

GRILLE D'EVALUATION DU POTENTIEL DE DEVELOPPEMENT DE LA PETITE ENTREPRISE

Analyse exploratoire à partir d'études de cas. Propos d'étape

Thierry NOBRE *
Université Louis Pasteur

RÉSUMÉ

L'objectif de cette communication est de proposer une ébauche de grille pour déterminer le potentiel de développement de la petite entreprise. A partir d'études de cas, l'auteur propose une démarche incluant une analyse quantitative et qualitative s'intéressant, d'une part, aux caractéristiques du fonctionnement opérationnel et, d'autre part, à la dimension managériale, c'est-à-dire, la capacité de finalisation du dirigeant et la capacité de pilotage de l'équipe de direction. La partie quantitative analysant le fonctionnement courant, déjà testée sur le terrain, est illustrée par des exemples tirés des études de cas réalisées. En ce qui concerne la partie qualitative analysant le potentiel managérial, compte tenu de l'état d'avancement des travaux, seules les grandes lignes qui président à son établissement sont présentées.

Mots-clés: Création d'entreprise, entrepreneurship, équipe de direction, évaluation, petite entreprise, stratégie.

Introduction

L'objectif de cette communication est de proposer une ébauche de grille d'analyse pour déterminer le potentiel de développement de la petite entreprise, c'est-à-dire, l'ensemble des éléments de l'entreprise pouvant permettre, ou remettre en cause, celui-ci. Cette grille est destinée aux petites entreprises récentes. Elle comporte une double dimension: d'une part, elle s'intéresse à l'évaluation du fonctionnement courant de ce type d'entreprise, d'autre part, elle prend en compte la dimension entrepreneuriale, en évaluant certaines caractéristiques du dirigeant et de son équipe de direction. La double dimension concerne aussi les indicateurs utilisés. L'évaluation du

* Thierry NOBRE, Maître de conférences en Sciences de Gestion, Docteur en Sciences de Gestion -LARGE (Laboratoire de Recherche en Gestion)- Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Université Louis Pasteur, 38, Boulevard d'Anvers 67000 Strasbourg FRANCE. Tel: 88 41 52 00 Fax : 88 61 37 66 - E-mail: nobre@cournot.u-strasbg.fr - Bibliographie: La dimension stratégique de la structuration de la petite entreprise. Gestion 2000, à paraître. - Quelles méthodologies pour la recherche en contrôle de gestion. 17ème Congrès de l'Association Française de comptabilité, mai 1996. - Le processus de structuration dans la petite entreprise: une étude exploratoire. - Revue internationale des PME, Vol 8, n°2 1995 - Die Rolle der Unternehmensberatung bei unternehmen in der nachgründungs und vorentwicklungsphase. -Internationales Gewerbearchiv, 2.Heft 1995

fonctionnement interne repose essentiellement sur des critères quantitatifs, alors que la prise en compte de la dimension entrepreneuriale retient essentiellement des éléments qualitatifs. Cette recherche est encore en cours; la première partie de la grille a déjà été testée, en revanche la deuxième partie n'a pas encore connu d'application.

Dans un premier temps, nous présentons le contexte méthodologique de réalisation de ce travail; d'une part, nous exposons le cadre opératoire retenu pour la conduite de la recherche, d'autre part, nous précisons la conception de l'évaluation envisagée.

Ensuite, nous détaillons les deux composantes de l'analyse. Compte tenu des expériences réalisées et de leur degré d'achèvement, nous présentons, primo, la grille d'analyse du fonctionnement interne et, secundo, les lignes directrices devant conduire à l'analyse du potentiel managérial.

Enfin, nous nous intéressons à l'utilisation de l'outil proposé, en définissant les conditions de son utilisation et en présentant des cas concrets illustratifs choisis, parmi les entreprises étudiées.

1. Méthodologie

Pour rendre compte de la démarche d'évaluation du potentiel de développement proposée ici, il est nécessaire, au préalable, de présenter les conditions méthodologiques dans lesquelles ce travail de recherche s'est déroulé. En particulier, il est important, pour pouvoir relativiser les résultats, de connaître la dimension phénoménologique des travaux entrepris. Ensuite, après avoir présenté les entreprises concernées par cette analyse, nous exposerons la conception de l'évaluation retenue.

1.1 Méthodologie de recherche

La grille d'évaluation proposée dans cette communication découle d'un travail de recherche-intervention conduit dans sept entreprises. L'objectif initial n'était pas l'étude d'un tel outil mais l'analyse de la structuration de la petite entreprise (Nobre 1995, 1996). Pourtant, lors des travaux, des éléments récurrents ont attiré notre attention. En particulier, dès la troisième étude de cas, certaines similarités nous ont conduit à nous intéresser à la problématique de l'évaluation du potentiel de développement de la petite entreprise. La méthodologie utilisée s'apparente ainsi à une variante de la démarche de l'étude de cas préconisée par Eisenhardt (1989) et se situe dans le cadre épistémologique des recherches qualitatives (Yin 1984), (Strauss 1987).

SCHÉMA 1
La démarche de recherche utilisée

En effet, la problématique centrale n'a pas été définie à priori mais elle s'est imposée lors du déroulement des travaux mentionnés ci-dessus. Il s'agit donc d'une problématique émergente relevant de l'opportunisme méthodologique (Girin 1989).

L'analyse préconisée, à partir des sept cas étudiés, s'est constituée suivant le schéma N°2.

SCHÉMA 2
Elaboration de la grille d'évaluation

1.2 Les entreprises visées

L'outil présenté ici s'adresse à une catégorie d'entreprises relativement précise pour deux raisons. La première est due au processus de recherche utilisé. La démarche inductive qui a conduit à l'élaboration de cette grille a été conduite à partir d'un échantillon très ciblé. Il s'agit d'entreprises en phase de postcréation/prédéveloppement offrant les caractéristiques suivantes:

- la création est effective et récente (inférieure à dix ans),
- l'indépendance et le développement sont deux objectifs fondamentaux,
- le chef d'entreprise est le créateur, le gestionnaire et le propriétaire, compte tenu de la typologie artisan/opportuniste (Lorrain et Dussault 1988), il s'agit de dirigeants artisans qui aspirent à être opportunistes.
- l'entreprise est dans une phase où se met en place un troisième niveau hiérarchique ce qui correspond empiriquement à un effectif compris entre 10 et 20 personnes.

