



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone
sur la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

RATIONALITES STRATEGIQUES ET DEVELOPPEMENT DE LA PME¹ L'EXEMPLE DU LITTORAL DUNKERQUOIS

DOKOU Kokou Gérard

INTRODUCTION

Les facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies de développement au sens de l'extension de marché mais aussi au sens de l'extension de marché et du développement de produit sont multiples. La double diversification (produit / marché) se trouve naturellement sous-tendue par la problématique de l'innovation, un des déterminants essentiels de l'insertion dans des créneaux porteurs et de l'ouverture à l'international.

Notre étude portant sur l'exploitation d'un corpus de 9 entretiens approfondis (2 heures en moyenne) et de 60 questionnaires réalisés auprès de chefs de PME industrielles pose le problème de l'identification des processus de conception et de mise en œuvre de décisions stratégiques. Elle met en lumière plusieurs comportements managériaux (comportement proactif, prospecteur, réactif, passif, etc.), comportements souvent médiatisés par le type ou le profil de formation et par le système de valeurs véhiculées par le dirigeant. Ce système de valeurs intègre naturellement l'ancienneté du chef d'entreprise dans la profession et dans la fonction de direction générale. Il constitue un des paramètres à partir desquels le dirigeant construit le contexte interne ainsi que l'environnement de son entreprise. Il conduit à mettre en évidence trois types de dirigeants avec la capacité d'innovation et du développement stratégique ou commercial différenciée.

- Les dirigeants centrés sur le contexte interne. Les freins au développement de stratégies et à l'exploitation des marchés sont internes. Ils concernent essentiellement le potentiel humain, les ressources et les valeurs organisationnelles.
- Les dirigeants centrés sur le marché. Cet univers externe est construit à partir des trois composantes principales qui donnent un sens aux flux d'activité de l'entreprise : la conjoncture générale, la clientèle et la concurrence.
- Les dirigeants centrés sur les deux aspects. Les décisions stratégiques relevant, le plus souvent, d'une démarche organisée et réfléchie dans une perspective de maîtrise des facteurs clés de succès centrés sur la culture d'innovation et de cohérence organisationnelle.

Ces résultats font apparaître la pluralité des motivations qui sont à l'origine des décisions stratégiques. Le caractère rebelle des attitudes managériales à l'idée d'un modèle unique de rationalité stratégique se trouve ainsi conforté. Ce qui, d'un autre côté, laisse entrevoir l'importance des singularités de l'ancrage local des logiques de développement et d'évolution des entreprises. Les trajectoires d'évolution et les capacités des dirigeants au changement et à l'innovation intègrent les spécificités et les données de leur site d'action. Dans ces processus d'évolution, les croyances et les manières par lesquelles les acteurs en situation se représentent le monde jouent un rôle fondamental. Ce qui justifie, du même coup, la nécessité d'une approche modulable en

¹ Il s'agit de la PME manufacturière ou prestataire de services à l'industrie; on parle généralement de la PME industrielle ou de la PMI.

fonction des contextes. Celle-ci nous conduit, au plan stratégique et opérationnel, à légitimer la notion d'accompagnement managérial et entrepreneurial par réseau de compétences. C'est une manière « non violente » d'aborder la problématique d'innovation et de développement stratégique de la PME. Elle est dictée par la présence des mécanismes de décryptage inhérents aux particularités des sites d'action à partir desquels des acteurs, mobilisés sous forme de réseau d'exploitation du couple ressources / compétences, innoveront et font évoluer la PME.

Notre contribution comporte donc trois volets. Le premier est d'ordre conceptuel et méthodologique tant l'accent est mis sur la notion de rationalité stratégique et sur l'approche intégrative de lecture des faits stratégiques. Le champ conceptuel ainsi emprunté concerne l'approche socio-cognitive de la stratégie. Le deuxième volet d'apport est de nature descriptive avec la mise en évidence des paramètres discriminant les trois principales rationalités identifiées. Enfin, le dernier niveau de contribution renvoie à quelques pistes de prescription permettant de passer d'une logique stratégique partielle à une rationalité plus globale.

1 PRECISIONS CONCEPTUELLES ET METHODOLOGIQUES

La stratégie retenue dans l'entreprise est le fruit d'un certain nombre de décisions². Celles-ci relèvent des fonctions et des rôles de la Direction Générale (Declerck, Debourse et Navarre, 1983)³. Les actes de gestion que mène le dirigeant ont souvent une portée stratégique. Il n'empêche que saisir la stratégie c'est avant tout comprendre le discours ou le dire du dirigeant. De cette production discursive peut sortir le réel ou l'action organisée selon une certaine vision du monde. Ceci consacre l'importance de la perception et des cadres de références cognitifs. Mais ceux-ci ne peuvent pas être déconnectés du discours stratégique centré sur la rationalité absolue ou relative.

1.1 Rationalité, perception et décision stratégique

Trois logiques originelles ont facilité l'émergence et le développement de la pensée stratégique. Il s'agit de l'organisation mécaniste des ressources productives, de l'organisation des ressources humaines et de l'organisation stratégique des ressources. Cette dernière peut être considérée comme une synthèse adaptée des deux premières. Mais les différents travaux qui structurent le discours théorique concernant le management stratégique mettent en évidence deux logiques : la logique des facteurs et la logique des acteurs.

La logique des facteurs est d'inspiration essentiellement rationnelle et quantitative. Il s'agit de la rationalité concurrentielle et de la stratégie de compétitivité optimale. Le discours stratégique porte sur : le contexte économique et concurrentiel, l'entreprise en tant qu'entité ainsi que la mise en évidence de ses forces et faiblesses, la mise en évidence des menaces et opportunités de l'environnement ainsi que l'identification des

² Nous entendons par décision le choix et les conséquences de ce choix.

³ La fonction est un ensemble de tâches à accomplir par le dirigeant au sens de Fayol (prévoir, planifier, organiser, conduire et contrôler). Le rôle est la construction des relations que le dirigeant crée et entretient avec les acteurs internes et les partenaires externes de l'entreprise.

facteurs clés de succès des métiers exercés et des compétences distinctives de l'entreprise.

Le choix du couple produit – marché associé à la technologie résulte des facteurs tels que les taux de croissance du marché et/ou de l'activité, le niveau du profit attendu, les prix, les coûts et les forces concurrentielles en présence. A partir de ces facteurs se déterminent les forces et les faiblesses de l'entreprise, les contraintes et les opportunités de l'environnement ainsi que les facteurs clés de réussite de l'activité pratiquée. Celle-ci ne peut générer une offre solvable que si le dirigeant et son équipe parviennent à résoudre un problème central : apporter une valeur au client. Il leur appartient de créer cette valeur et si possible, mieux que les concurrents. La production de la valeur conduit à :

- Identifier les activités créatrices de valeurs, à comprendre leur enchaînement, les coûts qu'elles induisent et leur évolution ;
- Considérer le système d'information et le temps comme deux variables essentielles de compétitivité.

En fait, le temps est connu à travers le concept de cycle de vie d'une activité. Cependant, son poids apparaît mieux sous la pression technologique et sous celle des attentes du client. C'est donc un levier de compétitivité. « Son rôle est important dans la durée des étapes Recherche & Développement et dans celle de prise de décision et de réaction de l'entreprise » (Mathe et Rivet, 1992 p. 102 - 103). Le temps est souvent un élément structurant de la perception que le dirigeant a de son entreprise en tant qu'entité et des états de l'environnement dans lequel il évolue. Alors la gestion concurrentielle peut prendre plusieurs formes, à savoir l'affrontement, l'évitement, l'ignorance et la concertation.

