



Mohamed BAYAD

Université de Lorraine

Akram EL FENNE

Université de Lorraine

Abdelwahab AIT RAZOUK

ESC Bretagne Brest

Vision stratégique et facteurs clés de succès (FCS) en PME

Résumé :

Cette étude propose une réflexion et une investigation empirique sur la vision, considérée en tant que concept flexible et d'usage pratique dans la compréhension de la performance des organisations. La vision, transformée en action, prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, au sein duquel le propriétaire-dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange avec son environnement. En fait, en quoi la vision peut-elle aider l'entrepreneur, le chercheur ou l'intervenant en TPE/PME à comprendre la réussite (ou l'échec) de l'organisation ? Pour répondre à cette question, notre recherche repose d'une part sur l'exploration de la structure et du contenu de la vision stratégique de dix dirigeants de TPE/PME, et d'autre part sur les réflexions issues des échanges en 2010 au sein du Club des Dirigeants de Lorraine, créé en 2005 avec l'appui de l'Institut Supérieur des Métiers, sur le thème « Compétences de la TPE et création de valeur ». Cette démarche d'essence heuristique, encore peu explorée, laisse une place importante à l'intuition, à l'imaginaire et aux représentations des acteurs pour identifier les dimensions qu'ils perçoivent comme des facteurs clés de succès (FCS). Cette étude se termine par une discussion portant sur les principaux résultats obtenus dans cette recherche.

Mots-clés : entrepreneur, dirigeant de TPE/PME, vision stratégique, facteurs clés de succès, cognition, action, carte cognitive.

Vision stratégique et facteurs clés de succès (FCS) en PME

Mohamed BAYAD

Professeur des Universités

Université de Lorraine

ESM-IAE / Batiment IPEFAM

1 rue Augustin Fresnel - BP 15100 57073 Metz cedex 3

CEREFIGE

(Centre Européen de Recherche en Économie

FINANCIERE ET GESTION DES ENTREPRISES)

+33 (0)3 87 37 86 42

mohamed.bayad@univ-lorraine.fr

Personne désignée pour les échanges d'information avec le comité scientifique :

Akram EL FENNE

Doctorant

Université de Lorraine

ATER En poste à l'ISAM-IAE de Nancy

25, rue Baron Louis - CS 10399 54007 Nancy Cedex

CEREFIGE

(Centre Européen de Recherche en Économie

FINANCIERE ET GESTION DES ENTREPRISES)

+33 (0)3 54 50 35 85

akram.el-fenne@univ-lorraine.fr

Abdelwahab AIT RAZOUK

Enseignant-Chercheur

Docteur en Sciences de Gestion

ESC Brest

2 avenue de Provence - CS23812, 29238 Brest Cedex 3

abdelwahab.ait-razouk@esc-bretagne-brest.com

Résumé :

Cette étude propose une réflexion et une investigation empirique sur la vision, considérée en tant que concept flexible et d'usage pratique dans la compréhension de la performance des organisations. La vision, transformée en action, prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, au sein duquel le propriétaire-dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange avec son environnement. En fait, en quoi la vision peut-elle aider l'entrepreneur, le chercheur ou l'intervenant en TPE/PME à comprendre la réussite (ou l'échec) de l'organisation ? Pour répondre à cette question, notre recherche repose d'une part sur l'exploration de la structure et du contenu de la vision stratégique de dix dirigeants de TPE/PME, et d'autre part sur les réflexions issues des échanges en 2010 au sein du Club des Dirigeants de Lorraine, créé en 2005 avec l'appui de l'Institut Supérieur des Métiers, sur le thème « Compétences de la TPE et création de valeur ». Cette démarche d'essence heuristique, encore peu explorée, laisse une place importante à l'intuition, à l'imaginaire et aux représentations des acteurs pour identifier les dimensions qu'ils perçoivent comme des facteurs clés de succès (FCS). Cette étude se termine par une discussion portant sur les principaux résultats obtenus dans cette recherche.

Mots-clés : Entrepreneur, Dirigeant de TPE/PME, Vision stratégique, Facteurs clés de succès, Cognition, Action, carte cognitive.

INTRODUCTION

Devant l'abondante littérature portant sur la vision, la stratégie et l'entrepreneuriat, cette étude s'intéresse à l'analyse de la vision stratégique appliquée au contexte des propriétaires-dirigeants de TPE/PME. Plus particulièrement, cette étude propose une réflexion et une investigation empirique sur la vision, considérée en tant que concept flexible et d'usage fondamentalement pratique dans la compréhension de la performance des organisations.