La seconde tient aux objectifs de l'évaluation envisagée. Il s'agit de déterminer si ces entreprises sont capables et/ou prêtes à assumer un développement important.

1.3 Méthodologie d'évaluation

En matière d'évaluation¹ d'entreprise, les techniques se positionnent en général par rapport à deux grandes options.

1 - La **perspective de cession ou de transmission**: dans ce cas, sont utilisées soit une analyse patrimoniale déterminant la valeur des éléments possédés par l'entreprise soit une analyse fondée sur les revenus et bénéfices ultérieurs (valeur de rendement). La valorisation du goodwill est aussi préconisée pour justifier dans certains cas la différence de résultats entre les deux premières méthodes. Ces trois approches peuvent être ensuite combinées en affectant à chacune un coefficient pour définir la valeur de l'entreprise.

2 - La **détermination du risque de faillite**: dans ce cas, l'évaluation est faite en considérant l'entreprise d'un point de vue :

- industriel et commercial, l'entreprise est un outil de production, l'analyse considère alors les règles d'équilibre de l'analyse fonctionnelle concernant le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement;
- juridique, l'entreprise est vue comme un patrimoine qui peut apurer des dettes, dans ce cas, on retrouve l'approche patrimoniale;
- économique et financière, l'entreprise arbitre entre rentabilité et risque pour choisir le type d'actifs et le type de passifs qu'elle va détenir (approche pool de fonds).

Notre problématique se situe en marge de ces approches. Il s'agit, pour nous, d'évaluer le potentiel permettant à une petite entreprise d'assurer son développement. Nous nous plaçons, ainsi, résolument dans une perspective dynamique de continuation de l'activité avec la même

¹ Pour une approche théorique des mécanismes cf. CHARREAUX (1994) et pour une approche plus orientée vers les problèmes pratiques cf. BRILMAN et MAIRE (1988)

équipe de direction, et nous souhaitons pouvoir déterminer les possibilités, pour ces petites entreprises, de croître.

L'évaluation prend en compte des éléments internes, concernant essentiellement l'efficacité du fonctionnement opérationnel, le mode de direction et le type de pilotage. Ce n'est donc pas une analyse de type stratégique, considérant le couple produit/marché visant l'environnement. Le choix de ne centrer l'analyse que sur des éléments internes peut paraître à priori très réducteur. En effet, cela ne représente, par exemple, que la moitié de l'analyse préconisée dans le modèle de Harvard (Learned et Alii, 1965) puisque les éléments pris en compte peuvent être assimilés aux seules forces et faiblesses excluant, ainsi, l'analyse des opportunités et des menaces. Cette absence de l'analyse de l'environnement est justifiée par la flexibilité de la petite entreprise. En effet, les études de cas réalisées semblent montrer que ces entreprises ont la possibilité d'effectuer rapidement des changements stratégiques fondamentaux, concernant leur activité (cf. tableau). Cela relativise très fortement l'importance de l'analyse de l'environnement pour déterminer le potentiel de développement de la petite entreprise. Autrement dit, la dynamique interne² semble prévaloir sur les contraintes de l'environnement. Le potentiel de développement se mesure, ainsi, à la capacité d'une entreprise de profiter d'un secteur porteur ou au contraire de fuir un secteur peu favorable en effectuant un changement stratégique radical d'activité. Cette focalisation sur des éléments internes est corroborée par les études qui privilégient, par exemple, le rôle des dirigeants dans les causes de défaillances (Argenty, 1976), (Miller, 1977), Berryman, 1983), (Pettersson et Alii, 1983), (Altman, 1983), (Capiez, 1992).

TABLEAU 1
Changements stratégiques rapides

Entreprises	Changements stratégiques
Cas N°3	Intégration des trois savoir-faires dans une prestation commune
Cas N° 4	Passage de la planche à voile au parapente
Cas N° 6	Passage des plats surgelés aux filets de poissons fumés

2. Analyse du fonctionnement interne

L'analyse du fonctionnement interne occupe une place fondamentale dans l'évaluation du potentiel de développement préconisée. Il s'agit, dans ce paragraphe, de présenter la grille d'analyse permettant de déterminer l'efficacité de la gestion en complétant les informations provenant du système d'information traditionnel (bilans et comptes de résultats). Après avoir présenté les trois indicateurs retenus et la signification qui leur est attribuée, nous nous intéressons à la dimension instrumentale de la grille, en précisant les conditions et les incidences éventuelles de son utilisation.

2.1 Présentation de la grille

Le fonctionnement interne est évalué à partir de trois indicateurs: les coûts cachés, les coûts externés et les coûts/investissements latents. Après une analyse du poids relatif de ces différents éléments, il est attribué à chacun d'eux une signification dans une perspective stratégique

² Ce qui rejoint l'analyse de HAMEL et PRAHALAD (1989 et 1990)

(notamment, dans l'arbitrage pour l'entreprise entre consolidation de la situation ou développement).

2.1.1 Les indicateurs retenus

Il s'agit de faire le point sur la situation présente de l'entreprise à partir du diagnostic du fonctionnement interne. Le diagnostic conduit à retenir trois grandes catégories d'indicateurs pour présenter les dysfonctionnements de l'entreprise, les coûts cachés³, les coûts externalisés⁴ et les coûts/investissements latents. Afin de présenter succinctement ces trois indicateurs, nous exposons, dans le tableau 2, les caractéristiques qui permettent de les situer les uns par rapport aux autres et par rapport aux coûts visibles enregistrés par le système d'information comptable traditionnel de l'entreprise. Par exemple, un coût externalisé (des heures supplémentaires non payées) correspond à un besoin de l'entreprise. Ces charges sont consommées mais non prises en charge par elle. Elles n'ont ni nom, ni système de mesure, ni système de surveillance dans le système d'information traditionnel de l'entreprise.

