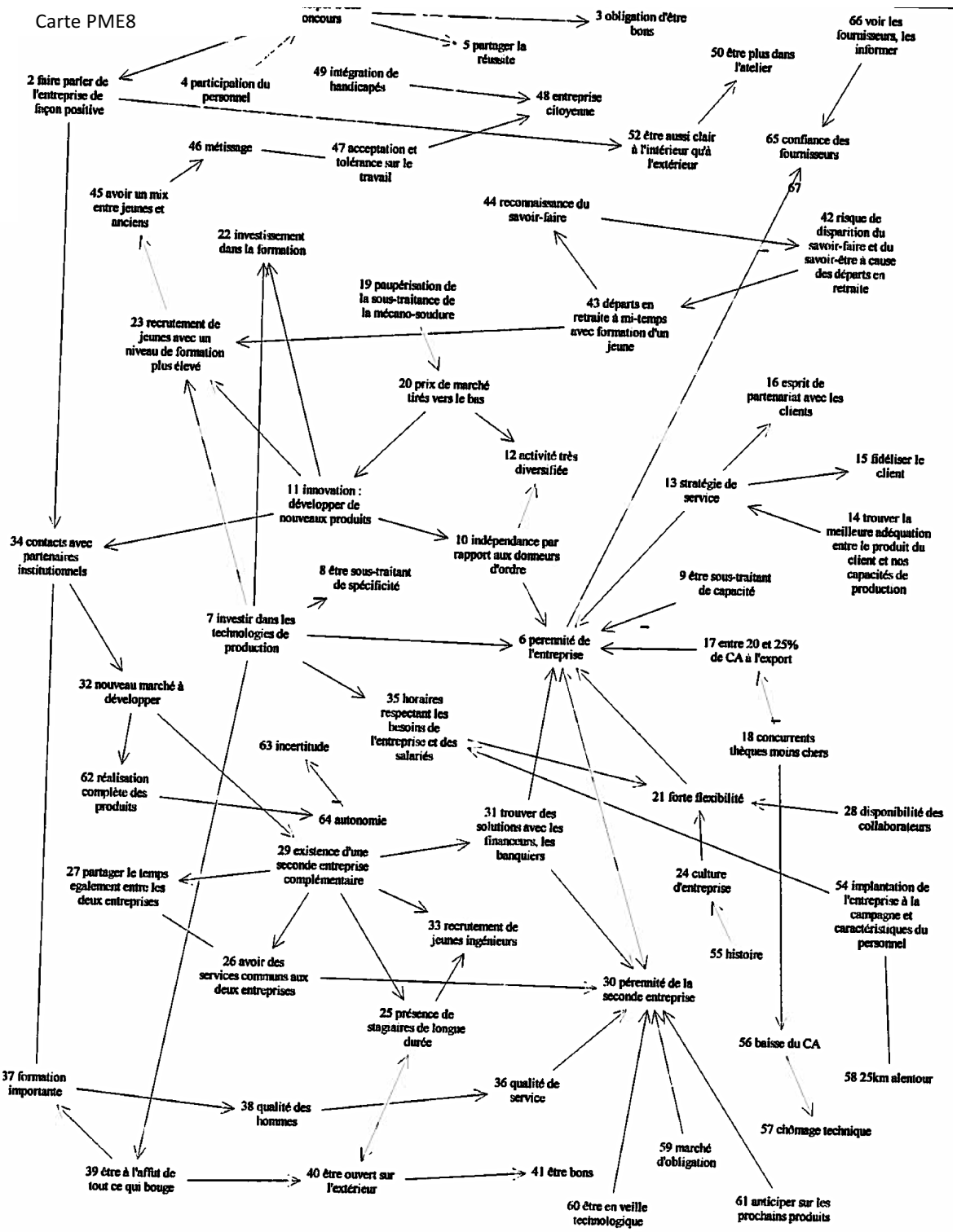
Annexe 4 Carte cognitive de la PME6



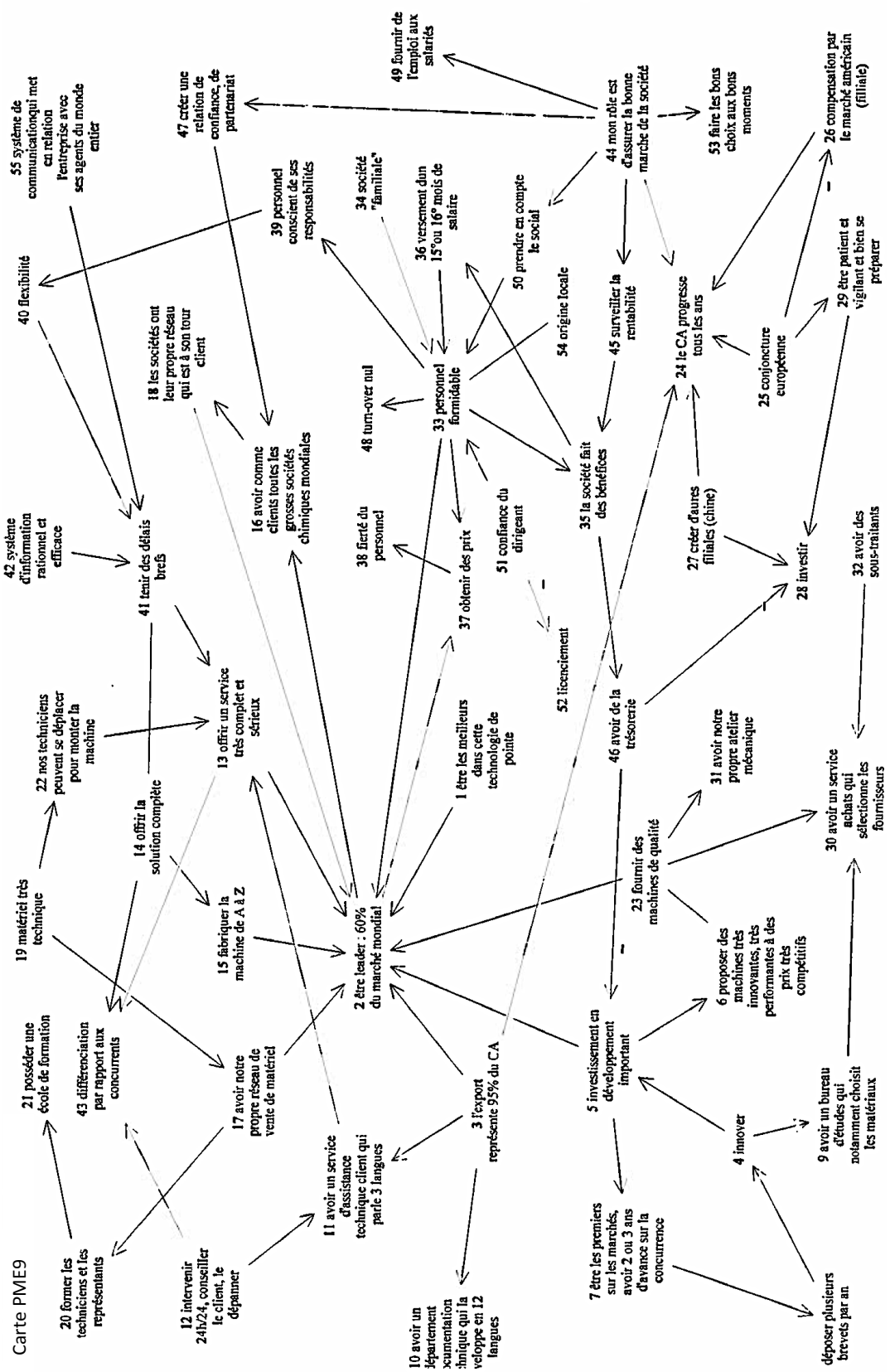
Annexe 5 Carte cognitive de la PME7



Annexe 6 Carte cognitive de la PME8



Annexe 7 Carte cognitive de la PME9



Akram EL FENNE

Une approche cognitive de la performance en PME

Résumé

Cette thèse se propose de contribuer à la compréhension de la problématique générale de la performance, ceci par l'exploration du contenu de la vision stratégique appliquée au contexte des propriétaires-dirigeants de PME. Notre thèse émerge ainsi des observations du terrain et de son évolution, notamment les difficultés rencontrées par certaines PME pour survivre et à contrario les facteurs favorisants la réussite et la performance de certaines d'entre elles. Cette recherche s'articule ainsi autour d'un processus continu d'aller-retour entre la littérature et le terrain.

La thèse présente son projet en termes de problématique et de méthodologie, au travers d'un processus de collecte de données, par entretiens en profondeur, sur 9 PME performantes primées à plusieurs reprises. A cet effet, nous avons utilisé la méthodologie de la cartographie cognitive qui permet d'analyser la vision stratégique comme un réseau de concepts dans une dynamique des relations les liants. Le traitement et l'analyse des données récoltées nous conduisent à proposer un modèle cognitif de la performance adapté au contexte des propriétaires-dirigeants de PME. La performance apparait comme un concept multidimensionnel, hiérarchique et dialogique. En effet dans sa PME le propriétaire-dirigeant doit faire des arbitrages entre les différents objectifs et les intérêts multiples des différents acteurs. Enfin, l'étude démontre une importance avérée aux ressources humaines et à l'ancrage territorial de son entreprise.

Entrepreneuriat, PME, Cognition, Vision stratégique, modèle de performance, Facteurs clés de succès.

Résumé en anglais

This thesis aims to contribute to the understanding of the general issue of performance, this by exploring the contents of the strategic vision applied to the context of SME owner-managers. Our thesis emerges from field observations and its evolution, the difficulties of some of SMEs to survive and conversely the contributing factors of success and the performance of some of them. Thus, this research revolves around an ongoing go-return process between literature and results of our field research.

The thesis presents its problematic and methodological project, through in-depth interviews of nine performing SMEs (award winning repeatedly). To this end, we used the methodology of cognitive mapping that can analyze the strategic vision as a network of concepts in a dynamic relationship. The processing and analysis of collected data lead us to propose a model of cognitive reading of performance adapted to the context of SME owner-managers.The performance appears as a multidimensional concept, hierarchical, and dialogical. Indeed, in its SME, the owner-manager must make trade-offs between different objectives and different interests of different stakeholders. Finally, the study demonstrates proven importance to human resources and territorial anchorage of its business.

Entrepreneurship, SMEs, Cognition, Strategic vision, Performance model, Key Success' Factors.