

# MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES PMI : PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE MULTICRITÈRES

**Hugues SILVESTRE \***  
**Régis GOUJET \*\***  
**Marie-Hélène PASTORELLO\*\*\***

Groupe ESC Lyon  
Institut de recherche de l'entreprise

## RÉSUMÉ

Cette communication a pour objet de présenter une étude exploratoire sur le management stratégique des PMI. Après une argumentation théorique sur les limites de l'approche classique de la démarche stratégique pour ce type d'entreprise, trois postulats sont proposés pour aborder l'analyse des processus stratégiques des dirigeants de PMI :

le dirigeant et ses représentations occupent un rôle central,  
la stratégie est très dépendante du degré de lecture qu'a le dirigeant de son entreprise dans son environnement,  
la stratégie est très liée au pouvoir détenu par la PMI.

Ces postulats diffèrent des postulats classiques, ce qui a induit une étude exploratoire sur le management stratégique de 77 dirigeants de PMI indépendantes.  
Après présentation de la méthodologie de l'étude, les résultats synthétiques sont exposés sous la forme d'une typologie multicritères. Ces critères sont relatifs au dirigeant, à l'environnement tel que celui-ci se le représente, et au bilan et perspectives qu'il dresse pour son entreprise.

---

\* Hugues Silvestre est responsable de recherche à l'Institut de Recherche de l'Entreprise (IRE) du Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon,

\*\* Régis Goujet est chargé de recherche à l'IRE, Groupe ESC Lyon

\*\*\* Marie-Hélène Pastorello est professeur de marketing au Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Saint-Etienne, chargée de recherche associée à l'IRE.

Adresse: Institut de Recherche de l'Entreprise, 23 Avenue Guy de Collongue, BP 174, 69132 ECULLY Cedex, France

Ces trois auteurs constituent l'équipe de recherche "Management Stratégique des PMI" de l'Institut de Recherche de l'Entreprise.

**Mots clés :** Typologie multicritères des PMI - Dirigeant de PMI - Stratégie - Recherche exploratoire - PMI et environnement.

## **Introduction**

Ce document présente une étude empirique exploratoire menée dans le cadre d'un programme de recherche sur le management stratégique des dirigeants de PMI. Le programme a débuté en 1991 au sein de l'IRE<sup>1</sup> pour se concrétiser en 1993 par une étude exploratoire conduite auprès de 77 dirigeants de PMI indépendantes de la région Rhône-Alpes (cette région constitue la deuxième région industrielle française, aussi bien au regard du nombre de PMI que de l'effectif salarié travaillant dans ce type d'entreprises (Duchéneau, 1995)).

C'est en partenariat avec la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) Rhône-Alpes, l'un des acteurs publics en charge de l'animation du tissu industriel régional, que le programme de recherche a été conduit. L'une des motivations de cette association résidait dans la volonté de la DRIRE d'obtenir des méthodes et outils permettant de mieux appréhender la situation présente d'une PMI et les éléments pouvant conditionner son évolution. Cette étude visait à répondre à ces objectifs notamment par l'établissement de grilles de lecture de ces entreprises.

Après avoir énoncé les fondements de cette recherche, nous décrirons la méthodologie adoptée dans le cadre de la phase terrain et de l'analyse des données. Ensuite, un exemple de la nature des résultats obtenus sera proposé à travers une typologie synthétique issue des traitements effectués. Ce travail s'achèvera par une réflexion générale sur cette étude.

### **1. Les fondements théoriques**

Notre recherche est liée à une demande d'une plus grande compréhension des facteurs d'évolution des PMI pour une meilleure animation du tissu industriel régional. En d'autres termes, il s'agit d'analyser les différences d'évolution entre des PMI similaires intervenant sur un même marché : pourquoi l'une "réussit-elle" (croissance, hausse de l'effectif notamment) alors que les autres n'y parviennent pas ?

L'évolution des entreprises a suscité de nombreux courants de recherche parmi lesquels nous retenons, pour notre propos, deux d'entre eux. Le premier considère que l'évolution est très largement déterminée : pour exemples, l'organisation et la performance de la firme sont contingentes d'éléments de l'environnement selon Lawrence et Lorsch (1973) ; Pfeffer et Salancik (1978) pensent que l'entreprise est dépendante de son accès aux ressources, d'autres comme Churchill et Lewis (1982) considèrent par ailleurs que la PME est placée sur un continuum dont l'étape terminale logique est la grande entreprise. Le deuxième courant lie l'évolution de l'entreprise aux caractéristiques du dirigeant (par exemple, Luborski et al., 1986 ; Kets de Vries et al., 1993).

---

<sup>1</sup> L'Institut de Recherche de l'Entreprise (IRE) est le centre de recherche en gestion du Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon (France). Les trois auteurs de ce document constituent les membres de l'équipe de recherche "Management des PMI".

S'agissant plus particulièrement de PME, les auteurs insistent souvent sur ce dernier point. Pour eux, le dirigeant a un rôle déterminant dans la conduite de son entreprise (Marchesnay, 1993 ; d'Amboise et Bakanibona, 1990). Le dirigeant a, en effet, un rôle central en ce sens que celui-ci, du fait de sa forte propension à personnifier l'entreprise et son histoire occupe une place prépondérante pour l'élaboration de sa stratégie et pour sa mise en oeuvre, notamment à travers le mode d'organisation qu'il choisit de mettre en place dans son entreprise. D'Amboise et Bakanibona (1990) ont mis l'accent sur ce rôle central dans la prise de décision. Le dirigeant, même s'il est entouré, s'identifie facilement au rôle de chef d'orchestre que l'imagerie populaire lui attribue souvent. Cependant la primauté accordée au dirigeant dans l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie ne permet pas de conclure à une liaison causale unique entre les caractéristiques managériales de l'entrepreneur et l'évolution de son entreprise. En référence aux deux approches citées, on peut penser que pour une meilleure compréhension de l'évolution d'une PME, on peut considérer qu'elles ne sont pas exclusives l'une de l'autre. En effet, il paraît pertinent de prendre en compte le caractère particulier de la relation de la PME avec son environnement en termes de vulnérabilité et de dépendance (Julien et Marchesnay, 1988). L'influence extérieure peut être variable et a une incidence sur la marge de manoeuvre du dirigeant dans ces choix stratégiques.