Par rapport à chacune de ces formes, le dirigeant recherche la stabilité, le développement et le fonctionnement cohérent de son entreprise. D'où l'importance de l'organisation interne de l'entreprise. La décision stratégique s'appuie sur les phénomènes de pouvoir, la satisfaction, le moral et l'attitude des acteurs au travail, les modes de participation, les comportements et sur la culture organisationnelle. Compte tenu de la complexité de l'environnement, de la nature ou de la pertinence des informations disponibles et du poids du système organisationnel, le projet de développement que retient le dirigeant ne relève pas nécessairement d'une stratégie de compétitivité optimale (Simon, 1983). Il est souvent le fruit de l'imagination et de la créativité organisationnelles que de l'analyse (Simon, 1983). Mais l'imagination et la créativité s'intègrent à la gestion de l'incertitude. C'est pourquoi le dirigeant et son équipe choisissent la simplicité et la continuité et négocient pour mieux contrôler l'environnement généralement difficile à interpréter objectivement (Cyert et March, 1960). L'apprentissage permet d'améliorer et de faire évoluer la finalité stratégique sous-tendant la gestion de l'interaction entreprise – environnement (March, 1991). La finalité stratégique est traduite par deux séries de variables (March, 1991) :

- Les processus routiniers et stables, les règles et principes en vigueur, les processus de résolution de problèmes et de conflits, l'expérience, la contagion et les phénomènes de régénération ;

- Les intentions des acteurs de l'entreprise qui ne sont ni stables, ni formalisables, ni exogènes.

Les systèmes sociaux constituent ainsi le soubassement des stratégies projetées ou formées (Mintzberg, 1982 et 1985) et des conditions de mise en œuvre du projet retenu (Crozier et Friedberg, 1977 ; Crozier, 1985 et 1988).

Il faut reconnaître qu'il existe différentes manières et préférences individuelles de percevoir des opportunités - menaces réelles et d'agir dans un monde qui n'a de vrai que ses aspects changeants. Autrement dit, si la complexité vient rappeler aux théoriciens du changement et aux praticiens de la décision stratégique les frontières de la certitude humaine face à un environnement aux contours mouvants et aux caractéristiques volatiles, les sciences cognitives, quant à elles, leur révèlent leurs capacités et leurs limites naturelles lorsqu'il s'agit de se rendre compte de ces changements (Mazouz, 1998).

Le dirigeant construit la stratégie de son entreprise à partir de ses convictions profondes, de ses certitudes personnelles et de ses références relationnelles. L'activité managériale traduit donc ses intentions fondamentales quant aux orientations ou au choix des activités et des agents ou partenaires économiques et sociaux (Capet et al, 1986). Une telle activité consacre l'importance des facteurs psychologiques et des caractéristiques personnelles du stratège en interaction sociale et professionnelle. C'est dire que de nombreuses et complexes interactions émergent des discours, des pratiques, des idées, des valeurs, des idéologies, des cultures et des schèmes de pensée des dirigeants et donnent sens à leurs comportements. Les décisions qu'ils prennent ou les choix qu'ils sont amenés à effectuer relèvent d'une rationalité située et construite (Zaoual, 1996). Celle-ci intègre objectivité et subjectivité, rationalité et irrationalité ou certitude et incertitude résultant et structurant une certaine vision du monde. " Une décision est toujours la projection d'un système de valeurs et d'une représentation du monde dans la réalité. Dans chaque décision que je prends, je confronte à la réalité mes idées, mes croyances, mes valeurs, mes connaissances. Chaque décision est pour moi un test dont le résultat devrait structurer ma vision du monde;" (Jarrosou, 1994, p. 155).

A l'instar de John CHILD (1972), l'application de ce raisonnement dans la recherche sur les organisations nous permet de concevoir que les interactions quotidiennes augmentent la multitude et l'imbrication des facteurs susceptibles d'affecter un réseau d'influence et déterminer ses niveaux de performance. Ainsi, le champ de représentations du décideur stratégique se construit et se restructure en permanence sous l'influence d'une multitude de facteurs psychosociologiques, cognitives et symboliques qui se combinent, se croisent et accentuent la complexité des systèmes de représentations par le jeu des interactions. Il s'agit généralement de représentations tangibles et intelligibles issues des "expériences sensibles et cognitives" (Lemoigne, 1995, p. 97).

Ce champ est fait d'entités distinctes comme : le marché, le secteur économique ou industriel, la branche d'activité, les niveaux hiérarchiques, les ateliers de production, le poste de travail, la société, les institutions gouvernementales, les organisations syndicales, patronales, professionnelles et éducatives, les organisations concurrentes

directes et potentielles, les clientes, les fournisseurs, les institutions financières, etc. Au-delà des représentations que le dirigeant fait de ces entités, celles-ci constituent des sites symboliques au regard des réalités économiques, sociologiques et culturelles passées, actuelles ou pressenties (Dearborn et Simon, 1958 ; Zaoual, 1996). Chaque entité peut être perçue différemment des autres. Très certainement la perception s'opère selon les objectifs de l'observateur (Dearborn et Simon, 1958) mais aussi les comportements de l'organisation observée, ses statuts, ses métiers, ses sites, la composition de son personnel, de son équipe de direction, l'évolution de sa structure, de sa stratégie, de sa production, de son réseau d'influence, etc..

1.2 Pour une lecture des rationalités stratégiques

L'approche se veut plurielle et conduit à spécifier les stratégies de développement en PME.

1.2.1 Particularisation des stratégies de développement en PME

La littérature en management stratégique fait état de concepts interchangeableables (Desreumaux, 1996 ; Martinet, 1991 ; Koenig, 1993). On peut noter par exemple, que stratégie ou management stratégique, politique générale de l'entreprise, décisions stratégiques, processus stratégiques sont devenus interchangeableables. Mais, cette interchangeableabilité n'est pas sans conséquences, positives ou négatives, sur l'évolution du discours stratégique. Positives, dans le sens où à travers des utilisations multiples de concepts et d'outils d'analyse les chercheurs finissent par ne retenir que les modèles ayant un pouvoir descriptif, explicatif et/ou prédictif supérieur aux autres, donc cumulables. Négatives, dans la mesure où l'interchangeabilité devient génératrice de « malentendus » et de « résultats globalement contradictoires », ce qui se traduit par des réserves quant à leur reproductibilité et degré de généralisation.

Si certains auteurs évoquent le phénomène de modes managériales (Prahalad et Hamel, 1990), les proximités disciplinaires (Snow et Thomas, 1994) et/ou le caractère virtuel des frontières de la stratégie, beaucoup d'autres voient dans l'embrouillement philosophique, épistémologique, ontologique et/ou méthodologique (Van De Ven et Astley, 1992) de la part de chercheurs, des facteurs d'instabilité des connaissances issues de leurs recherches.

En tous les cas, les stratégies de développement autonome en PME peuvent prendre plusieurs formes singulières ou combinées. Il peut s'agir de :

- la consolidation ou de l'intensification avec ou sans développement de produits ;
- l'extension dans ou hors de la zone de chalandise habituelle avec les produits actuels ou les produits adaptés;
- la diversification au sens de l'orientation vers de nouvelles activités obéissant à la logique de synergie avec le métier actuel.

Il faut préciser que ces deux dernières formes de développement de la PME relève souvent d'une approche de l'innovation par les marchés. Elles concernent l'aptitude de l'entrepreneur à nouer des relations d'affaires nouvelles en dehors des zones locale, départementale ou régionale par trop restrictives et de plus en plus limitées pour

remplir les objectifs de croissance, de développement économique et de création de richesses. En effet, à l'heure de la mondialisation, le déploiement est plus que jamais nécessaire. Il passe par l'extension de la clientèle hors de la zone de prospection départementalo-régionale avec les questionnements suivants :

- quel est le degré actuel de réalisation d'une telle possibilité parmi les entreprises-cibles, pour quels produits, quels services et sur quel rayon d'action ?
- pour celles qui l'ont fait quelle a été la démarche stratégique adoptée, les modes opératoires utilisés ?
- comment s'y sont pris les meilleurs ? s'agit-il d'opportunités saisies opportunément ou d'une démarche réfléchie et organisée ?
- comment peut-on envisager un transfert d'expertise entre celles qui ont fait et ont réussi et celles qui voudraient faire ce genre de démarche d'innovation ou d'extension de clientèle?