La vision, transformée en action, prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, dans lequel le propriétaire-dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange avec son environnement. Il n'est donc pas question ici des types ou outils stratégiques utilisés en TPE/PME, mais plutôt des fondements de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant et des actions hétérogènes en découlant, desquelles on peut identifier un processus stratégique. En fait, en quoi la vision peut-elle aider l'entrepreneur, le chercheur ou l'intervenant en TPE/PME à comprendre la réussite (ou l'échec) de l'organisation ? Cette démarche d'essence heuristique, encore peu explorée, laisse une place importante à l'intuition, à l'imaginaire et aux représentations des acteurs pour identifier les dimensions qu'ils perçoivent comme des facteurs clés de succès (FCS).

Dans cet esprit, nous précisons le concept de vision dans une approche visant à souligner que la vision stratégique du dirigeant, c'est-à-dire la représentation mentale qu'il se fait de l'état futur et souhaitable de son entreprise, est actuellement considérée comme la pierre angulaire du succès d'une entreprise. L'exploration de la structure et du contenu de la vision stratégique de dix dirigeants de TPE/PME à succès se fera à l'aide d'outils pertinents (la cartographie cognitive et l'analyse structurale) pour scruter l'univers cognitif du sujet notamment en termes de FCS identifiés par ce dernier. Cet exposé se terminera par une discussion portant sur les principaux résultats obtenus dans cette recherche.

1. Vision stratégique et facteurs clés de succès : une lecture cognitive de la performance

Le cadre conceptuel de cette recherche permet d'explorer la vision stratégique des dirigeants de TPE/PME performantes, au travers de leurs représentations, afin d'identifier les dimensions qu'ils perçoivent comme des FCS expliquant leurs performances.

Pour Filion (1991), la vision peut être définie comme « une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occuper par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». Fondamentalement, cette vision implique l'existence d'un contexte orienté vers la stratégie. En tant que « vision orientée ». Cette stratégie peut alors être perçue comme « *the framework which guides those choices that determine the nature and direction of an organization* » (Tregoe et Zimmerman, 1979, p. 9). La vision est donc intimement liée à la performance des organisations. Intrinsèquement, la vision permet de décrire le fonctionnalisme qui orientera les motivations, les attitudes et les attributs futurs du décideur (Westley et Mintzberg, 1989 ; Carrière, 1990).

Ainsi présentée, la vision mène directement à la stratégie et à l'appellation contemporaine de « vision stratégique ».

S'agissant de PME, le propriétaire-dirigeant occupe dans sa TPE/PME une position centrale, ses valeurs personnelles et son intuition (style cognitif) semblent ainsi être le point de départ du processus de développement et de gestion stratégique de son entreprise (d'Amboise, 1989 ;

Ricard, 1992). Marchesnay (1986) affirme d'ailleurs que le stratège dirigeant doit trouver dans son environnement des opportunités, mais davantage par l'intuition d'un besoin à satisfaire que par des études de marché, du moins à l'origine de sa démarche. Cette intuition, cette création émanent de ses perceptions et de ses représentations emmagasinées, de sa façon de les mémoriser, ainsi que de son vécu et de son apprentissage, c'est-à-dire des processus cognitifs construits au cours de son existence (Bayad et Garand, 1998). La vision stratégique et l'action en résultant sont alors indissociables : sans action stratégique, l'entrepreneur ne fait que rêver. Ainsi, « *la vision stratégique n'est pas concernée par l'idée vague de prédiction du futur. Elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, fondée sur son expérience et son intuition, elle concerne son habileté à construire des scénarios du futur pour son organisation etc.* » (d'Amboise et Bouchard, 1990, p. 14).

Ainsi, on retrouve dans les TPE/PME un des terrains les plus propices à la recherche sur le concept de vision stratégique et sa relation à la performance. En effet, le propriétaire-dirigeant occupe dans sa TPE/PME une position centrale prépondérante et constitue l'un des principaux facteurs internes à prendre en considération. Souvent qualifié d'entrepreneur, celui-ci apparaît comme un être complexe doté d'une personnalité unique (Gasse, 1985). Fillion (1997, p. 150) le décrit comme une « *personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts, [qui] maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires [et prend] des décisions modérément risquées qui visent à innover* ». En ce sens, l'entrepreneur conçoit, développe et réalise ses visions en se basant sur son expérience, ses apprentissages et sa cognition dans le but de discerner les variables du marché qu'il identifie comme étant des facteurs clés de succès. Cette étude tente ainsi de saisir l'univers cognitif du dirigeant de PME et d'identifier les facteurs qu'il juge les plus importants pour la réussite de son entreprise.