Ces décisions stratégiques portent d'une part sur l'adéquation entre l'entreprise et son environnement (choix d'un champ concurrentiel en fonction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise) et d'autre part, sur l'organisation de l'action permettant la réalisation des buts de l'entreprise (Marchesnay 1995). Cependant, l'analyse n'est pas rendue facile tant les théories auxquelles il est fait référence en matière de stratégie font l'objet d'un important questionnement. Parmi elles, nous retenons, ici, deux courants : le premier, classique, développe une approche plutôt procédurale de la stratégie en privilégiant la mise en oeuvre à l'aide de la planification, les orientations stratégiques étant presque "dictées" par une bonne lecture de l'environnement réputé lisible (Ansoff, 1989), les stratégies étant alors "conduites par le marché". Le deuxième courant retient l'idée d'une démarche processuelle (Mintzberg et Waters, 1985) mettant l'accent sur l'élaboration des stratégies, la formulation des problématiques (Laroche, 1991) et retenant la primauté des compétences internes sur les exigences externes pour la formulation des stratégies (Julien, 1994).

### **Quelle théorie de la stratégie pour les PME ?**

Considérant les PME, l'"idée couramment répandue" fut longtemps que ces entreprises, et plus particulièrement leurs dirigeants, n'avaient pas, pour la plupart, de démarche stratégique précise. La précision étant, le plus souvent, appréciée à travers la formalisation d'un plan. De nombreuses recherches ont été menées (Robinson et Pearce, 1988 ; d'Amboise et Bakanibona, 1990) sur les liens de causalité entre planification et performance. La pensée sous-jacente était que les PME, pour réussir, devaient adopter les modèles, méthodes et outils, élaborés pour de (très) grandes entreprises. On observe plutôt que les dirigeants de PME qui ont fait l'effort de s'intéresser à ces approches jugent, dans leur majorité, que les méthodes, démarches, instruments qui leur sont proposés, soit pour les décrire, soit pour les gérer, ne sont pas pertinents. On remarque aussi que certaines PME qui n'ont pas adopté de démarche stratégique (telle que couramment définie : analyse, diagnostic, allocation de ressources) n'en sont pas pour autant moins performantes et que leurs dirigeants ont éventuellement développé d'autres formes de démarches stratégiques qui leurs "conviennent" et avec lesquelles ils "travaillent". On peut alors formuler l'hypothèse que les

dirigeants de PME, au moins certains d'entre eux, sont susceptibles d'élaborer et de mettre en oeuvre de façon particulière des démarches, méthodes et outils en matière de stratégie. Dès lors, quelle est l'approche théorique pertinente de la stratégie pour étudier l'évolution des PME ?

### **L'environnement : donné ou construit ?**

Nous pensons que pour une grande majorité des PME, les présupposés des approches classiques (Cf. le modèle LCAG)<sup>1</sup> tels que la disponibilité de l'information, la prédictibilité des différents scénarios d'évolution de l'environnement et de l'entreprise autorisant la comparaison et la détermination de l'optimum, la liberté d'agir dans la phase de mise en oeuvre, ces présupposés ne semblent plus valides. Dès lors, on peut s'interroger sur la pertinence de la démarche stratégique classique dans laquelle le stratège en charge de la réflexion stratégique dans l'entreprise est censé occuper une position d'observateur identifiant le système de repérage du marché (les facteurs clés de succès) dans lequel évolue son entreprise, pour placer les organisations concurrentes les unes par rapport aux autres, avant de prendre le point de vue de son entreprise pour dessiner à partir d'une position occupée et constatée ex-post, une trajectoire stratégique afin d'atteindre une position visée, définie, cette fois, ex-ante.

Les dirigeants de PME ne paraissent pas procéder selon cette logique. Pour eux, l'environnement n'est pas une donnée mais un construit ; Weick (1969) écrit que le chef d'entreprise "décrète" son environnement, c'est-à-dire le contexte qu'il retient comme étant celui de son action, le point de référence étant alors son entreprise. Dans ce cas, les dirigeants décrivent la position de leur entreprise en terme de rôle que celle-ci peut avoir et d'actions légitimant ce rôle et ils adoptent une démarche stratégique constituée d'une suite de décisions, selon un processus très lié au dirigeant lui-même (Silvestre et Goujet, 1993). Nous considérons ici, à l'instar de Weick (1969) un lien entre la "transformation du réel" et "l'engagement dans le réel" ; le lien s'opérant alors entre représentation et action. Le dirigeant interprète les contraintes et les exigences de l'environnement. "Celles-ci ne sont ni données, ni stables, ni objectives, elles sont pensées dans les conditions de l'action". Il réagit à un problème perçu, reconnu et compris à travers son expérience passée et ses représentations de son contexte d'action. Ainsi, sa stratégie est très largement influencée par le contenu de ses représentations<sup>2</sup> (Cossette, 1994), contenu très largement lié à sa capacité à lire l'environnement. Cette capacité est variable en fonction de la complexité de cet environnement, le passage de la turbulence à l'incertitude étant défini par l'incapacité du dirigeant à prévoir ou savoir comment agir (Denis, 1990). La capacité à lire dépend également de la qualité du système d'information de l'entreprise et/ou du comportement du dirigeant. Aussi, quant à la lisibilité de l'environnement, nous retenons une lisibilité perçue plutôt qu'une lisibilité objective. H.A. Simon (1976)<sup>3</sup> considère, à ce sujet, que "l'incertitude (...) n'existe pas au dehors, mais dans l'esprit de l'individu".

---

<sup>1</sup> Il est fait référence ici au modèle des professeurs de HARVARD : Learned, Christensen, Andrews, Guth.

<sup>2</sup> Nous retenons ici comme définition de la représentation l'activité mentale du dirigeant qui consiste à organiser sa connaissance de la réalité. Cette représentation portant sur quatre éléments (Silvestre et Goujet, 1993):  
les facteurs régissant le fonctionnement des marchés et/ou d'un de ses sous-ensembles, segments ou clients ;  
les acteurs et leur stratégie,  
la tendance d'évolution des marchés et/ou d'un de ses sous-ensembles (évolution en termes de croissance, de rentabilité, de fidélité des clients, ...) ;  
la durée de validité des trois éléments précédents.