Ainsi, les stratégies de développement concernent l'extension de marché, le lancement de produits sur le marché actuel de l'entreprise ainsi que les opérations de diversification vers des activités présentant une synergie avec les activités actuelles mais pouvant viser d'autres marchés que le marché actuel.

Tout passe par l'entrepreneur ou l'équipe de direction qui s'appuie d'abord sur une démarche cognitive vis-à-vis de l'environnement (des informations de tout ordre sont à acquérir) puis sur le développement d'une pratique, c'est-à-dire la mobilisation des compétences de l'organisation sur des activités cohérentes avec l'objectif poursuivi. La capacité à traiter ces informations ainsi que l'efficacité de ces activités dépendent du capital humain et technologique dont dispose l'entreprise de manière réelle ou discrétionnaire. Cette praxis se déploie dans un environnement présentant trois dimensions importantes:

- Une dimension "marché" qui traduit la connaissance que l'entrepreneur a du marché cible;
- Une dimension "organisation" faisant état de l'adéquation du capital humain et productif à la poursuite des objectifs; cette dimension est celle des compétences selon l'acception managériale de ce terme;
- Une dimension "projet" qui fait le point sur les attributs distinctifs de ce projet, sa "portabilité", c'est-à-dire l'appropriation impliquante qu'en font les acteurs dans leur rôle de héros et de héros ainsi que sur son caractère novateur.

Ainsi, les fondements des choix stratégiques et les conditions comme les techniques opératoires de mise en œuvre retenues sont à appréhender à partir d'une approche minutieuse.

1.2.2 Choix d'une approche à la fois qualitative et quantitative concernant une population homogène

De la pluralité conceptuelle émergent de nombreuses méthodes de lecture des faits stratégiques. Avant d'en faire une classification, Miller et Friesen (1982) s'appuient sur des critères « scientifiques » tels que la "reproductibilité", la "fiabilité" (ou régularité)

des résultats de l'étude et leur "degré de généralisation". L'analyse de chaque recherche dépend du nombre de variables examinées, la diversité et le nombre d'organisations étudiées et le degré d'utilisation des modèles mathématiques et statistiques. Les auteurs proposent une approche méthodologique plus intégrée avec deux caractéristiques fondamentales :

- Moins coûteuses en terme d'efforts et de temps nécessaires à la réalisation de la recherche ;
- Quantitative, multivariable, pluri-organisationnelle et des résultats cumulables.

Ces deux caractéristiques traduisent la nécessité de mener des études dévouées au développement de la cumulativité et de la reproductibilité des résultats. Ceci renvoie à la problématique de l'échantillonnage (la représentativité la plus large possible), à la multivariabilité (l'envergure du niveau d'analyse ou le nombre de variables examinées) et à la quantification des analyses (le quantitatif vs le qualitatif).

Au lieu de travailler sur la base d'un échantillon considéré comme représentatif, il est conseillé de procéder par taxonomie pour repérer des homogénéités au sein d'un sous-ensemble d'organisations relativement large. Cette taxonomie s'opère à partir des caractéristiques communes à un ensemble d'organisations ou de variables. Ceci explique l'importance de l'analyse multidimensionnelle qui permet de détecter des similitudes entre un nombre relativement considérable d'individus, de variables, et entre plusieurs individus et variables en même temps. La tendance quantificatrice s'accompagne alors d'une approche qualitative profonde. On peut passer ainsi du global au particulier et de l'analytique au synthétique avec une approche de type multi-méthode (Snow et Hambrick, 1980 ; Snow et Thomas, 1994).

D'ailleurs la validité interne d'une étude des faits stratégiques est le plus souvent garantie par des champs d'investigation qui obéissent à la logique d'"Homogénéité/Hétérogénéité" (Snow et Hambrick, 1980). La même pluralité d'approches concerne la méthode de collecte de données. Il est donc possible de combiner des données provenant d'un questionnaire, d'un entretien, d'une observation, d'une participation et/ou de plusieurs bases de données dans le cadre d'une même étude. La recherche documentaire, l'observation, la participation, l'entretien et le questionnaire sont des techniques d'approche empirique des phénomènes organisationnels. Toutefois, le choix d'une technique reste largement conditionné par le niveau de précision qu'un chercheur souhaite atteindre et la capacité de capter la réalité des organisations (Snow et Thomas, 1994). Ce qui revient à dire que chaque technique a ses avantages et ses limites. En effet, une recherche sur les processus de formulation ou de mise en œuvre de la stratégie ne peut se contenter d'une simple lecture de comptes-rendus, de rapports d'assemblées ou de conseils d'administrations, ni de passer en revue les articles de presses spécialisées ou de bases de données informatisées. Des entretiens avec des acteurs clés, aux sommets stratégiques, sont indispensables pour s'informer sur des événements concurrentiels, des situations d'opportunités ou de risques et sur des prises de positions sont également indispensables.

Mais pour comprendre une démarche organisationnelle, un comportement stratégique et/ou une décision managériale, il faut se référer aux conditions environnementales,

aux pratiques industrielles et à la dimension psychologique des acteurs concernés. Un tel principe de précaution, de relativité et de différenciation implique la remise à plat des concepts, des définitions et des modèles de mesure utilisés. Il s'agit de réunir les conditions favorables pour une évaluation externe des données empiriques et des résultats obtenus dans une perspective dynamique. Il va de soi que les visions des dirigeants, leurs représentations mentales, leur pouvoir, leurs stratégies, leurs comportements, leurs décisions, l'évolution du secteur, les objectifs des concurrents, leurs positions sur les marchés, etc., ne puissent faire l'objet d'une mesure statique et de l'attribution d'une valeur absolue (Snow et Hambrick, 1980).

C'est dans cette optique plurielle que s'inscrit notre démarche de lecture des comportements stratégiques des PME étudiées. Elle est mise en œuvre à partir d'un corpus qualitatif (9 entretiens approfondis enregistrés et retranscrits intégralement) et des données respectant les conditions de traitements statistiques approfondis (60 questionnaires exploitables et justifiant l'utilisation du test de chi² et de l'analyse discriminante)⁴. Les 9 entretiens approfondis, d'une durée moyenne de 2 heures et les questionnaires de validation sont réalisés auprès des chefs de PME. Les entreprises concernées évoluent dans le secteur de la mécanique générale (conception, fabrication et maintenance industrielle, nettoyage industriel, etc.). Les autres caractéristiques sont consignées dans le tableau qui suit.

⁴ Les résultats issus de l'analyse de contenu des 9 entretiens réalisés complètent ceux de l'analyse discriminante. S'agissant du test de chi², il a permis de montrer que les stratégies de développement mises en évidence sont statistiquement différentes. Chaque stratégie correspond à un groupe d'entreprises avec des spécificités précises. Les écarts de différence entre les groupes d'entreprises identifiés sont statistiquement significatifs.

Tableau 1: données identitaires des PME étudiées

Principales caractéristiques	Poids (en %)
<u>Effectif des salariés</u>	
* Moins de 10 salariés	22 %
* De 10 à 49 salariés	55 %
* 50 salariés et plus	23 %
<u>Formation de base du dirigeant</u>	
* Technique	71,4 %
* Autodidacte	21,4 %
* Gestion	7,1 %
Parcours professionnel du dirigeant	
* Expérience de salarié	78,6 %
* Expérience de propriétaire	10,7 %
* Expérience internationale	10,7 %
<u>* Ancienneté dans le secteur</u>	
① moyenne	21 ans
② minimum	10 ans
③ maximum	40 ans
<u>* Ancienneté dans l'entreprise</u>	
① moyenne	11 ans
② minimum	3 mois
③ maximum	40 ans
<u>* Ancienneté dans la fonction de dirigeant</u>	
① moyenne	8 ans
② minimum	3 mois
③ maximum	25 ans
<u>* Chiffre d'affaires 1996</u>	
① moyenne	14 millions
② minimum	1,7 million
③ maximum	50 millions
<u>* Chiffre d'affaires 1997</u>	
① moyenne	17 millions
② minimum	2 millions
③ maximum	60 millions

Ces particularités sont prises en compte dans la structuration du guide d'entretien qui comporte quatre thématiques fondamentales.