TABLEAU 2
Les indicateurs retenus dans la grille d'évaluation

	COÛTS VISIBLES	COÛTS CACHES	COÛTS EXTERNES	COÛTS/INV. LATENTS
Correspondent à un besoin de l'entreprise	OUI	OUI	OUI	OUI
Consommé par l'entreprise	OUI	OUI	OUI	NON
Pris en charge par l'entreprise	OUI	OUI	NON	
Nom	OUI	NON	NON	NON
Système de mesure	OUI	NON	NON	NON
Système de surveillance	OUI	NON	NON	NON

Coûts cachés :

Les coûts cachés constituent la mesure financière des dysfonctionnements observés. Dans les entreprises étudiées ils ont été calculés par l'intervenant-chercheur à partir d'entretiens et d'observations précises en utilisant une méthodologie rigoureuse (Savall et Zardet 1988). Les observations réalisées (cf tableau 3) conduisent à considérer quatre grandes rubriques:

- matériel : les coûts cachés sont dus à l'absence de matériel, de machine ou d'outillage;

- inorganisation: ils relèvent d'une organisation du travail déficiente, d'une mauvaise communication, coordination ou concertation ou de problèmes liés à la gestion du temps, ils sont tous relatifs à la dimension opérationnelle du fonctionnement de l'entreprise;

³ Pour une présentation de la notion de coûts cachés cf. SAVALL et ZARDET 1988

⁴ Il s'agit de la notion d'externalité appliquée à l'entreprise à l'entreprise cf. JESSUA (1968)

- défaut d'implémentation stratégique⁵: Il s'agit, dans les cas observés, d'une étape dans la chaîne de la valeur (Porter 1986) qui a été sous-estimée. Cette absence d'un élément important, qui n'est pas purement matériel, entrave le bon fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, dans le cas n°4, il s'agit d'une insuffisance concernant l'étape de la conception des produits entraînant un ensemble de dysfonctionnements dans toutes les étapes de la chaîne de valeur de l'entreprise. Le défaut dans l'implémentation stratégique est dû au manque de lien entre les objectifs stratégiques et la définition des étapes concrètes qui participent à la chaîne de valeur de l'entreprise;

- divers: Cette rubrique permet de présenter le solde des coûts cachés qu'il n'a pas été possible d'imputer aux catégories précédentes.

Coûts externalisés

Ils représentent l'externalisation de coûts de l'entreprise sur le personnel ou sur des partenaires externes. Nos observations nous ont montré que ces coûts ne sont absolument pas négligeables et qu'ils peuvent être dangereux pour l'entreprise (Nobre 1993).

Coût/Investissements latents

Les observations sur les études de cas analysées nous permettent de définir deux catégories de coûts/investissements (C/I) latents, des C/I latents de survie et des C/I latents de développement. Les C/I latents de survie correspondent à des charges ou des investissements qui devront être engagés sous peine de remettre en cause rapidement la pérennité de l'entreprise. Par exemple, dans cas n°4 cité ci-dessus, l'entreprise doit prévoir un budget annuel pour la conception de la gamme de produits.

Les C/I latents de développement correspondent aux charges indispensables pour permettre à l'entreprise de faire face à l'accroissement de la demande de ses clients.

TABLEAU 3
La décomposition des coûts cachés

	CAS N°1	CAS N°3	CAS N°4	CAS N°5	CAS N°6	CAS N°7
Coûts cachés						
<u>TOTAL (en KF)</u>	<u>246</u>	<u>344</u>	<u>422</u>	<u>239</u>	<u>99</u>	<u>3915</u>
Effecif moyen	7	15	11	13	11	6
Par personne et par an et par an	37 395 F	22 933 F	36 735 F	18 867 F	9 014 F	620 KF
<u>Décomposition</u>						
- Matériel	2	90,8	46	----	83	---
- Inorganisation	180	153,2	10	89	16	3915
- Révélateurs de C/I latent	----	----	366	150	---	---
- Divers	64	100	---	---	---	---

⁵ Pour une analyse de la phase d'implémentation stratégique cf. HOROVITZ et PITOL-BELIN (1984) MARCHESNAY (1986) AFPLANE (1991)

2.1.2 Interprétation des indicateurs

Les observations réalisées ont montré une certaine récurrence entre les différents indicateurs et la signification pouvant leur être attribuée dans le cadre du fonctionnement des entreprises.

Les coûts cachés:

Pour la rubrique "matériel", il s'agit d'un blocage pour la croissance car l'entreprise doit investir dans du matériel pour pouvoir faire face à sa situation actuelle. Par exemple, dans le cas numéro 4, une table de coupe s'avère indispensable pour permettre un accroissement de la production.

La catégorie "inorganisation" permet de déterminer la marge de manœuvre de l'entreprise, car cela représente l'écart par rapport à l'orthofonctionnement. C'est ce qui est réductible en procédant uniquement et principalement à des améliorations internes, relatives aux trois thèmes suivants: l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation et la gestion du temps. L'entreprise n'a donc pas à procéder à des investissements matériels.

Pour la rubrique "divers", aucune interprétation à priori ne s'est révélée. Il paraît nécessaire, dans ce cas, de définir une interprétation adhoc.

Les coûts cachés, révélateurs d'un "défaut d'implémentation stratégique", constituent un blocage stratégique car ils témoignent de l'absence d'une étape ou d'une insuffisance d'une étape de la chaîne de valeur. Ils empêchent, ainsi, une relation efficace entre objectifs stratégiques et actions conduisant à la réalisation de ces objectifs.

Les coûts externes:

Ces coûts représentent, pour l'entreprise une externalisation de certaines consommations. Ils montrent la mesure dans laquelle l'entreprise puise sur d'autres agents économiques (les salariés, l'état, les collectivités locales) pour assurer son équilibre.