<sup>3</sup> Cité par Giordano (1991, p 167)

## **La relation de la PME avec son environnement**

Une autre raison des limites de l'approche classique réside dans le fait que celle-ci retient que l'évolution de la position d'une entreprise sur son marché est fonction de l'intensité de son allocation de ressources pour une meilleure performance sur les facteurs clés de succès (Atamer et Calori, 1993). Au contraire, nous pouvons constater que beaucoup sont limitées dans leur manoeuvre, soit par leurs concurrents, soit par des relations fournisseur-client. Il convient, semble-t-il, conformément à la préconisation de nombreux chercheurs, sociologues (dont Crozier et Friedberg, 1977), économistes (dont Perroux, 1973) ou appartenant aux sciences de gestion (dont Thiétart, 1981) d'introduire le pouvoir dans notre analyse, le pouvoir étant, en première approche, défini comme la capacité d'une organisation à influencer les autres acteurs avec lesquels elle est en relation (Jacquemin, 1967). Pour Crozier et Friedberg (1977), il y a pouvoir pour un acteur lorsque celui-ci contrôle une zone d'incertitude : "Ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs. Les rapports des acteurs individuels et collectifs entre eux et aux problèmes qui les concernent s'inscrivent donc dans un champ inégalitaire, structuré par des relations de pouvoir et de dépendance". Ces deux auteurs évoquent ici les deux dimensions que nous retenons pour une deuxième définition du concept de pouvoir, à savoir : la capacité d'un acteur à influencer les autres acteurs de son environnement et sa capacité à résister à l'influence des autres acteurs. Dans tous les cas, le pouvoir résulte d'un jeu d'acteurs, des relations qu'ils ont les uns avec les autres et de la dissymétrie de ces relations (Perroux, 1973). Il nous paraît que cette approche théorique éclaire la problématique stratégique d'un dirigeant de PME qui pourrait alors être définie comme la recherche ou la sauvegarde d'une autonomie de décision dans un système de relations de pouvoir ; les dirigeants de la PME étant en charge de la conduite d'une organisation dont les interventions, tant au niveau de leur contenu, de leur lieu, de leur ordonnancement dépendent de la structure de leur environnement de façon verticale lorsque la dynamique du pouvoir est dans le cadre de la relation fournisseur-client, soit de façon horizontale, lorsque cette dynamique résulte de la structure et de la dynamique du marché concurrentiel (Porter, 1986).

En raison des deux conditions précédemment évoquées -lisibilité partielle et relations de pouvoir- nous retenons la définition de la stratégie donnée par Mintzberg et Waters (1985) à savoir une combinaison inextricable de choix réfléchis *a priori* et d'actions cruciales émergentes. Dès lors, l'étude des conditions d'évolution d'une PME nécessite d'adopter une approche intégrative (Marchesnay, 1993), multidimensionnelle telle que présentée par Martinet (1988) dans son approche rénovée de la stratégie, où l'auteur considère l'entreprise comme agent de production, organisation sociale et système politique. Ce choix nous a amené à retenir le management stratégique comme perspective d'analyse plus large à trois dimensions (Thiétart, 1981) : économique (adaptation des compétences de l'entreprise aux caractéristiques de l'environnement), politique (pouvoirs respectifs des acteurs internes et externes), organisationnelle (organisation, processus,...).

### **Vers une étude exploratoire**

L'ensemble des points évoqués jusqu'alors précise notre questionnement général : il porte sur les propositions suivantes:

- en matière de stratégie de PMI<sup>1</sup>, le dirigeant et ses représentations occupent un rôle central,
- la stratégie est très dépendante de la capacité du dirigeant à lire son environnement et la position de son entreprise dans cet environnement,
- la stratégie est très liée au pouvoir de l'entreprise dans son environnement.

Dans le cadre d'une approche intégrative nous considérons trois catégories d'éléments : ceux relatifs à l'environnement, ceux relatifs à l'entreprise et enfin, au dirigeant. On peut alors chercher à identifier si des combinaisons particulières d'éléments issus de ces trois catégories sont susceptibles d'éclairer des types de démarches stratégiques. En cherchant à élaborer des typologies au regard de ces catégories, notre objectif est de mieux comprendre ce qui sous tend le management stratégique des PMI.

Les typologies existantes retiennent généralement des éléments relatifs à certaines de ces catégories. Julien et alii (1994) les qualifient de typologies qualitatives établies selon des approches multicritères. Notre approche typologique est de cette nature, typologie "complexe globale", synthétique et multicritères, à la fois approche intégrative et approche inductive puisque nous avons travaillé en particulier sur les discours et les perceptions des dirigeants : ce que le dirigeant voit, pense, et dit faire en matière de stratégie.

Comme le souligne Ginsberg (1989), l'intérêt d'une telle perspective réside dans le fait de découvrir les jeux de construits utilisés par les dirigeants et ici, plus précisément, pour la lecture de leur environnement, la prise de décision et la mise en oeuvre des actions. Ainsi, dans cette présente recherche, nous privilégions les construits des dirigeants pour appréhender leur démarche stratégique. En accord avec Hugues et al. (1994), nous abandonnons l'idée de considérer ces derniers comme des décideurs logiques et traitant l'information de façon rationnelle, pour retenir celle d'acteur qui agit et influence le monde avec une rationalité limitée (Simon, 1957).

Cette approche amène à formuler deux remarques relatives à la présente communication. La première a trait à l'impossibilité d'exposer ici l'ensemble des critères et leur validation conceptuelle ; nous avons donc fait le choix de formuler quelques éléments conceptuels précédemment décrits qui ont guidé notre démarche. La seconde remarque est liée au fait que le nombre élevé de critères ainsi que le mode qualitatif de collecte de l'information nous a fourni une base de données relativement complexe ; nous avons opté pour un traitement statistique (post-codification, analyse des correspondances multiples, nuées dynamiques) susceptible de nous aider à faire émerger des tendances mais qui ne saurait conférer à notre étude un statut quantitatif. Nous proposons, non pas une clé de répartition de la population des PMI, mais une grille de lecture proposant la mise en relation des éléments précités relatifs à l'environnement, l'entreprise, le dirigeant, sa démarche stratégique et quelques indicateurs de performance.

## 2. Méthodologie

Un de travail recherche initié en 1991 avec la DRIRE Rhône-Alpes a permis une étude empirique qui s'est déroulée durant l'été 1993. Les points essentiels de méthodologie adoptée sont décrits ci-

---

<sup>1</sup> A partir de ce point nous parlerons uniquement de PMI puisque c'est sur ce type d'acteur seulement que l'étude terrain a été conduite. La définition du ministère de l'industrie est la suivante : toute entreprise indépendante de l'industrie manufacturière dont l'effectif est compris entre 20 et 500 salariés (SESSI 1995).

après.