- **L'observation des marchés et la veille informationnelle**

Après avoir défini son métier le chef de la PME est invité à définir les principales difficultés liées à son exercice et à donner sa représentation des missions essentielles de son entreprise. Il parle ensuite des facteurs de concurrence ainsi que de l'évolution de ses rapports avec ses fournisseurs puis avec ses clients. Il est aussi invité à décrire les opportunités et les menaces qui influencent son secteur d'activité.

- **Les valeurs du dirigeant et les valeurs de l'entreprise**

Les systèmes de pilotage (ou équipe de direction) rencontrés se réduisent au dirigeant, ce qui permet de personnaliser la relation en invitant notre interlocuteur à parler de ses propres centres d'intérêt dans la vie puis à enchaîner sur les traits caractéristiques de la culture de son entreprise.

- **Les objectifs**

Le dirigeant est invité à définir ses principaux objectifs et à décrire les moyens mis en œuvre pour les faire partager avec ses collaborateurs ou a contrario les raisons de leur non diffusion éventuellement.

- **Les types de stratégies mises en œuvre et projetées**

L'entrepreneur est sollicité pour qualifier sa stratégie dans une double perspective, à un an puis à trois et cinq ans. Pour chaque perspective il est invité à citer les principales actions qui vont être entreprises pour la mise en œuvre des options stratégiques. En même temps, il lui est demandé d'exprimer son désir d'accompagnement par un organisme spécialisé et de préciser les domaines expressément sollicités au sein de son entreprise à savoir la communication interne ou externe, le management, le recrutement, la formation, la prospection commerciale et/ou l'organisation ou s'il s'agit de projets spécifiques.

Les thèmes significatifs (au sens de l'analyse des concomitances thématiques avec test de χ^2 au seuil de 5 %) issus de l'exploitation du corpus des 9 entretiens sont validés au travers des 60 questionnaires. Seuls les résultats relatifs à l'analyse discriminante de ces questionnaires sont exposés dans ce papier.

2 LES LOGIQUES STRATEGIQUES EN PRESENCE

Les stratégies de développement relèvent avant tout des conditions du marché, de la volonté des dirigeants et du potentiel organisationnel de leur entreprise. Nos observations, issues de l'analyse discriminante, nous conduisent à considérer ceux-ci (volonté des dirigeants et potentiel organisationnel) comme étant autant de facteurs de blocage que d'ouverture et qui façonnent les comportements d'innovation et les manœuvres stratégiques retenues.

Au niveau du comportement innovateur, les variables impliquées concernent :

- L'importance (CAP) du chiffre d'affaires réalisé avec les petits clients;
- La phase (DEMA) de démarrage ou non où se trouveraient les principaux produits;
- Le risque client accentué (DEP) de grande dépendance;

- L'ancienneté (ENTZ1_1) du dirigeant dans l'entreprise;
- L'ancienneté (FCT_1) du dirigeant dans la fonction;
- La technologie évolutive (RD) du produit.

Ces variables ont un pouvoir discriminant significatif sur le comportement innovateur ; il s'y ajoute deux autres variables si on augmente le seuil de tolérance de la significativité de F à 0,09 au lieu de 0,05. Il s'agit du chiffre d'affaires (CA6_1) et de la pression des concurrents locaux (COL)

Ce qui fait un total de 8 variables intervenantes. On obtient le tableau n°2 suivant :

Variables	Lambda Wilks	F	Significance	Moyenne pour non	Moyenne pour oui
CAP	.84729	4.3257	0484	9.64	20.85
DEMA	.77381	7.0154	.0141	.28	.00
DEP	.81203	5.5556	0269	.86	.37
ENTZ1_1	.62990	14.1014	.0010	18.28	7.30
FCT_1	.74861	8.0593	0091	12.23	6.90
RD	.77381	7.0154	.0141	0.28	.00
CA6_1	.87868	3.3136	0812	6.76	20.80
COL	.88415	3.1448	0889	45.00	72.24

Tableau 2 : Lambda de Wilks et statistique univariée en F (1 et 24 degrés de liberté) pour la propension à innover (innov) avec les valeurs moyennes par groupe.

S'agissant de la stratégie de diversification, l'ancienneté dans l'entreprise (ENTZ1_1) du dirigeant déjà évoquée précédemment a une influence significative sur l'intention du dirigeant; il s'y ajoute, avec l'extension du seuil de tolérance jusqu'à 0,09, une autre variable c'est-à-dire l'ancienneté (FCT_1) dans la fonction.

Le reste des variables qui entrent en scène sont relatives respectivement à l'effort de pénétration du marché et à l'efficacité des activités générées par le processus de développement commercial, à savoir :

- Le fait que le domaine commercial (DOMC) soit directement concerné ;
- Le fait pour la direction générale d'expliquer ou non la politique de développement commercial (POCO) à ses collaborateurs.

S'y greffe, presque à la limite du seuil de tolérance de 5% (6,66%) une troisième variable relative au choix stratégique à court terme qui doit constituer la toile de fond d'une telle activité. C'est précisément le choix ou non de la diversification de marché (DM) comme stratégie à un an. On obtient alors le tableau n°3 qui suit.

Variable	Wilks' Lambda	F	Significane	Moyenne pour non	Moyenne pour oui
ENTZ1_1	.84036	4.5591	.0432	13.46	7.06
FCT_1	.88400	3.1494	.0886	9.94	6.72
DOMC	.81203	5.5556	.0269	.54	.92
POCO	.85207	4.1667	.0524	.31	.69
DM	.86667	3.6923	.0666	.08	.38

Tableau 3 : Lambda de Wilks et statistique univariée en F (1 et 24 degrés de liberté) pour la diversification de marché (DM) avec les valeurs moyennes par groupe.

Il apparaît que le profil du dirigeant est capital par rapport à tout autre élément significatif. Ceci est mis en évidence, surtout, par l'analyse des variables cognitives (vision et intention). C'est dans ce sens qu'interviennent les compétences personnelles du dirigeant, les partenariats et la pratique de la veille informationnelle. Ces différents paramètres, déjà identifiés par l'exploitation du corpus des 9 entretiens approfondis, structurent les attitudes managériales sous-tendues par trois rationalités : la rationalité organisationnelle, la rationalité commerciale et la rationalité de la valeur globale.

2.1 La rationalité organisationnelle : prééminence du contexte interne

Dans la rationalité organisationnelle, l'accent est mis sur les potentiels de l'organisation. Le dirigeant privilégie les stratégies de rentabilité et de consolidation. Deux fonctions sont fortement impliquées: la production et les ressources humaines. L'action commerciale se limite généralement aux clients actuels et réguliers. Par rapport aux clients occasionnels ou perdus et aux prospects, la politique commerciale relève plus d'un comportement réactif que d'une volonté proactive ou d'une démarche réfléchie et organisée. Il n'est pas question de sortir de sa zone de chalandise habituelle tant que le contexte concurrentiel reste défavorable. Sinon le dirigeant prend des risques susceptibles de mettre à mal le niveau des bénéfices généralement insuffisants. La prudence est de mise. Il faut opérer un choix au niveau des demandes ou des propositions qui sont faites à l'entreprise. Sortir de son marché pertinent (zone de prédilection) ou de son savoir-faire traditionnel peut nuire à la qualité des prestations. Accepter toutes les propositions ou toutes les demandes, c'est réduire encore plus le retour sur investissement comme le font certains concurrents. Parmi ceux-ci, certains sacrifient la qualité en proposant des prix extrêmement bas. Or, il est indispensable d'offrir des produits et des services de qualité sans renoncer à un niveau de bénéfice acceptable ou admis. Le niveau de compétitivité de l'entreprise, exprimé par la maîtrise des coûts et de la qualité (Porter, 1982 et 1986), dépend du contextes interne notamment des compétences organisationnelles. Or, les compétences ne sont pas toujours présentes au moment voulu. Le recours aux sociétés d'intérim n'est pas une panacée. Avec un coût de la main d'œuvre qui ne cesse d'augmenter, on est obligé d'être prudent à propos des contrats de travail. D'où l'accroissement des embauches sous forme de contrat à durée déterminée. L'importance des charges amenuise la part du revenu qui revient au salarié. La démotivation est permanente qui rend fluctuant voire hypothétique le potentiel humain de l'entreprise.