Les coûts/investissements latents:

Ils représentent un blocage stratégique dans la mesure où ils doivent être engagés pour permettre:

- soit la survie de l'entreprise (ce qui signifie que l'entreprise disparaîtra s'ils ne sont pas engagés rapidement),
- soit son développement.

On rappellera que ces C/I latents n'ont pas la même nature que les indicateurs précédents. Ils représentent des éléments qui ne sont pas encore consommés par l'entreprise mais qui devraient l'être ou qui devront l'être, alors que les autres rubriques représentent des charges consommées par l'entreprise mais dont elle assume, ou non, la charge.

2.2. La double dimension de la grille

La grille vise un double objectif. Tout d'abord, il s'agit de dresser un constat de la situation de l'entreprise. Les rubriques présentées ont pour ambition de synthétiser et de formaliser un ensemble d'informations qui sont plus moins connues et explicitées au sein de l'entreprise. La partie évaluation du potentiel de développement est présentée dans la première partie (cf tableau 4 :le constat). Mais, comme dans la petite entreprise, il faut lier très fortement analyse et action,

la grille ne pouvait pas comporter uniquement une dimension d'évaluation, ce qui a impliqué une double dimension de l'outil.

De plus, comme il existe dans la petite entreprise une certaine répulsion vis à vis des démarches formalisées et plus généralement de la forme écrite, il nous a paru indispensable de pousser l'outil préconisé vers une forte opérationnalité, en y incluant la partie relative à la prise de décision. C'est pourquoi nous avons fait apparaître une seconde partie (formalisation des décisions) permettant d'inciter et de guider la prise de décision. Cette partie, relative à la prise de décision, incite à la définition des actions correctrices ainsi qu'à l'évaluation des coûts relatifs à ces actions correctrices.

TABLEAU 4
Grille d'évaluation quantitative

INDICATEURS	UN CONSTAT		MONTANTS <i>en francs</i>	SIGNIFICATION	FORMALISATION DES DÉCISIONS		OBSERVATIONS
	DÉCOMPOSITION				CORRECTIONS		
	<i>Catégories</i>	<i>Dysfonctionnements</i>			<i>Actions</i>	<i>Coûts</i>	
COÛTS CACHÉS	<i>Matériel</i>			<i>Blocage de la croissance</i>			
	<i>Inorganisation</i>			<i>Marge de manoeuvre</i>			
	<i>Défaut d'implémentation stratégique</i>			<i>Blocage stratégique</i>			
	<i>Divers</i>						
COÛTS EXTERNES				<i>Consommations externalisées</i>			
COÛTS/INV. LATENTS	De développement ou De survie			<i>Blocage stratégique</i>			

La lecture de la grille comprend ainsi deux logiques, une logique horizontale et une logique verticale.

2.2.1 Une lecture horizontale

Les différentes informations permettant d'évaluer le potentiel de développement de l'entreprise sont présentées en fonction des catégories qui ont été exposées ci-dessus. Pour chaque catégorie retenue, un constat est présenté dans la première partie, en rappelant les dysfonctionnements concrets observés ainsi que leur quantification financière et leur signification pour l'entreprise. Ensuite, dans la deuxième partie de la grille, pour chacune des rubriques sont présentées les actions correctrices ainsi que leur coût. A toutes fins utiles, un emplacement "observations" est prévu afin de préciser quelques informations concernant, par exemple, des délais ou des responsables.

Il nous semble important que la personne réalisant la phase de diagnostic, le constat, soit une personne extérieure à l'entreprise, d'une part, parce que l'œil externe est beaucoup plus exhaustif et, d'autre part, pour éviter tout effet pervers, lié à des stratégies d'acteur interne.

La seconde partie, les actions correctrices, devrait être remplie par le chef d'entreprise ou par ses proches collaborateurs. Les conséquences de la réalisation de cette deuxième partie sont nombreuses et variées. Outre l'effet direct, dû au travail consistant à définir des solutions et quantifier ces solutions, la réalisation de cette deuxième partie entraîne des effets indirects. En effet, la définition des solutions envisageables et leur quantification obligent les membres de l'équipe de direction à travailler collectivement sur une problématique stratégique, ce qui n'est pas forcément une pratique courante. Ces échanges s'avèrent fructueux dans la mesure où ils sont très ciblés. Ils permettent de constater la diversité des points de vue qui peuvent exister sur des sujets qui à priori ne paraissaient pas faire l'objet de divergences.

2.2.1 *Une lecture verticale*

La lecture verticale de la grille conduit à dépasser la démarche passive du constat pour adopter une démarche active de pratique du management. Notamment, les étapes proposées sont conçues pour inciter l'implantation d'outils de gestion et pour favoriser l'instauration d'une mise en œuvre stratégique effective.

La comparaison entre les coûts cachés et le coût des actions correctrices permet à l'entreprise de tester l'intérêt de ces actions. L'évaluation totale des actions correctrices permet de tester leur faisabilité et éventuellement de hiérarchiser les priorités.

La définition des actions correctrices, leur hiérarchisation permet d'entrevoir l'intérêt d'établir un plan d'actions prioritaires⁶.

Le besoin de définir des indicateurs de réalisation des actions correctrices pour piloter leur progression favorise la mise en place de tableaux de bord (Chapiello et Delmond 1994), (Saulou 1982).

La lecture verticale de la grille, qui conduit à prendre en compte simultanément les éléments d'une même colonne, et en particulier, celles des actions correctrices et de leur coût, conduit ainsi à mettre en place des mécanismes:

- d'objectivation, l'entreprise doit vérifier si les mesures envisagées sont réalisables compte tenu des moyens (financiers, humains, en compétences, en délais)
- de planification, car l'entreprise est incitée à décliner les actions principales pour définir des délais et des responsables,
- d'instrumentation, l'entreprise est incitée à mettre en place des outils de gestion (par exemple: tableaux de bord, plans d'actions prioritaires).