L'échantillon est constitué de 77 PMI indépendantes à partir de la population mère composée des PMI de l'industrie manufacturière de la région Rhône-Alpes. Il représente correctement le tissu industriel de la région au regard des critères de la taille de la firme ainsi que du secteur d'activité. Nous avons retenu la définition des PMI donnée par le ministère de l'industrie, à quelques nuances près (trois entreprises ont un effectif supérieur à 500 salariés, et une a un effectif inférieur à 20). Concrètement, ce ne sont pas "des PMI" que nous avons visitées, mais 77 dirigeants, et uniquement des dirigeants, que nous avons interrogés. Nous avons recueilli le discours de cet acteur, que nous considérons incontournable dans l'étude de la stratégie en PMI, et l'avons privilégié dans l'analyse. Dans un premier temps, ce sont donc les perceptions des dirigeants rencontrés qui ont été traitées, et non pas notre interprétation de celles-ci.

Le questionnaire administré comportait plus de 120 questions (43 pages de questionnaire). Beaucoup d'entre elles étaient ouvertes, d'autres étaient de nature hiérarchique ou bien fermées. L'administration du questionnaire en face à face sur rendez-vous pouvait varier entre deux et trois heures.

Le questionnaire multicritères traitait les éléments suivant :

- des éléments caractéristiques du dirigeant (tels que sa formation, son expérience professionnelle, son mode d'accès à sa fonction,...) et de son schéma stratégique,
- des éléments relatifs à son entreprise, soit de nature plutôt objective (effectifs, nombre de produits, ...) soit relatifs à la représentation du dirigeant (histoire, avantage compétitif, capacité d'évolution, contraintes, bilan et perspectives...),
- des éléments descriptifs de l'environnement tel que se les représente le dirigeant (intensité concurrentielle, niveau de turbulence, description de la filière, place dans la filière, envergure du marché ...),
- des éléments utilisés par le dirigeant pour décrire sa démarche stratégique (principes stratégiques, stratégie concurrentielle, processus de prise de décision stratégique ...),
- quelques éléments de performance tels que les définit le dirigeant ou plus normatifs (croissance des effectifs, du chiffre d'affaires, évolution de la rentabilité...).

Pour des raisons liées à l'outil informatique et pour faciliter le traitement statistique des données, les 120 questions d'origine ont été transformées en environ 250 variables informatiques pouvant avoir deux natures différentes :

- des variables de nature objective (exemple : effectif, âge du dirigeant,...) ou qualifiant des faits concrets (exemple : mode d'accès à la fonction de propriétaire-dirigeant),
- des variables de nature subjective établies à partir des discours des dirigeants, ayant fait l'objet d'un post-codage, décrivant leurs représentations (exemple : les faits marquant ayant influencé l'évolution de l'entreprise, quels sont les atouts principaux de l'entreprise,...).

Le traitement des données s'est déroulé selon trois phases :

- la première phase a consisté, à partir des questions du questionnaire, à post-coder les réponses donnant ainsi lieu à l'établissement des 250 variables informatiques puis à analyser les tris à plat, les tris croisés et identifier les liaisons significatives (calcul de l'écart entre distribution

observée et distribution théorique). Cette phase nous a permis de décliner notre questionnement initial en plusieurs sous thèmes, chacun d'eux pouvant être précisé à l'aide de plusieurs variables.

- la deuxième phase a consisté à faire des traitements pour chaque sous thème : par un processus itératif suivant la séquence suivante : a) choix de certaines variables considérées *a priori* comme illustrant le sous thème, b) réalisation d'une Analyse des correspondances Multiples, c) analyse typologique (méthode des nuées dynamiques), d) croisement des types obtenus avec l'ensemble des variables restantes du fichier ; nous avons finalement conservé 10 typologies correspondant à 10 sous thèmes. Ont été conservées les typologies permettant de mettre en exergue des groupes de PMI pour lesquelles un nombre important d'éléments relatifs à l'environnement, l'entreprise, le dirigeant, sa démarche stratégique, des indicateurs de performance sont spécifiques des types obtenus. Sur les dix typologies, 9 ont trois types et une a quatre types.

Les typologies ainsi obtenues sont les suivantes : qualification de l'environnement, avantage concurrentiel de la PMI, poids relatif de l'entreprise dans son environnement, expérience du dirigeant, contraintes internes susceptibles de contrecarrer l'évolution de l'entreprise, bilan et perspectives, format de l'évolution, principes stratégiques du dirigeant, formule stratégique du dirigeant, processus de prise de décision stratégique.

- une troisième phase de traitement se présente sous la forme d'une synthèse des dix premières typologies. Dans un premier temps chacune d'elle a été transformée en variable, soit 10 variables avec chacune 3 modalités (une seule en a quatre). Ensuite nous avons procédé de la même manière que lors de la deuxième étape : ces dix variables ont donc été traitées par une ACM sur laquelle nous avons effectué une typologie dont les modalités ont été croisées avec l'ensemble des autres variables du fichier. Ainsi, à partir des dix premières typologies nous avons pu construire une typologie synthétique qui comprend trois types synthétiques (TS) (A, B et C) repartissant les 77 dirigeants au regard des 10 typologies.

C'est donc la typologie synthétique et les trois TS -A, B, C- que nous présentons de façon plus détaillée ci après<sup>1</sup>.

Le graphe suivant résume, en les reprenant, les différentes étapes de la méthodologie.