Dans ce contexte, les conditions du développement commercial ne sont guère réunies. Les facteurs humains ont une importance capitale. Mais la démarche marketing est sous estimée ou inexistante (Kinsey, 1987). Et dans une structure par nature à dimension humaine, les risques d'erreur sur le personnel coûtent parfois cher. L'insuffisance des ressources organisationnelles ou l'absence de gestionnaires professionnels limite la volonté de développement de l'entreprise (Stasch et Ward, 1987 ; Hills, 1987). Le chef de la PME se doit de s'entourer de précautions et savoir qu'il ne peut rendre opérationnel l'élément humain qu'à trois conditions nécessaires : l'ambiance de travail, le développement professionnel et personnel ainsi que la rémunération. Or ces conditions ne peuvent être remplies que si le dirigeant a une double orientation interne et externe, c'est-à-dire production et marketing (Ellis et Jolibert, 1991).

Fidéliser cette clientèle est moins coûteux que d'en conquérir de nouvelles. Ainsi, la fidélisation de la clientèle constitue l'axe central de la politique générale mise en œuvre à partir d'un suivi régulier de la clientèle grâce au fichier client et des études de satisfaction. Quelques tentatives d'études de concurrence, à différents niveaux (prix, clientèle, délais, services...), sont réalisées sans déboucher sur de véritables nouveaux faits stratégiques.

2.2 La rationalité commerciale : le poids de l'univers externe

Au niveau du dirigeant, cette rationalité touche la sphère interne moins référencée mais concerne le domaine d'implication marketing plus poussée et plus personnalisée. Cette implication aux vertus du marketing amène le dirigeant à construire l'univers externe de son entreprise à partir de trois composantes principales : la conjoncture générale, la clientèle et la concurrence.

Au niveau de la demande, les difficultés varient selon les trois types de clients:

- 1- les clients ponctuels qui disparaissent comme ils viennent ; impossible de faire des prévisions avec eux ;
- 2- les clients à risque pour des raisons d'insolvabilité ;
- 3- les clients stratégiques qui posent un gros problème de dépendance.

Par rapport aux concurrents, la guerre des prix peut prendre le pas sur le reste. Mais le choix d'un véritable positionnement permet d'y faire face. Le prix reste incontestablement un réel facteur de différenciation. Les concurrents occasionnent la baisse des marges et donc des bénéfices. Il vaut mieux se positionner à partir de la qualité, du respect des délais et de la disponibilité. Et compte tenu du potentiel humain en présence et du coût des salaires, il est souhaitable de se maintenir dans son savoir-faire traditionnel. De nouvelles orientations en termes d'activité et/ou de marché présentent trop de risque dans un environnement difficilement maîtrisable. Il est plus judicieux de limiter son chiffre d'affaires et sa part de marché afin d'augmenter ou de maintenir sa marge bénéficiaire.

Cependant, ces entreprises disposent souvent de quelques avantages concurrentiels basés sur le prix, la qualité des prestations et le service. Elles ont une structure qui leur permet de maîtriser leur coût de revient grâce à des relations de partenariat avec leurs fournisseurs et sont capables de faire jouer la concurrence. Le chef d'entreprise mesure

les performances de son organisation au moyen de la marge commerciale, de la rentabilité, des résultats par rapport à la sécurité⁵, à la satisfaction du client et sait motiver son équipe en charge des activités. Les principales menaces qui pèsent sur ces entreprises concernent le manque d'innovation. D'où le risque relatif au changement brutal de l'environnement et à la défection de clients stratégiques. Elles ont rarement d'alternative stratégique alors qu'elles disposent de certains atouts qui l'autorisent. D'ailleurs les dirigeants ayant une certaine perception des difficultés de l'environnement sont a priori sensibles à l'importance de la fonction marketing même s'il leur faut du temps pour intérioriser le fait que politique commerciale rime avec innovation tous azimuts (Ellis et Jolibert, 1991).

Analyser fréquemment les besoins des clients potentiels est une exigence primordiale. Or, les inerties organisationnelles ont tendance à paralyser les systèmes qui ne captent pas assez vite les modifications des besoins du client. Dès lors, il est difficile d'appréhender les caractéristiques techniques, commerciales ou globales du produit ou service à créer. Il est évident qu'aucun produit ou service sans ancrage sérieux et quantitatif dans le marché ne peut vivre longtemps. D'où la recherche incessante fondée sur les techniques affinées du couple produit/marché visant au mieux le segment de population correspondant au produit de la gamme. Il apparaît ainsi nécessaire de viser une niche renfermant une population utile pour permettre de standardiser les affaires. Un positionnement clair (au sens concurrentiel et du construit perceptif) s'impose (Marion, 1995).

2.3 La rationalité de la valeur globale : prééminence de l'innovation

Les résultats de nos études mettent en évidence des décisions stratégiques relevant, le plus souvent, d'une démarche organisée et réfléchie dans une perspective de maîtrise des facteurs clés de succès de deux natures :

- L'innovation qu'il faut conjuguer avec l'investissement et la maîtrise de l'évolution technologique ;
- La maîtrise du temps. Elle apparaît avec l'importance de la technologie et les attentes de la clientèle. L'axe du temps renvoie également à la mobilité des bornes qui délimitent le marché et la vocation de l'entreprise. Enfin, il permet de souligner l'importance des phénomènes « d'anticipation ou de perception des évolutions extérieures, c'est-à-dire des « signaux faibles⁶ » ».

L'innovation, la technologie, le temps et la prise en compte des besoins réels implicites ou latents du consommateur conduisent à l'analyse de la valeur (Porter, 1986). Le dirigeant est sensible au domaine du concret, du tangible, du quantifiable ou du mesurable voire du stable. Il a une préférence pour le formel avec une forte implication dans un environnement industriel et technologique. Mais il greffe aux variables de technologie et d'investissement, l'importance de la qualité du personnel de l'entreprise. L'expérience, le savoir-faire et l'esprit d'ouverture des salariés lui garantissent la

⁵ Il convient de préciser que le client professionnel achète avant tout la sécurité en terme de garantie de qualité, d'approvisionnement et de services associés.

⁶ Le terme de « signaux faibles » vient d'Ansoff (1965)

simplicité, la continuité et l'amélioration des objectifs stratégiques souvent attachés à la recherche d'une situation de concurrence monopolistique.

La pratique courante relève de l'innovation par les marchés ; plus précisément il s'agit d'une stratégie « produit » par extension de marché ; à condition de raisonner au niveau des couples produits-marchés, on peut aisément assimiler une extension de marché à une innovation produit au sens d'un couple produit-marché⁷. Le dirigeant et son équipe font souvent preuve de la capacité à nouer des relations d'affaires nouvelles en dehors des zones de prédilection traditionnelles. Cette capacité s'inscrit dans un système de valeurs qui consolide ou amplifie une certaine démarche stratégique s'appuyant sur des modes opératoires spécifiques. Les opportunités saisies à la va-vite se transforment en démarche réfléchiée et organisée. Le transfert d'expertise est mieux accepté voire recherché. La notion de produit au sens marketing du terme et celle de stratégies de niche relèvent notoirement de l'innovation par les produits et impliquent un diagnostic et une évaluation de la démarche de recherche et d'identification de couples produits-marchés.