Cette partie a été utilisée et testée concrètement. C'est ce nous présentons dans le paragraphe 4. En revanche, la partie qualitative de la grille concernant l'analyse du potentiel managérial n'a pas

⁶ Pour une présentation de cet outil de gestion Cf. CALORI et ATAMER (1993)

été appliquée. Néanmoins, il nous paraît fondamental de l'exposer dès maintenant pour présenter complètement la logique qui soutend notre analyse. C'est pourquoi, avant de présenter l'expérimentation de la partie quantitative, nous présentons les éléments qui nous semblent présider à la partie qualitative, concernant l'évaluation du potentiel managérial.

3 Analyse du potentiel managérial

Cette partie de la grille n'a pas encore été testée. Aussi, nous contentons nous de présenter les principes qui guide notre recherche.

Le potentiel managérial est évalué à deux niveaux, d'une part, il s'agit de la ressource entrepreneuriale de l'entreprise qui est analysée à partir de certaines caractéristiques du dirigeant, et, d'autre part, c'est le pilotage de l'entreprise qui est pris en compte à partir des caractéristiques de l'équipe de direction. Cette double préoccupation est présente dans des travaux analysant les facteurs clé de succès de la création d'entreprise (Macmillan, Siegel et Narashima 1985), (Stuard et Abetti, 1987), (Cooper, Dunkelberg et Woo 1988).

3.1 La ressource entrepreneuriale

La ressource entrepreneuriale de l'entreprise est la capacité du dirigeant d'assumer les fonctions de direction. Elle témoigne de la capacité de finalisation du chef d'entreprise. Les concepts de légitimité et d'autorité (NOBRE 1995, 1996) constituent les éléments de référence de l'évaluation envisagée.

3.2 La capacité de pilotage

Il s'agit de déterminer le type de fonctionnement de l'équipe de direction et d'évaluer la capacité de pilotage à partir du mode d'exercice des fonctions d'organisation et d'animation au sein de l'entreprise.

La ressource entrepreneuriale et la capacité de pilotage recouvrent ainsi le triptyque finalisation, organisation et animation, développé par (Tabatoni et Jarniou 1975). A l'heure actuelle, cette partie n'apparaît pas dans la grille proposée. Plusieurs problèmes devront être résolus, en particulier, celui du choix d'une métrique. Pour le moment, l'évaluation est totalement subjective, qualitative et empirique. Concrètement, il nous paraît envisageable de prévoir un espace pour chacun des deux éléments:

- le premier, à partir de la ressource entrepreneuriale évaluera la capacité de finalisation,
- le second, évaluera la capacité de pilotage (animation et organisation) à partir de l'analyse des méthodes de travail de l'équipe de direction.

Cette partie de l'analyse, pour le moment absente dans l'ébauche d'outil que nous proposons, nous semble néanmoins importante, même si elle pose des problèmes de mesure et risque d'être soumise à une certaine subjectivité. Ces deux restrictions ne doivent pas faire oublier que c'est l'effet produit qui est le plus important, plutôt que la précision de la mesure. L'analyse du potentiel managérial et de la capacité de pilotage nous paraissent importantes car ces deux éléments font partie de la dimension socio-politique du fonctionnement des organisations qui doit être pris en compte dans un véritable management stratégique (Martinet 1988).

4. Utilisation de la grille

L'outil de gestion proposé est destiné à une utilisation ponctuelle qui doit répondre à une question spécifique, correspondant en général à l'anticipation d'une situation de rupture. Par exemple, savoir si l'entreprise peut envisager une croissance rapide en lançant un programme d'investissement important ou au contraire évaluer si des difficultés rencontrées sont passagères ou structurelles. Cet outil ne doit pas être considéré comme un outil de pilotage en temps réel, inséré dans le système d'information de l'entreprise, il s'agit d'un outil adhoc. Il permet de relativiser la situation de l'entreprise, en essayant d'analyser le fonctionnement concret de l'entreprise.

4-1 Réalisation de la grille

Comme nous nous l'avons déjà indiqué, rapidement, précédemment, la collecte des informations nécessaires à la réalisation de la grille nécessite la réalisation d'un diagnostic dysfonctionnel. La méthodologie que nous avons utilisée insiste particulièrement sur l'indicateur des coûts cachés (Savall et Zardet, 1988). Il faut donc intégrer à cette démarche une quête d'informations permettant de calculer les autres indicateurs préconisés. Nous devons indiquer qu'il existe une forte complémentarité entre tous ces indicateurs, puisque dans notre démarche expérimentale initiale, nous avons collecter les informations nécessaires sans intention préalable. La difficulté réside ainsi plus dans le tri et l'interprétation des données que dans leur disponibilité, il s'avère qu'elle sont facilement accessibles.

Les éléments les plus importants nous paraissent être la neutralité de l'intervenant réalisant le diagnostic et la vision par un oeil externe pour collecter et analyser les données.

4-2 Analyse de la grille

Les recherches-interventions réalisées nous conduisent à considérer que deux types d'utilisations peuvent être envisagés pour cet outil d'évaluation du potentiel de développement de la petite entreprise.

4-2-1 Une utilisation interne

Pour l'utilisation interne, le chef d'entreprise est le principal interlocuteur. C'est le cas général des interventions-recherches présentées ici. Il s'agit d'un dirigeant qui veut faire le point sur la situation de son entreprise. Nos observations nous poussent à définir deux catégories de contextes dans lesquels les chefs d'entreprises demandent ou acceptent une telle intervention. Soit le dirigeant souhaite être conforté dans sa décision de développement, dans ce cas l'entreprise a de bons résultats et se développe. Soit l'entreprise traverse de fortes difficultés et le chef d'entreprise est en recherche de solutions pour faire face à sa situation. On peut ainsi résumer les configurations qui ont été rencontrés en:

- périodes de prospérité impliquant une optique de développement,
- périodes de crise impliquant une optique de survie.