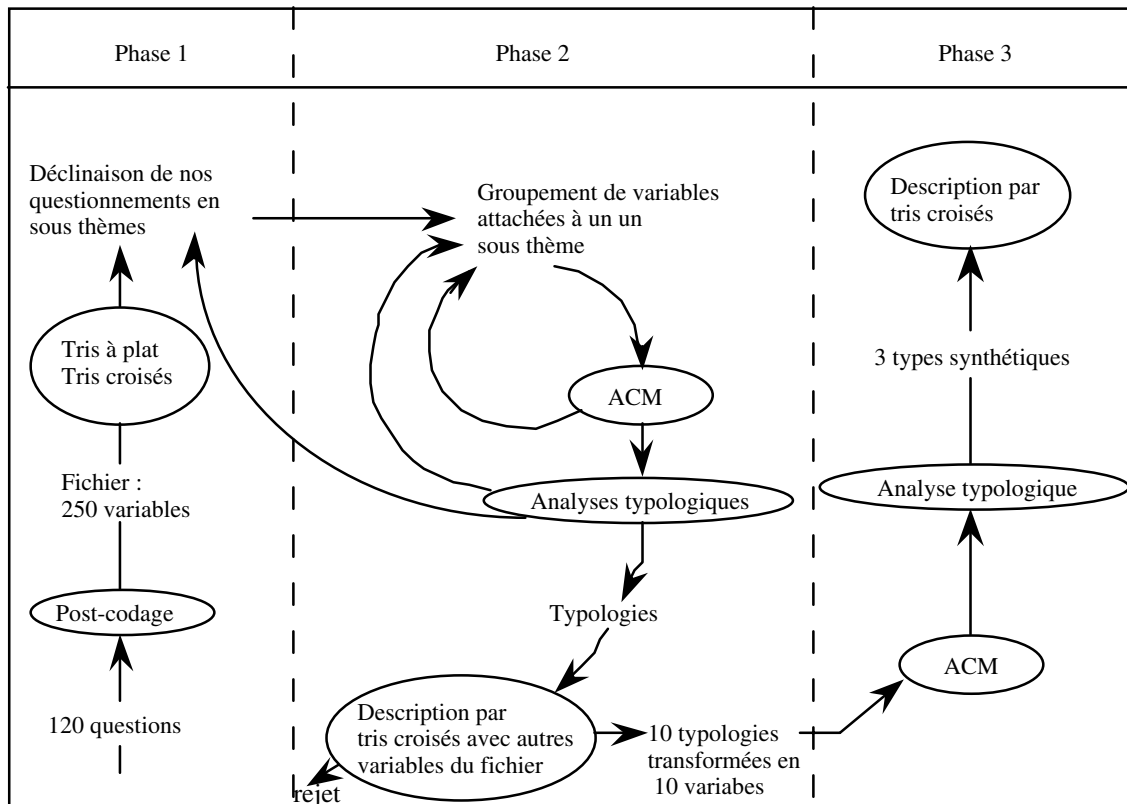
---

<sup>1</sup> Pour des raisons de clarté nous ne pouvons ici présenter le contenu des 10 typologies primaires.



TABLEAU N°1

**Synthèse de la méthodologie et de l'analyse de données**



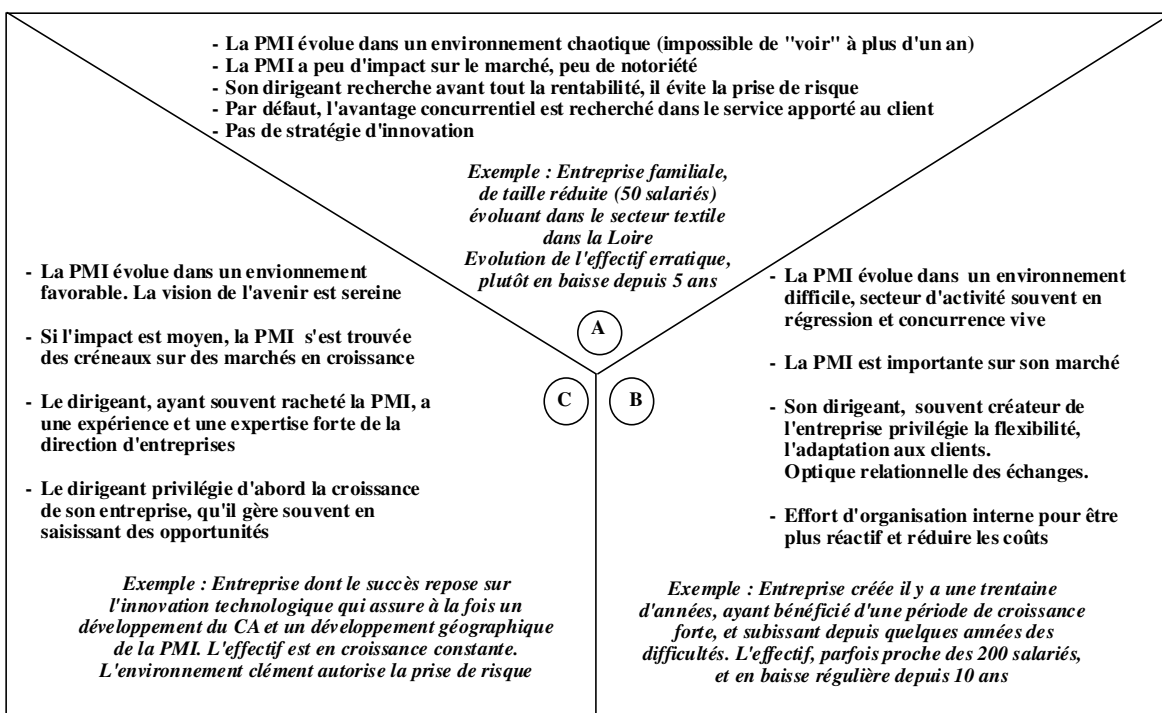
Il est ici essentiel de retenir que l'aspect synthétique de cette typologie induit que les TS obtenus ne constituent qu'une tendance. Par exemple, lorsque l'on dira qu'une PMI de notre échantillon appartient à tel TS, cela signifie qu'elle est plutôt représentative des caractéristiques décrivant le TS en question.

**3. Résultats**

Avant de décrire chacun des trois TS nous proposons une représentation simplifiée de l'analyse factorielle ayant permis de dégager les TS. Apparaissent les principales caractéristiques décrites par les modalités des dix dimensions qualifiant le mieux les TS, et nous avons illustré par un exemple ce que pourrait être une PMI répondant à chacune de ces trois configurations.

TABLEAU N°2

### Présentation simplifiée des types synthétiques



Les trois TS de cette typologie synthétique ont été croisés avec les variables du fichier ce qui permet de mieux les spécifier, nous en proposons ci-après une description rapide.

#### Description du TYPE A (32 PMI)

Près de 40% des PMI indépendantes de notre échantillon se trouvent dans ce type synthétique. Elles sont avant tout marquées par une très forte dimension familiale : la quasi totalité de leurs dirigeants a accédé au poste de chef d'entreprise par transmission familiale, conserve des relations familiales avec le dirigeant précédent et 60% des responsables de ces PMI occupent leur fonction depuis longtemps. Le dirigeant, avant de prendre la direction de l'entreprise, a travaillé durablement dans d'autres fonctions au sein de celle-ci.

30% environ des chefs d'entreprise de ce type sont des managers aux expériences de direction multiples et dont l'entrée en fonction est relativement récente.

Ces PMI sont de taille réduite, plus de la moitié ont un effectif inférieur à 50 salariés. Environ 10% seulement d'entre elles ont un effectif supérieur à 100 salariés. Les PMI du textile y sont très représentées (près d'un tiers de la population du type). Les éléments marquants retenus par les dirigeants pour évoquer l'histoire de leur entreprise sont le plus souvent liés à l'organisation interne, en particulier à la mise en oeuvre d'une démarche qualité.