La démarche d'innovation apparaît comme une tâche éminemment volontariste : l'organisation, au sens de la théorie de la complexité, doit avoir un système de pilotage qui a, au préalable, clairement intégré ce choix stratégique comme moyen privilégié de remplir sa mission. Il doit s'agir d'un choix sans discontinuité dans l'effort ; sur une période déterminée, la PME innovante doit pouvoir faire état de l'existence d'un flux ininterrompu de produits nouveaux (y compris l'innovation de marché) aux différentes étapes du processus de développement, de commercialisation ou ... de retrait d'un marché (Ellis et Jolibert, 1991). L'entrepreneur, l'environnement et l'organisation mise en place, demeurent les déterminants clés. La recherche de la satisfaction des clients actuels et le besoin de conquête de nouveaux marchés conduisent à des modifications ou à des ajouts dans des lignes de produits (Ellis et Jolibert, 1991).

Les chefs d'entreprises concernées cherchent à innover pour se différencier. Ils considèrent que les possibilités de développement ne se limitent pas au marché actuel souvent marqué par la guerre des prix et la concentration de l'offre. Ils anticipent d'éventuels rapports difficiles avec certains clients traditionnels ainsi que des risques d'impayés. C'est pourquoi il faut opérer le changement en jouant la carte de l'innovation et se différencier des autres concurrents. Cette logique de développement peut conduire à une stratégie d'exportation ou de diversification et incite le dirigeant à impliquer différentes politiques fonctionnelles (commerciale, production, financière).

La stratégie d'exportation se matérialise par une prospection tous azimuts. La qualité des prestations constitue un point fort de ce groupe d'entreprises avec des moyens alloués aux niveaux financiers, humains et matériels. La réussite du projet stratégique dépend des capacités du dirigeant à exploiter les nouvelles opportunités d'une manière organisée. Grâce à des initiatives prises dans les domaines techniques et humains, il lui reste à franchir la barrière de son extension commerciale avec l'appui de la politique marketing.

⁷ Nos conclusions viennent, en partie, du rapport d'étude réalisée par G. Dokou et A. Ba. Cette étude vise à appréhender la capacité et la volonté de développement commercial des PMI dans le cadre d'un contrat avec la Chambre de commerce et d'Industrie de Dunkerque.

Ainsi, la clientèle est d'abord introduite selon deux types de segmentation, une segmentation comportementale selon le taux d'usage [gros (clients stratégiques), moyens (clients semi-stratégiques) et petits clients (clients ordinaires)] et une segmentation géographique selon que ce sont des clients locaux, régionaux et nationaux. La concurrence est prise en compte par le degré de concentration ou non de l'offre et comme facteur influençant la volonté stratégique de l'équipe dirigeante. Il apparaît clair que le projet stratégique se met en œuvre en réponse aux menaces de la concurrence. Il est aussi tributaire des risques que les clients actuels font courir à l'entreprise. Enfin, le produit, réponse de l'entreprise à son marché, est introduit dans son aspect cyclique : la phase de son cycle de vie est considérée comme un élément déterminant du comportement innovateur de l'entreprise.

D'autres caractéristiques sont prises en compte, et ce, selon deux dimensions : une dimension d'offre du produit et de choix stratégique sous-jacent qui introduit une troisième segmentation de la clientèle selon la taille et la nature des clients cibles c'est-à-dire PME/PMI, filiales, groupes, administration ou particuliers ; une existence éventuelle d'un avantage concurrentiel portant sur une meilleure satisfaction des besoins des utilisateurs, une meilleure qualité, une plus grande durabilité et fiabilité du produit ou tout simplement un prix plus compétitif.

Mais cet avantage concurrentiel relève avant tout des compétences de l'équipe dirigeante avec quatre dimensions majeures. Il y a d'abord une dimension contextuelle interne qui fait référence à l'âge des acteurs internes porteurs ou accompagnateurs du projet stratégique, dans tous les cas impliqués dans sa mise en œuvre. Il y a ensuite une dimension générique relative aux sources du développement commercial qui se réalise dans un cadre stratégique identifiable comme proactive, réactive ou passive et qui nous semble fortement tributaire du parcours professionnel et de l'ancienneté du dirigeant à la fois dans le secteur, dans l'entreprise et dans la fonction ainsi que de son appartenance ou non à des instances de conseil et de concertation. Par ailleurs une dimension de nouveauté pour la firme, la nouveauté du processus de production ou de la technologie nécessaires ou toute autre évolution susceptible de marquer le secteur d'activité de l'entreprise. Enfin, une dimension relative à l'effort de pénétration sur un nouveau marché, ce qui fait état :

- du respect des délais, de la qualité des produits et des services associés,
- de l'effort de communication,
- de la clarté des objectifs et de l'implication des collaborateurs dans leur discussion,
- de la présence de la force de vente sur le terrain,
- de la notoriété globale acquise.

Tout ceci fait émerger l'intention arrêtée du dirigeant pour la diversification de produits ou de marchés; cette intention est rendue plus réelle par l'identification des domaines directement concernés par sa réalisation, à savoir la production, le commercial, le financier ou la gestion des ressources humaines. Intervient également l'efficacité des activités générées par le processus, tels que les investissements commerciaux déjà réalisés et qui montrent l'implication du système de management ou de la direction dans la pratique du développement commercial, la triple existence d'une équipe chargée de ce développement commercial, d'une démarche d'explication de la politique de développement commercial aux collaborateurs et d'un plan de prospection, la pratique efficace de l'analyse financière ainsi que l'existence d'un service après-vente. Il est à

préciser que l'information essentiellement à caractère stratégique et marketing portant sur le suivi des évolutions de l'environnement c'est-à-dire les activités de veille, l'évaluation des performances, la fréquence de cette évaluation ainsi que les récipiendaires des informations ainsi acquises prend une place non négligeable.

En définitive, les entreprises qui cherchent à innover dans leur secteur font en moyenne plus de chiffre d'affaires avec de petits clients, dans des activités qui ne sont pas en démarrage ; elles ont une moindre dépendance vis à vis des clients et sont tributaires de dirigeants moins anciens dans l'entreprise et même moins anciens dans la fonction de direction qu'ils occupent ; de plus elles subissent une plus forte pression de la concurrence locale. Ainsi le développement de produits ou d'activité et l'extension de clients sont beaucoup plus le propre des dirigeants moins anciens sur leur secteur d'activité travaillant avec un personnel dynamique et qui se veut jeune. Les baisses du chiffre d'affaires ou les problèmes de débouché sont mal vécus. Mais paradoxalement le domaine de la production est souvent privilégié avec un plan de prospection insuffisant pour les « développeurs » de produits. Par contre, ceux qui réalisent plus d'extension de marché ont une considération du domaine commercial plus prononcée. Ils ont davantage tendance à expliquer leur politique de développement commercial à leurs collaborateurs, ils sont même deux fois plus communicants que les autres. La pratique de la direction participative par objectif s'insère dans le schéma culturel de leurs entreprises avec une forte intégration des fonctions stratégiques.

CONCLUSION: VERS UNE APPROCHE DE LA DYNAMIQUE DES RATIONALITES STRATEGIQUES

Nous avons choisi de présenter, de manière très synthétique, les résultats d'une étude empirique relative à l'influence stratégique des phénomènes de représentation et des paramètres de situation décisionnelle. En terme de profils de dirigeants, les logiques managériales mises en évidence sont de trois types : les dirigeants centrés sur le contexte interne, les dirigeants centrés sur le marché et les dirigeants centrés sur les deux aspects. Le tableau n°4 synthétise la différence entre ces trois configurations de rationalité stratégique.