On peut constater que ces deux situations peuvent rappeler le modèle de (Greiner 1972) qui considère le développement des organisation comme étant la succession de périodes de croissance régulière (évolution) et de périodes de crise (révolution).

Dans le cas de l'utilisation interne, le destinataire des informations est le chef d'entreprise, qui s'en sert pour prendre les décisions de gestion qui lui paraissent nécessaires.

4-2-2 Une utilisation externe

Le cas que nous évoquons maintenant n'a pas été rencontré dans nos expériences de terrain. Pourtant il nous paraît envisageable que des partenaires de l'entreprise (par exemple, dans le cas du capital-risque ou d'une reprise) demandent ce type d'informations avant de s'engager. Notamment, la partie qualitative nous paraît être une source d'informations importante dans la mesure où les critères concernant les capacité de finalisation et de pilotage du chef d'entreprise et de son équipe de direction jouent un grand rôle dans les décisions de partenariat financier.

4-3 Illustrations

Les trois exemples présentés ont été choisis car ils constituent des cas de figure de situations très typiques, que peuvent connaître les petites entreprises récentes voulant se développer. Comme nous l'avons indiqué, ces trois cas illustrent des utilisations par des acteurs internes. Nous présentons de façon détaillée les éléments relatifs à la partie quantitative de la grille. Ensuite, pour donner une vue d'ensemble de l'outil que nous proposons, nous indiquons simplement les conclusions de la partie qualitative à partir d'une évaluation empirique et subjective.

Cas N°1 : Le problème du choix de la croissance:

Le contexte:

L'entreprise, à partir d'une expérience de travail à façon sur des films plastiques fins a développé un savoir-faire concernant notamment l'impression sur ce type de support. Elle a connu un développement très rapide, doublement du chiffre d'affaires et de l'effectif durant les quatre premières années. L'intervention-recherche conduite dans cette entreprise s'est étalée sur une période de plus de deux ans. Elle présente une particularité par rapport aux autres études de cas, puisque deux diagnostics ont été réalisés à 16 mois d'intervalle. La grille à été établie à l'issue du second diagnostic, ce qui explique le retour en arrière figurant dans le schéma 2, où sont présentées les phases de la recherche conduisant à l'élaboration de la grille d'évaluation.

Tableau 5
Grille d'évaluation du cas N° 1

INDICATEURS	DÉCOMPOSITION		MONTANTS <i>en francs</i>	SIGNIFICATION	CORRECTIONS		OBSERVATIONS
	<i>Catégories</i>	<i>Dysfonctionnements</i>			<i>Actions</i>	<i>Coûts</i>	
COÛTS CACHÉS	<i>Matériel</i>	<i>-dysfc.liés aux machines mise au norme élec. manque de place</i>	76 715 F 80 000 F 47 650 F	<i>Blocage de la croissance</i>			
	<i>Inorganisation</i>		13 500 F	<i>Marge de manoeuvre</i>			
	<i>Défaut d'implémentation stratégique</i>			<i>Blocage stratégique</i>			
	<i>Divers</i>						
COÛTS EXTERNES	<i>-Heures non rémunérées</i>	40 ^{ème} non payée	23 306 F	Consommations externalisées			
	<i>-vêtements de travail et chaussures de sécurité</i>		8 000 F				
COÛTS/INV. LATENTS	De développement - déménagement		non évalués	Blocage stratégique			

L'interprétation de la grille:

Cette grille a été établie lors du deuxième diagnostic. Le premier ayant fortement intéressé le chef d'entreprise, celui-ci en a demandé un second après une période de 16 mois. La première constatation concerne le niveau relativement faible des coûts liés à l'inorganisation. Ils représentaient 37 400 francs par personne et par an lors du premier diagnostic (cf annexe 1) alors qu'ils n'en représentent plus que 1 030 francs lors du second. En revanche les coûts dépendant du matériel étaient inexistantes alors qu'ils représentent 204 365 francs lors de l'établissement de la grille. Cela traduit une évolution de l'entreprise qui a su régler ses problèmes d'organisation interne, mais qui commence à être confrontée à une infrastructure de production insuffisante.

Les coûts externalisés sont relativement faibles, ce qui prouve que l'entreprise est en mesure de faire face à la quasi totalité de ses besoins.

Les coûts/investissements latents n'ont pas été évalués. Ils sont, pourtant, bien réels car ils concernent le déménagement de l'entreprise pour faire face à son développement. On peut remarquer que ces C/I latents de développement ne se limitent pas aux seuls éléments matériels. Ils comprennent aussi l'extension du rayon d'action de l'entreprise avec, par exemple, la mise en place de nouveaux commerciaux.

En conclusion, il s'agit d'une entreprise à fort potentiel de développement. Les éléments qualitatifs concernant la capacité de finalisation du chef d'entreprise viennent conforter cette première analyse. La capacité de pilotage nécessite quelques améliorations pour accroître l'efficacité de l'équipe de direction.

Cas N°4
Le problème de la cohérence de l'implémentation stratégique

Le contexte:

Il s'agit d'une entreprise qui intervient sur le marché du parapente. Elle est confrontée à une forte concurrence.