L'élément le plus communément partagé par les entreprises de ce type A est relatif à l'environnement qualifié de chaotique : secteur en régression forte, turbulence, intensité

concurrentielle très forte sur un marché très atomisé et des concurrents très nombreux. La vision de l'avenir des dirigeants est courte, la presque totalité déclare "voir" à moins d'un an l'évolution de leur entreprise, un tiers d'entre eux ont un champ de vision plus court encore : de zéro à trois mois, qu'il s'agisse de la vision de leur secteur ou de celle de leur entreprise.

Ces PMI n'ont pas de poids sur leur marché, d'une part parce que dans environ deux cas sur trois le financement des investissements est le facteur interne susceptible de contrecarrer l'évolution de l'entreprise et, d'autre part, parce que pour une très forte majorité d'entre elles, ces PMI ont un avantage concurrentiel peu percutant, lié au service (qualité des produits, délais, réseau commercial)

Dans ces conditions, près de deux dirigeants sur trois adoptent comme principe stratégique la recherche de rentabilité et ce, par des décisions de gestion privilégiant la prudence.

L'objectif global pour leur entreprise pourrait être résumé par la recherche de la rentabilité sans prise de risque. Dans la grande majorité des cas, des objectifs plus détaillés (chiffre d'affaires, investissements, part de marché...) ne sont pas formalisés.

Les indicateurs de l'évolution de l'entreprise les plus fréquemment utilisés sont les résultats comptables. La réflexion sur le devenir de l'entreprise est, dans environ deux cas sur trois, menée par prise de recul périodique.

Les prévisions de chiffre d'affaires pour l'année à venir sont pessimistes deux fois sur trois. Cependant, c'est dans ce type que se trouve la plus importante proportion de dirigeants qui n'envisagent pas la transmission de leur entreprise (cession à la génération suivante ou vente).

Une particularité de ce type, globalement très caractérisé par les éléments d'environnement, est que l'on peut déceler une sous-population aux caractéristiques contraires à celles exposées précédemment. En effet, une faible partie dispose dans cet environnement tourmenté d'un avantage concurrentiel lié à la technique ou au produit.

Ces PMI sont marquées par des dirigeants ayant plusieurs expériences de la direction d'entreprise et liant l'évolution de leur entreprise aux compétences des hommes, prenant des décisions assez longuement mûries, cherchant à exploiter toutes les ressources internes et externes disponibles, adoptant un principe stratégique de développement axé sur l'organisation interne, et se disant satisfaits par les résultats bien qu'ayant une vision à court terme de l'évolution de leur secteur. On peut évaluer cette sous-population à environ 25% à 30% des effectifs du type A.

### Description du TYPE B (23 PMI)

Environ 30% des PMI indépendantes de notre échantillon se trouvent dans ce type. Leur effectif est pour une très forte proportion inférieure à 200 salariés avec une part significative d'entreprises à l'effectif compris entre 100 et 200 salariés.

Près des trois quarts des créateurs d'entreprises se trouvent dans ce type dont ils constituent le tiers de la population. On constate une forte présence des dirigeants autodidactes (40%).

Les "non-créateurs" ont le plus souvent, avant de prendre la direction de leur entreprise, travaillé durablement au sein de celle-ci dans l'encadrement. Ils sont généralement peu entourés. Dans plus d'un cas sur deux, il n'y a aucune direction intermédiaire.

L'élément le plus marquant est la stratégie presque unanimement adoptée (8 cas sur 10) que l'on peut dénommer "mobilisation sur la flexibilité". Cet élément est à mettre en relation avec l'importance particulière accordée par une très forte majorité de dirigeants à la relation fournisseur-client :

- dans un cas sur deux, la stratégie concurrentielle réside dans l'instauration de relations durables avec le client,
- dans près d'une PMI sur deux, l'investissement prioritaire porte sur la relation fournisseur-client,
- la relation fournisseur-client est marquée par une interaction forte ; dans la presque totalité des cas les dirigeants reconnaissent que leurs clients sont susceptibles de les faire progresser sans que pour autant l'on puisse noter un pouvoir équilibré entre le fournisseur et le client, la balance semblant plutôt pencher du côté de ce dernier.

On observe également des portefeuilles-clients concentrés sur des marchés internationaux eux-mêmes concentrés. Ainsi, face à un marché très structuré et concentré, plutôt stable, les dirigeants adoptent une stratégie d'adaptation. En l'absence, pour la presque totalité d'entre elles de la possession d'un avantage concurrentiel lié à la maîtrise d'une technologie, les atouts de ces PMI résident soit dans la souplesse, l'adaptation, soit dans les services apportés au client autour du produit.

Ce comportement est exacerbé par la double crainte de la concurrence qui est, dans un cas sur deux, la contrainte jugée la plus forte pour l'évolution de l'entreprise, et dans la même proportion, la réduction du terme du carnet de commandes. Dans ces conditions, près de trois dirigeants sur quatre préfèrent assurer la rentabilité, quitte à ne pas croître.

Un autre fait marquant de ce type est que près de 8 PMI sur 10 considèrent ne pas avoir de contraintes internes susceptibles de contrecarrer l'évolution de leur entreprise. En particulier, ces dirigeants déclarent ne pas connaître des contraintes liées à la dimension humaine (d'ailleurs, la satisfaction la plus forte porte sur le climat interne) ou à l'acquisition de nouveaux savoir-faire. Ainsi, constatant que ces PMI ont le plus souvent bénéficié du décollage de leur secteur, et qu'elles se trouvent dans un environnement plutôt stable, tant du point de vue de son évolution que de sa structure, on pourrait s'attendre à des réactions de satisfaction de la part de leur dirigeant. En fait, il n'en est rien :

- le bilan qu'il fait ainsi que les perspectives d'avenir sont très mitigés,
- les prévisions de chiffre d'affaires sont stables, il n'y a pas réellement d'objectifs de croissance.

En fait, si les 10-15 dernières années ont été marquées par une hausse du chiffre d'affaires, elles l'ont également été par une baisse des effectifs et une érosion de la rentabilité.

Tous ces éléments nous amènent à formuler l'hypothèse d'une forte dépendance de ces entreprises à une logique de filière à laquelle elles sont assujetties. Près de 60% de leurs dirigeants déclarent être contraints dans leurs décisions stratégiques, les changements d'orientation étant imposés par d'autres acteurs du marché et par une réflexion sur le devenir de l'entreprise le plus souvent menée en réaction à un événement.