Tableau 4 Synthétique des trois configurations de rationalité stratégique

Caractéristiques fondamentales	Rationalité organisationnelle	Rationalité commerciale	Rationalité de la valeur globale
Stratégies courantes	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité • Consolidation 	Diversification marché	Diversifications produits - marchés et internationalisation
Domaines impliqués	Production et personnel	Production et marketing	Recherche & développement; marketing; organisation et personnel
Démarche d'accès au marché	Prospection souvent limitée aux clients actuels et réguliers	Gestion typologique de la clientèle: clients ponctuels, clients risqués et clients stratégiques	Gestion typologique de la clientèle: clients ordinaires, clients semi stratégiques et clients stratégiques

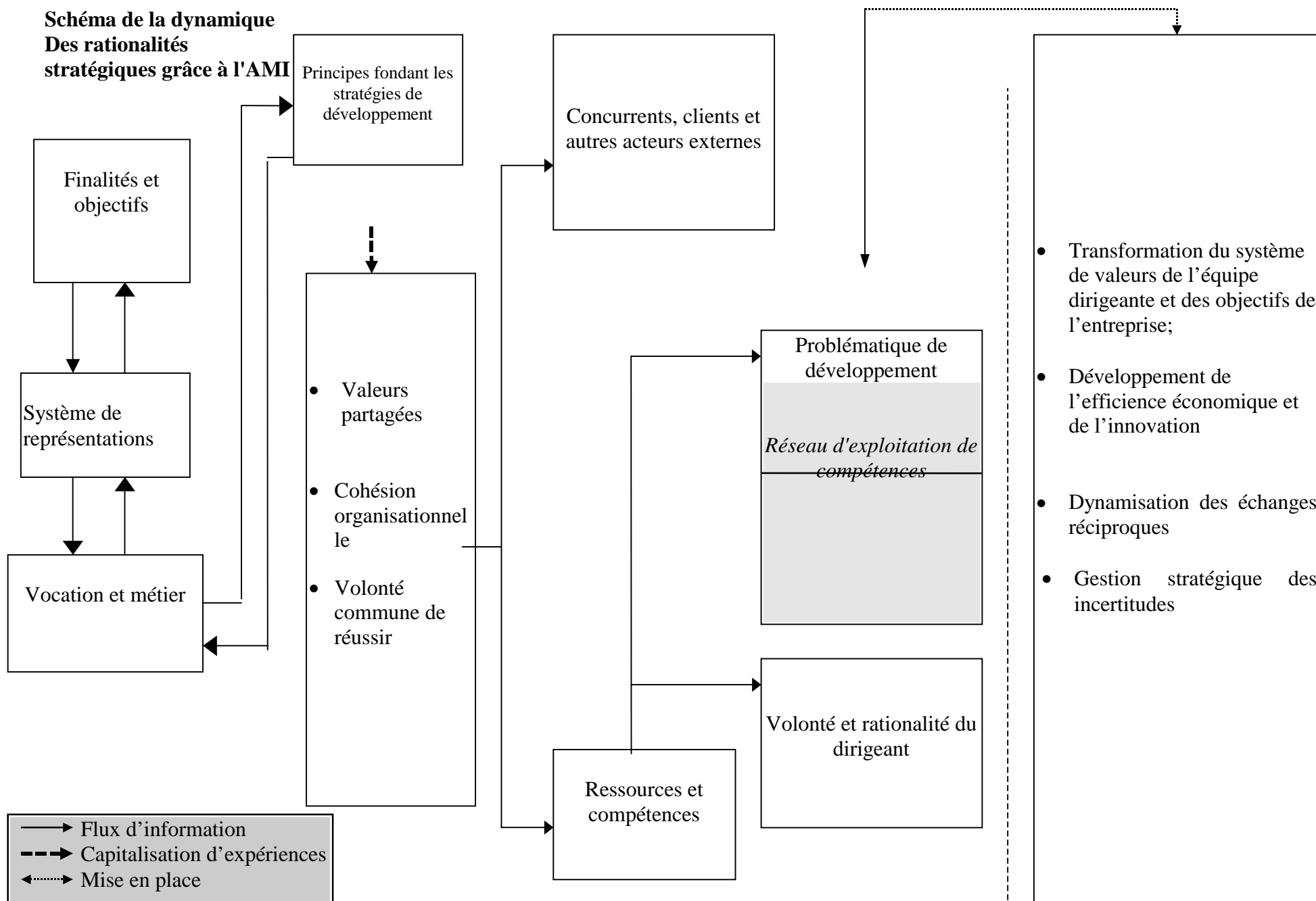
La rationalité stratégique varie et évolue selon l'expérience individuelle et les caractéristiques du dirigeant, les valeurs symboliques propres à l'organisation, la présence ou l'absence de la volonté commune de réussir, le métier exercé, le contexte et le moment de l'action. Les phénomènes perceptifs rappellent que l'environnement d'un décideur stratégique contient des potentialités d'action et de réflexion au regard du système de valeurs dominant. L'environnement stratégique paraît comme une construction virtuelle à partir de l'activité cognitive du dirigeant et des interactions quotidiennes avec les partenaires internes et externes. Lors de cette construction, le système de représentations qui se nourrit de perpétuelles valeurs symboliques joue le rôle de filtre et de générateur d'idées en même temps. Les domaines cruciaux de l'environnement sont détectés en rapport avec ces valeurs symboliques qui jouent sur le temps de perception, d'interprétation et d'incorporation des changements. Des projets stratégiques sont retenus et mis en œuvre en fonction des attentes internes et externes perçues dans une perspective de construction /destruction circulaire.

Le rôle prépondérant du dirigeant de la PME en matière de gestion stratégique se trouve ainsi confirmé. Pour lui permettre de passer d'une rationalité partielle à la rationalité de

la valeur globale, il n'est pas question de fournir des prescriptions par analogie à la grande entreprise. Il nous faut des propositions d'action à la fois originales et adaptées presque à chaque cas. C'est dans cette perspective que s'inscrit le mécanisme d'accompagnement managérial et industriel (AMI) de la PME. Il s'agit de la mise en place d'un réseau d'exploitation de compétences en matière d'innovation favorisant l'apprentissage stratégique. Ce réseau est constitué d'universitaires, de consultants, de chargés de mission institutionnels (chambres de commerce et d'industrie, agences régionales de développement, etc.) et d'acteurs de la PME.

L'approche proposée s'adapte à des besoins ponctuels liés au fonctionnement général de la PME, et plus encore lorsqu'il s'agit de définir et d'accompagner une stratégie de développement. C'est à notre avis un outil d'aide à la décision, d'aide à la mise en œuvre de politiques, et d'aide aux transformations structurelles requises par les mutations incessantes et profondes du monde de l'économie et de ses différents acteurs. C'est en même temps un outil de cohésion et de synergie dès lors qu'il est construit à partir des ressources internes de la PME mais aussi et surtout des ressources externes à celle-ci, et disponibles et développées dans une multitude d'institutions et de réseaux. Dans la mesure où l'accompagnement managérial et industriel (AMI) permet de rapprocher des acteurs et des modes d'intervention différents, dans une logique d'interface, dans la mesure où cet accompagnement se déroule sur des bases de confiance et d'échange, et non dans des relations d'autorité, il ouvre des espaces de liberté aux responsables des PME, sert de révélateur d'opportunités et d'appui à leur mise en œuvre comme le suggère le schéma de la page suivante.