La grille d'évaluation:

Tableau N° 6
Grille d'évaluation du cas N° 4

INDICATEURS	DÉCOMPOSITION		MONTANTS <i>en francs</i>	SIGNIFICATION	CORRECTIONS		OBSERVATIONS
	<i>Catégories</i>	<i>Dysfonctionnements</i>			<i>Actions</i>	<i>Coûts</i>	
COÛTS CACHÉS	<i>Matériel</i>	<i>- perte de temps à la table de coupe</i>	<i>46 000 F</i>	<i>Blocage de la croissance</i>			
	<i>Inorganisation</i>	<i>- problèmes relatifs aux expéditions et au courrier</i>	<i>10 000 F</i>	<i>Marge de manoeuvre</i>			
	<i>Défaut d'implémentation stratégique</i>	<i>- manque de rigueur de la conception des produits</i>	<i>366 000 F</i>	<i>Blocage stratégique</i>			
	<i>Divers</i>	_____	_____	_____			
COÛTS EXTERNES	<i>Coût de l'ancienneté</i>	<i>- non respect de la législation sociale</i>	<i>24 000 F</i>	<i>Consommations externalisées</i>			
COÛTS/INV. LATENTS	<i>- De survie Conception et homologation d'une gamme produits par an</i>	<i>- arrivée trop tardive sur le marché et problèmes à la production</i>	<i>374 543 F</i>	<i>Blocage stratégique</i>			

L'interprétation de la grille

En ce qui concerne le matériel, la lecture de la grille fait apparaître un problème concernant la table de coupe qui n'est pas performante. L'organisation de l'entreprise paraît satisfaisante. En revanche, on constate que l'étape de la chaîne de valeur de la conception des produits n'est pas suffisamment prise en compte. Cela entraîne des conséquences chiffrables, présentées dans la grille, mais aussi des conséquences difficilement chiffrables, par exemple, les ventes ratées, dues à l'arrivée tardive, par rapport à la saison, des produits sur le marché.

Il est même étonnant de constater que les effets chiffrables de cette insuffisance sont d'une grandeur similaire au coût latent que représente la budgétisation du coût de la conception et de l'homologation annuelles d'une gamme de produits.

Il s'agit donc d'une entreprise qui a nettement sous-estimé une phase prépondérante dans sa chaîne de valeur, et ainsi, a négligé la mise en œuvre de sa stratégie.

De façon empirique, on peut dire que la capacité de finalisation du chef d'entreprise est moyenne et que la capacité de pilotage est peu développée.

Cas N°6 Le problème de la survie:

Le contexte :

Il s'agit d'une entreprise de l'agro-alimentaire produisant des filets de poissons fumés. Son marché est très fortement concurrentiel. Après avoir commercialisé principalement ses produits par le biais de la petite distribution, cette entreprise a diversifié son mode de distribution en plaçant ses produits auprès de plusieurs enseignes de la grande distribution.

La grille d'évaluation:

TABLEAU N° 7 Grille d'évaluation du cas N° 6

Tableau 7 : Grille d'évaluation du cas N° 6

INDICATEURS	DÉCOMPOSITION		MONTANTS <i>en francs</i>	SIGNIFICATION	CORRECTIONS		OBSERVATIONS
	<i>Catégories</i>	<i>Dysfonctionnements</i>			<i>Actions</i>	<i>Coûts</i>	
COÛTS CACHÉS	<i>Matériel</i>	<i>- perte de temps dû au bricolage</i>	<i>15 500 F 47 000 F 22 000 F</i>	<i>Blocage de la croissance</i>			
	<i>Inorganisation</i>	<i>- retour de marchandises</i>	<i>16 000 F</i>	<i>Marge de manoeuvre</i>			
	<i>Défaut d'implémentation stratégique</i>			<i>Blocage stratégique</i>			
	<i>Divers</i>						
COÛTS EXTERNNES	<i>- Matériel personne utilisé - Heures non rémunérées</i>	<i>- Outillage - véhicule personnel, vêtement de travail - heures sup</i>		<i>Consommations externalisées</i>			
COÛTS/INV. LATENTS	<i>- De survie - remise en état de l'outils de production</i>	<i>- Climatisation, - Carrelage, - silos - modification du trajet du produit</i>		<i>Blocage stratégique</i>			

L'interprétation de la grille:

La grille d'évaluation fait apparaître des dysfonctionnements importants relatifs à l'insuffisance des équipements en matériel. Les coûts liés à l'inorganisation ne paraissent pas très importants. L'analyse des autres indicateurs vient renforcer cette première analyse. En effet, il apparaît que

les coûts externalisés sont très importants. Ils concernent, d'une part, des éléments matériels, utilisation par l'entreprise de matériel dont elle n'assume pas la charge et, d'autre part, de prestations non rémunérées effectuées par le personnel (heures supplémentaires le week-end et animation pour la grande distribution). De plus, il apparaît que le montant des investissements latents de survie est très important (renouvellement d'équipement).

Nous sommes en présence d'une entreprise traversant une grave crise. Les éléments concernant l'analyse du potentiel managérial confirment les observations de la partie quantitative de la grille d'évaluation. Dans ce cas, la grille permet de poser clairement le problème de l'utilité de la continuation de l'activité de cette entreprise en l'état, c'est-à-dire avec la même équipe de direction et avec la même structure financière, compte tenu des capitaux nécessaires à investir pour financer le renouvellement des matériels et équipements indispensables.

Dans ces trois cas, la grille d'analyse a permis, à partir d'une information relativement réduite, de poser le problème stratégique majeur auquel était confronté chacune de ces entreprises, ce qui a entraîné une réflexion au sein de l'équipe de direction portant aussi bien sur le contenu de la stratégie que sur certains aspects du fonctionnement même de l'équipe de direction.

Conclusion

Compte tenu de l'état d'ébauche de la grille proposée, notre conclusion vise essentiellement à définir des pistes de travail à venir plutôt qu'à dresser un constat qui serait bien anticipé. En ce qui concerne la première partie de la grille, celle-ci nous paraît utilisable en l'état sous réserve de modifications issues d'une expérimentation plus large. La prochaine étape de notre travail concerne l'élaboration de la deuxième partie concernant l'analyse du potentiel managérial. En particulier, l'étude des styles de direction, des fonctions et des rôles du chef d'entreprise et de l'équipe de direction ainsi que des formes d'exercice du leadership devront aboutir à une grille de lecture qui devra inclure une métrique permettant d'évaluer ce que nous avons nommé potentiel managérial. Enfin, nous souhaitons vivement pouvoir étudier la possibilité de tester la validité d'une utilisation externe de la grille.