### Description du TYPE C (22 PMI)

Environ 30% des PMI indépendantes de notre échantillon se trouvent dans ce type très marqué par les caractéristiques de leurs dirigeants, un management utilisant de nombreux leviers dans un environnement permettant des possibilités diverses de manœuvres et un haut niveau de satisfaction.

Près des deux tiers de ces dirigeants ont eu d'autres expériences de direction. On trouve parmi eux sept des dix dirigeants ayant acheté leur entreprise, et environ le quart a été recruté par les actionnaires.

Les entreprises de ce type sont de taille variable, souvent plus structurées et plus capitalisées que les PMI des deux types précédents. Elles ne connaissent pas, pour 70% d'entre elles, de problèmes de financement d'investissement. Elles ont été marquées dans leur histoire par des changements d'orientation stratégique dans un cas sur deux, changements liés aux dirigeants.

Ces PMI évoluent dans un environnement relativement porteur, marqué par une évolution favorable, une stabilité et une intensité concurrentielle qualifiée de "normale". Ces caractéristiques permettent au dirigeant d'avoir une vision à long terme de son entreprise et de son secteur. Dans près de trois cas sur quatre, le marché est jugé d'envergure internationale. Les clients potentiels y sont nombreux (plus de 1 000 dans la plupart des cas), et les clients dans le portefeuille sont assez nombreux mais identifiés.

Cet environnement est synonyme de possibilités d'actions multiples en l'absence soit d'une intensité concurrentielle forte sur un marché atomisé (comme c'est le cas pour le type A), ce qui a pour effet de figer les positions des différents acteurs, soit d'une dépendance vis-à-vis de donneurs d'ordres importants (cf. type B).

Ces possibilités d'action sont rendues possibles par la détention d'un avantage concurrentiel percutant lié au produit ou à la technologie, avantage maintenu ou développé à l'aide d'une stratégie d'innovation adoptée par la presque totalité de ces PMI.

Huit dirigeants sur dix déclarent préférer croître en prenant des risques plutôt que l'inverse ; le tiers environ d'entre eux est prêt, pour croître, à sacrifier une partie de la rentabilité. En définitive, ces dirigeants sont pratiquement tous tournés vers la croissance, si l'on en juge par leurs principes stratégiques qui sont soit la croissance et l'ouverture sur le marché, soit le développement et l'organisation interne ; la différence entre ces deux catégories de principes correspondant à l'orientation des moyens mis en œuvre tournés vers le marché dans le premier cas, par une optimisation des ressources internes dans le deuxième cas.

Le management stratégique de ces dirigeants est multidimensionnel :

- 60% d'entre eux cherchent à exploiter l'ensemble des ressources internes et externes à leur entreprise : produits différents, niches, meilleure qualité des produits et des services, importance accordée aux ressources humaines et à la cohérence des actions avec la stratégie.
- Les moyens jugés déterminants par les dirigeants pour atteindre les objectifs visés sont dans près de sept cas sur dix la compétence et la motivation du personnel, éléments considérés une fois sur deux comme constituant les atouts principaux de l'entreprise.
- Les ressources et moyens sont mobilisés avec méthode : existence d'un système d'information

(un cas sur deux), informations requises pour gérer l'évolution de l'entreprise nombreuses, plutôt relatives au marché aval (deux fois sur trois), objectifs formalisés en termes de croissance de chiffre d'affaires (70%) d'investissement (90%) de développement de nouveaux produits (60%), à la force de vente (70%).

Ces conditions et le style de management semblent libérer les dirigeants de ce type et leur permettre de prendre des décisions opportunistes. C'est, en effet, dans ce type que se trouve le plus grand nombre de dirigeants (12/25) déclarant avoir un tel processus de prise de décision stratégique.

Une dernière caractéristique importante des PMI de ce type est le haut niveau de satisfaction de leurs dirigeants : 75% d'entre eux se disent globalement satisfaits, notamment quant au chiffre d'affaires et à la rentabilité.

Il convient, en effet, de remarquer que près de la moitié des entreprises de ce type ont eu sur les 15 dernières années un chiffre d'affaires en hausse et, dans la même proportion, un effectif en hausse.

## **Commentaires et limites**

Suite à l'établissement de la typologie synthétique, nous reprenons nos propositions de recherche telles qu'initialement formulées afin de les préciser ce, dans une phase de nature plus interprétative.

L'évolution des entreprises nous semble dépendante de trois facteurs. Le premier est relatif à la capacité à lire et décoder l'environnement. Celle-ci est liée à l'incertitude issue de l'environnement. Le deuxième facteur concerne le pouvoir que peut exercer l'entreprise sur les autres acteurs de son environnement. Ce pouvoir se traduit par une capacité à influencer d'autres acteurs et/ou qu'une capacité à leur résister. Enfin la prise en compte de l'importance du rôle du dirigeant et de ses représentations dans l'élaboration de la stratégie, semble indispensable.

Le croisement des trois facteurs d'évolution et des TS nous permettent de préciser ces propositions à partir des caractéristiques des types synthétiques (cf. tableau n°3, ci après).

Le type A est caractérisé par le rôle central du dirigeant (entreprise très familiale) mais également par de faibles capacités à lire l'environnement qualifié de chaotique, à l'influencer, même à lui résister, la PMI ne disposant pas d'un avantage concurrentiel percutant ni d'un impact significatif sur le marché.

L'environnement plutôt stable autorise les entreprises du type B à exercer leur capacité de lecture et dans une certaine mesure d'influence. Mais nous avons constaté une forte dépendance de ces entreprises à une logique de filière qui les assujettit dans le cadre de relations fournisseur-client au sein desquelles le client a le plus de pouvoir. Bien que ces entreprises aient une organisation plus structurée, le rôle du dirigeant reste central.

Les entreprises du type C évoluent dans un environnement caractérisé par une évolution favorable qui autorisent des capacités à lire celle-ci étant renforcée par le fait qu'aucun acteur ne détient de façon significative un pouvoir supérieur à celui des autres acteurs. La volonté d'ouverture du

dirigeant se traduit en interne par un système de management qui associe les cadres de l'entreprise atténuant ainsi quelque peu le rôle du dirigeant.