**Schéma de la dynamique
Des rationalités
stratégiques grâce à l'AMI**



Pour le chef de la PME, il ne s'agit pas d'achat instantané de marchandise mais de transfert de connaissances. Ce transfert obéit à un processus d'apprentissage réciproque et à une interaction récurrente entre les compétences des acteurs de la PME et les intervenants externes. Le rapport entre les intervenants externes et les acteurs de la PME est sous-tendu par des relations d'interface. Nous retenons l'acception que Gadrey et Gallouj (1999) accordent à la notion d'interface. Il s'agit d'une "fonction d'échange interactif d'informations et de savoirs et, quelquefois, de co-implémentation interactive entre l'organisation cliente et le prestataire de service" (p. 108). Les intervenants extérieurs sont dans une situation de co-leadership dans l'exécution des choix effectués par les acteurs de l'entreprise à l'issue du diagnostic et de l'analyse de celle-ci. Ils ont pour mission de sensibiliser et de former le dirigeant qui recherche la transformation culturelle de son organisation. Ensemble, ils fournissent des outils susceptibles d'être reproduits par le dirigeant. Celui-ci se les approprie progressivement dans une perspective de transfert réciproque, d'efficacité économique ou de quête de nouvelles compétences et de nouvelles valeurs culturelles dans le contexte évolutif de la technologie et des marchés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ansoff H.I. (1965), *Corporate strategy*, New York, McGraw-Hill ; en Français, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1968.
- Ba A. (2000), *Modèles de lancement de produits nouveaux : intérêts et limites*, Thèse de Doctorat d'Etat, soutenance prévue à l'I.A.E. de Lille en avril 2000.
- Brechet J.-P. (1987), *Portefeuille de savoir-faire et stratégie de la PMI*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers.
- Calori R. et Harvatopoulos y. (1988), « Diversification, les règles de la conduite », *Harvard l'Expansion*, printemps, p. 48-59.
- Carson D. J. (1990), « Some exploratory models for assessing small firms marketing performance (a qualitative approach) », *European Journal of Marketing*, vol. 24, n°11, P. 5-51.
- Chéron E. et Cheyssial F. (1992), « La gestion du marketing direct dans les petites entreprises industrielles québécoises », *Revue française de Marketing*, n°139, 1992/4, P. 39-50.
- Child J. (1972) : « Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice », *Sociology*, Vol. 6, 1972, p. 1-21.
- Crozier M. & E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système* Ed. du Seuil, Paris.
- Crozier M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Inter-Edition, Paris.
- Dearborn D. C. & H. A. Simon (1958), « Selective Perception : A Note on the Departmental identification of Executives » *Sociometry*, Vol. 21, 1958, P. 140-144.
- Declecrcck R. P., J. P. Debourse et Ch. Navarre (1983), *Méthode de direction générale*, Editions Hommes et Techniques.
- Desreumaux A. (1981), *Histoire et Structure des Entreprises*, *Revue Française de Gestion*, n° 32, Septembre-Octobre 1981, p. 87-97.
- Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprise*, Vuibert.
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Editions Dalloz Gestion.
- Desreumaux A. (1996), "Stratégie", XIII Journées Nationales des I.A.E., 16 et 17 Avril 1996, ESUG, Toulouse, P. 67-102.
- Ellis D. S. et Jolibert A. (1991), « The rôle of marketing in the survival of small industrial firms in a developing region », *Compte rendu du Research Symposium on the Marketing /entrepreneurship Interface*, San Diego, P. 303-332.
- Gadrey J. et Gallouj F. (1999), "L'interface dans les services de conseil: moment de vérité, espace d'innovation, zone d'efficacité", *Revue Française de Marketing*, n°171 p. 105 - 114.
- Gauzente C. (1995), « L'Orientation marché : bilan et perspectives », *Actes du 9^e Congrès international de l'Association Française du Marketing*, Marseille, 13-14 mai.
- Hills G. E. (1985), « Market analysis in the business plan : venture capitalists perception », *Journal of Small business Management*, janury, P. 38-46.

- Hills G. E. (1987), « Marketing and entrepreneurship research issues : scholarly justification », Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface, Chicago, P. 3-15.
- Jarroson B. (1994, p. 154), Décider ou ne pas décider ? Réflexions sur les processus de la décision, Maxima, Paris.
- Jenny F. (1993), « Droit européen de la concurrence et efficience économique », Revue d'Economie Industrielle, n°63.
- Jodelet D. (1989), Représentations sociales : un domaine en expansion, PUF.
- Kinsey J. (1987), « Marketing and small manufacturing firm in Scotland : findings in a pilot survey », Journal of Small business Management, vol. 25 n°2, P. 18-25.
- Koenig G. (1993), Management stratégique Vision, manoeuvres et tactiques, NATHAN, Paris.
- Koenig G. (1993) : "Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, Novembre 1993.
- Labarbera P. A. et Rosenberg S. A. (1989), « Marketing research and small entrepreneurial enterprises », Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface, Chicago, P. 233-246.
- Lemoigne J. L. (1995), "Les épistémologies constructivistes", PUF, Paris.
- March G. (1991), Décisions et Organisation, Ed. d'organisation, Paris.
- Marchesnay M. (1988), « La mercatique de la petite entreprise », Revue Internationale PME, vol. 1, n°3-4, 259-276.
- Marchesnay M. (1993), Management stratégique, Eyrolle Université, Collection Gestion.
- Marion G. (1995), « Le marketing-management en question », Revue Française de Gestion, n°, P. 15-30.
- Mathé J. Ch. (1987), Politique générale de l'entreprise : analyse et management stratégique, Economica.
- Mathé J. Ch., Rivet A. (1992), Les doctrines stratégiques d'entreprise : concepts clés, Editions d'Organisation.
- Martinet A. -C. (1993), « Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ? » Actes du séminaire Condor, Tome V, Paris, 10 juin 1993.
- Martinet A. C. (1991) : "Alice au pays des merveilles ou la Stratégie à la croisée des chemins ?" Papier de Recherche G 91/3, IAE de LYON.
- Mazouz B. (1998), La Part des Styles Conjecturaux de Décision dans l'Evolution des Firmes, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille.
- Miles R. E., C. C. Snows & J. Pfeffer (1974), « Organization and Environment: Concepts and Issues » Industrial Relations, Vol. 13, 1974, P. 244-264.
- Miller D. & Friesen P. H. (1983), « Strategy-making and Environment: The Third Link » Strategic Management Journal, Vol. 3, 1983, P. 221-235.
- Miller D. & Friesen P. H. (1982), "The longitudinal Analysis of Organisations. A Methodological Perspective" in Management Science, Vol. 28, n° 9, September 1982, pp. 1013-1034.
- Miller D. (1987), « The structural and environnement correlates of business strategy » Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, P. 55-76.

- Mintzberg H. (1978), "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, Vol. 24, 1978, P. 934-948.
- Mintzberg H. & ali. (1976) : "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quaterly*, Vol. 21, 1976, pp. 246-275.
- Mintzberg H. (1985), « Of strategies deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°3.
- Poirier L. (1988), « Le discours de la stratégie militaire », RFG, Janvier – Février.
- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Ed. Economica.
- Porter M. E. (1986), *L'avantage concurrentiel* », InterEditions.
- Prahalad C. K. et Hamell G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1990, P. 79-91.
- Simon H. A. (1993), « Strategy and Organizational Evolution », *Strategic Management Journal*, Special issue, Winter 1993, P. 131-142.
- Snow C. C. et Hambrick D. C. (1980), "Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems", *Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 4, 1980, P. 527-538.
- Snow C. C. et Thomas J. B. (1994), "Field Reasearch Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Bulding and Testing", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n° 4, P. 457-479.
- Teach R. D. et Tarpley F.A. (1989), « Entrepreneurs and marketing : the allocation of time among business activities », *Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface*, Chicago, 39-53.
- Thiétart R.-A. (1987), *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, *Stratégie et Management*.
- Van De Ven A. H. (1979), « Organizations and Environments », About Aldrich's book. *Administrative Science Quaterly*, Vol. 24, n° 2, 1979, pp. 320-360.
- Van De Ven A. H. & Astley W. G. (1992), "Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior", In VAN DE VEN & JOYCE : « Perspectives on Organizational Design and Behavior », Wiley, 1992, P. 427-477.
- Véran L. (1988), « Action organisée et cohérence des discours stratégiques », RFG, Janvier – Février.
- Wrigley L. (1970), *Divisional autonomy and diversification*, Ph D. diss, Harvard Business School.
- Zaoual H. (1996), « Du rôle des croyances dans le développement économique », Thèse de doctorat, Université des Sciences et Technologies de Lille, Lille 1.