Bibliographie

- AFPLANE (1991), *Management stratégique des PME/PMI: guide méthodologique*, Paris, Economica.
- ALTMAN, E.I.(1983), « Why businesses fail », *Journal of Business Strategy*, vol.3, n°4, « Exploring the road to bankruptcy », *Journal of Business Strategy*, vol.4, n°2,
- ARGENTY, J.(1976), *Corporate collapse*, New-York, McGraw-Hill.
- BERRYMAN, J.(1983), « Small business failure and bankruptcy: a survey of the literature », *European Small Business Journal*, vol. 1, n°4, p. 41-59.
- BRILMAN, J. et C.MAIRE (1988), *Manuel d'évaluation des entreprises*, Paris, Les Editions d'Organisation, 315 p.
- CALORI, R. et T.ATAMER(1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod, 716p.
- CAPIEZ, A. (1992), « Les chances de succès des petites entreprises: vers un diagnostic d'émergence », *Revue Internationale PME*, Vol. 5 N°2, P 103-132.

- CHAPIELLO, E. et DELMOND M.H.(1994), « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 49-58.
- CHARREAUX, G.(1994), *Gestion financière*, Paris, Litec, 510 p.
- COOPER, A., A. DUKENBERG et C. WOO (1988), « Survival and failure : a longitudinal study », dans *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 225-237.
- EISENHARDT, K.M.(1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol 14, N° 4, p 532-550.
- GIRIN, J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude, *La recherche action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars, Ecole Polytechnique, 11 p.
- GIRIN, J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion: Eléments de théorie et de méthode » in *Epistémologie des Sciences de Gestion*, ouvrage collectif, Paris, Economica, 249 p.
- GREINER, L.E.(1972), "Evolution and revolution as organization grow", *Harvard Business Review*, Juillet-Août , p 47-55.
- HAMEL, G et PRAHALAD C.K.(1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 63-76.
- HAMEL, G et PRAHALAD C.K.(1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 79-91.
- HOROVITZ, J. et J.P. PITOL-BELIN (1984), *Stratégie pour la PME*, Paris, McGraw-Hill.
- JESSUA C.(1968), *Coûts sociaux et coûts privés*, Paris, PUF, 210 p.
- LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREW K.R. et GUTH W.Q., *Business policy*, R.D., Irwin, 1965.
- LORRAIN, J. et L. DUSSAULT (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes: une comparaison de leur comportements de gestion », *Revue Internationale PME*, Vol.1 N°2, P 157-177.
- MACMILLAN, I., R. SIEGEL et P.S. NARASHIMA (1985), « Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals », *Journal of Business Venturing* , vol.1, N°1, p. 123-138.
- MARCHESNAY, M.(1986), *La stratégie du diagnostic à la décision industrielle*, Paris, Chotard.
- MARTINET, A.C.(1988) « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, Janvier-février, p 49-59.
- MILLER, D.(1977), « Common-Syndrome of Business Failure », *Business-Horizon*, T.20, N°6.
- MOISDON, J.C.(1984), « La recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 60-73.
- NOBRE, T. (1996), « Le processus de structuration dans la petite entreprise : une étude exploratoire », *Revue Internationale PME*, à paraître.
- NOBRE, T. (1995), « La dimension stratégique de la structuration de la petite entreprise : études de cas », Actes du 2ème congrès international francophone de la PME, Paris, 25-27 Octobre, p 329-346.

- NOBRE, T. (1993), « La structuration des entreprises en phase de postcréation/prédéveloppement », Thèse de doctorat de l'Université de Lyon II.
- PORTER, M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Interedition,
- PETERSON, R.A., G. KOZMETSKY et RIDWAY (1983), « Perceived causes of small business failures: a research note », *American Journal of Small Business*, vol.8, N°1
- SAVALL, H. et V. ZARDET, (1988), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Paris, Economica.
- SAULOU, J.Y. (1982), *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Les Editions d'Organisations.
- STRAUSS, A. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge, Cambridge University Press.
- STUART, R. et P. ABETTI (1987), « Start-up ventures: toward the prediction of initial success », *Journal of Business Venturing*, vol 2, n°3, p.215-230.
- TABATONI, P. et P. JARNIOU, (1975), *Les systèmes de gestion; politiques et structure*, Paris, PUF.
- YIN, R. (1984), *Case study research*, Beverly Hills, CA: Sage publication.

ANNEXE 1
Les entreprises étudiées

	AGE	EFFECTIF	SECTEUR	ACTIVITE	ENTREPRENEUR	PRODUIT	MARCHE	DUREE DE L'INTERVENTION
CAS N° 1	3 ANS	14	EMBALLAGE PLASTIQUE	PRODUCTION SOUS-TRAITANCE	TECHNICIEN	NOUVEAU	SEGMENT EMERGENT	2 ANS
CAS N° 2	4 ANS	15	SERVICE DE MAINTENANCE	SERVICE SOUS-TRAITANCE	TECHNICIEN	EN EXPANSION	FORTEMENT CONCURRENTIEL	19 MOIS
CAS N° 3	4 ANS	14	GROUPES- ELECTROGENES	PRODUCTION- INSTALLATION SOUS-TRAITANCE	TECHNICIEN	EN EXPANSION	OLIGO- POLISTIQUE	18 MOIS
CAS N° 4	4 ANS	13	LOISIR TEXTILE	PRODUCTION	COMMERCIAL	RECENT	FORTEMENT CONCURRENTIEL	16 MOIS
CAS N° 5	6 ANS	13	CHAUFFAGE GAZ POUR INDUSTRIE	PRODUCTION INSTALLATION	TECHNICIEN	NOUVEAU	FORTEMENT CONCURRENTIEL	11 MOIS
CAS N° 6	2 ANS	18	AGRO- ALIMENTAIRE	PRODUCTION	GESTIONNAIRE	MATURITE	FORTEMENT CONCURRENTIEL	1 AN
CAS N° 7	1 ANS	12	INGENIERIE FINANCIERE	SERVICE	COMMERCIAL	NOUVEAU	SEGMENT EMERGENT	1 AN