TABLEAU N°3

### Types synthétiques et facteurs d'évolution

	Type A	Type B	Type C
Capacité à lire l'environnement	<b>faible</b>	<b>forte</b>	<b>forte</b>
Pouvoir Capacité à influencer Capacité à résister	<b>faible</b> <b>faible</b>	<b>variable</b> <b>faible</b>	<b>forte</b> <b>forte</b>
Rôle du dirigeant et de ses représentations.	<b>important</b>	<b>important</b>	<b>moyen</b>

Concernant les principales limites de cet travail, on peut considérer les points qui suivent.

Dès lors que notre analyse s'intéresse aux perceptions et représentations de ces chefs d'entreprise, on peut se poser la question de savoir si les interviewés ont livré ce qui se passe dans la réalité. Argyris et Schön (1978) font la distinction entre les "théories épousées", qui peuvent correspondre au discours tenu par le dirigeant et les "théories utilisées". De plus nous n'avons recueilli que l'avis de ce dernier et non celui de l'équipe dirigeante en accord avec notre hypothèse de rôle central exercé par le dirigeant. Mais l'objectif de notre travail de recherche n'était pas d'analyser le comportement (ce qui aurait exigé une autre méthodologie permettant de "vivre" ces comportements sous la forme d'une recherche-action par exemple) mais de recueillir les principes, formules et démarches stratégiques tels qu'ils étaient énoncés par les dirigeants.

De même on peut s'interroger sur la stabilité des discours tenus. La phase terrain de notre recherche s'est déroulée sur une période relativement concentrée dans le temps (2-3 mois). Les aspects conjoncturels, les événements relatifs à cette période ont-ils exercé une influence sur les discours tenus ?

## Conclusion

En conclusion, cette recherche pourrait déboucher sur de futurs développements qui s'orienteraient autour des axes suivants.

Les données recueillies au cours de cette recherche exploratoire pourraient être enrichies avec des variables d'une autre nature. Nous avons déjà procédé à des analyses croisées avec des variables

financières. Nous pourrions continuer de la même façon avec des variables organisationnelles (gestion de production, gestion des ressources humaines) et des variables technologiques (capacités de l'entreprise, possibilité de développement, maîtrise de la technologie). Cette première orientation pourrait permettre une description plus fonctionnelle de ce type d'entreprise.

Un deuxième axe pourrait consister à approfondir les manoeuvres stratégiques. Si l'on s'en réfère à Saporta (1986), 3 grands types de manoeuvres sont susceptibles d'assurer la survie de la PME :

- l'innovation grâce à la maîtrise d'un avantage technologique,
- le renforcement de la position de l'entreprise par une focalisation de l'activité sur le métier de base et/ou une défense de la position de pouvoir / marché aval en particulier aux donneurs d'ordre,
- le renforcement par diversification produit et/ou marché (dont l'internationalisation).

On peut émettre l'hypothèse que toutes ces manoeuvres ne sont pas accessibles à la PMI en fonction de son appartenance à tel ou tel des trois TS.

Un troisième axe pourrait consister à étudier quels sont les conditions de passage d'un TS à un autre ainsi que les conséquences sur le management stratégique de l'appartenance simultanée à deux TS. En effet, nous avons pu constater que les dirigeants de PMI qui avait un portefeuille d'activités constitué de plusieurs domaines d'activité stratégique n'appartenaient pas à un seul mégatype mais pouvaient correspondre à plusieurs TS en fonction des caractéristiques des marchés sur lesquels se situent leurs domaines d'activité.

## **Bibliographie**

- Ansoff, H.I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Classique des éditions d'organisation, Edition française révisée.
- Atamer, T. et Calori, R. (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod Entreprise.
- d'Amboise, G. et Bakanibona, A. (1990), "La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques", *Revue Internationale PME*, Vol. 3.
- Argyris C et Schon D.A. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action perspective*, Reading, Mass., Addison-Wesley
- Churchill N.C. and Lewis V.L. (1983), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", *Harvard - L'Expansion*, n°30.
- Cossette, P. (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA.
- Crozier, M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Points.
- Denis, H. (1990), *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales*, Paris, Economica, Collection Gestion.
- Duchéneaut, P. (1995), *Enquête sur le PME françaises*, Maxima, Paris.
- Ginsberg, A. (1989), "Construing the Business Portfolio : a Cognitive Model of Diversification", *Journal of Management Studies*, vol. 26, n°4, juillet, p. 418-438.



- Giordano, Y. (1991), "Décision et organisations : quelles rationalités ?", In *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, S.G. n°17, avril, p. 161-194.
- Hugues, P., Asch, R. et Daniels, K. (1994), "The Diversity of Individual Level Managerial Mental Models of Competition", Papier présenté au 2ème atelier international sur la cognition managériale et organisationnelle, Bruxelles, 26-27 mai.
- Jacquemin A. (1967) "Le pouvoir économique de l'entreprise", in *L'entreprise et son pouvoir de marché*, Paris, PUF.
- Julien, P.A. (Dir.) GREPME (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Economica.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Vuibert, (déposé à Ottawa en 1987).
- Kets de Vries, Miller et Noel (1993), "Understanding the Leader - Strategy Interface. Application of the Strategic Relationship Interview Method", *Human Relations*, vol. 46, n°1.
- Laroche H. (1991), *La formulation des problèmes stratégiques*, Thèse de doctorat, HEC Paris
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Traduction Française, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Luborski, L. , Crits-Christoph, P. et Mellon, J. (1986), "The Advent of Perspective Measures of the Transparency Concept", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*.
- Marchesnay, M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles, Université collection gestion.
- Marchesnay, M. (1995), "Le résistible déclin du marketing stratégique", *Revue Française du Marketing* n° 155.
- Martinet A.C. (1988), Les discours sur la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Janvier-février.
- Mintzberg, H. et Waters, J.A. (1985), "Off Strategies Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6.
- Perroux, F. (1973), *Pouvoir et Economie*, Bordas, Paris.
- Pfeffer, J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row Publisher, New York.
- Porter M.E. ((1986), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, Inter-éditions.
- Robinson, R.B. et Pearce, J.A. (1988), "Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business-Unit Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 43-60.
- Saporta, B. (1986), *Stratégies pour la PME*, Editions Montcherstein.
- Silvestre, H. et Goujet, R. (1993),"Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI", Communication au Congrès International Francophone de la PME, Carthage, 28-30 octobre.
- Simon, H.A. (1947), *Administrative Behavior*, New-York, Macmillan (1ère ed. 1947).
- Thiéart, R.A. (1981), *La stratégie mixte et ses syndromes*, *Harvard l'Expansion*, Automne.
- Weick, K.E. (1969), *The Social Psychology of Organising*, New-York, Mc Graw-Hill (2° ed.).