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

Dans cette perspective, selon Verstraete (1997) l'identification et la maîtrise des FCS devient une nécessité pour les TPE/PME. Ce dernier définit les FCS sont durant une période (t), tout facteur susceptible d'être maîtrisé et reconnu (identifié) par l'entrepreneur-dirigeant de PME comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet ; le succès étant la réalisation effective du projet.

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

A notre connaissance, il existe peu ou pas d'études permettant de cartographier les FCS par catégories, pour notre étude nous allons nous baser sur certains modèles de performance. En effet, les modèles de la performance nous renseignent sur les différentes dimensions/variables de la performance qui demande pour chacune la maîtrise de certains facteurs spécifiques.

Ainsi si nous reprenons le modèle de Morin et al. (1994), ces derniers présentent une revue de littérature très complète sur l'efficacité organisationnelle. Ce travail part de l'idée selon laquelle le construit « performance » a été défini et décrit, a priori, par des critères conformes à la représentation que se faisaient certains chercheurs, de l'organisation et de la performance ainsi que de la mesure de celle-ci. Mais qu'en est-il des représentations des gestionnaires, des dirigeants ? L'originalité de l'étude de Morin et al. (1994) est d'avoir recours aux représentations que se font des personnes possédant une expérience et des compétences reconnues dans le monde du travail en matière d'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Jusqu'à la recherche de Morin et al. (1994), il n'existe pas d'étude qui cherche à définir le construit « *performance* » des organisations sans imposer des critères issus du monde universitaire. Une caractéristique fondamentale de l'étude de Morin et al. (1994) est donc l'exploration des représentations des experts praticiens, d'une façon qui leur donne le plus de liberté possible (technique Delphi), pour définir les critères décrivant les composantes de la performance des organisations.

La représentation de la performance qu'ont donnée les experts praticiens laisse apparaître l'efficacité organisationnelle comme un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. Pour Morin et al. (1994), leurs représentations mettent à jour quatre constats :

1. *« Le premier est que, dans les organisations, on reste préoccupé par la stabilité et la croissance de la structure, ces objectifs impliquant la protection des ressources et la poursuite de la qualité.*
2. *Le deuxième concerne la rationalité de l'organisation ; la logique du fonctionnement de l'organisation est celle de l'efficacité économique, où l'on cherche à maximiser les revenus et à réduire les coûts tout en améliorant la qualité du produit (bien ou service).*
3. *Afin de protéger les actifs de l'organisation, il faut s'assurer de sa légitimité auprès des groupes externes, en particulier auprès des investisseurs et des consommateurs. Cette exigence constitue une contrainte pesant sur l'efficacité de l'organisation, car il faut composer avec des exigences antagonistes ou contradictoires.*
4. *Enfin, pour atteindre l'efficacité, il importe de veiller à satisfaire le mieux possible les intérêts des employés de façon qu'ils soient et demeurent disposés à contribuer par leurs efforts et leur créativité, à la stabilité ainsi qu'à la croissance de l'organisation ».*

Selon les résultats de la recherche de Morin et al. (1994), cette représentation holistique de l'organisation est multidimensionnelle, quadripartite pour être plus précis. L'efficacité organisationnelle peut ainsi être décrite à l'aide de quatre composantes : **1)** la valeur des ressources humaines (dimension sociale) ; **2)** l'efficacité économique (dimension économique) ; **3)** la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (dimension politique) ; **4)** la pérennité de l'organisation (dimension systémique). Dans ce cadre, la performance des organisations est inscrite dans les représentations des acteurs concernés. Elle est définie sur la base des systèmes de représentations de ceux qui l'emploient. La performance est un construit social.

Pour notre part, sur le plan théorique, notre recherche s'appuie sur le système d'action sociale de Parsons (1951). Ce dernier dans « *Toward a General Theory of Action* », propose un modèle révisé de l'action. L'acteur est à la poursuite de ses intérêts matériels et idéaux. L'importance de l'environnement y est aussi présente. Le modèle possède une base psychosociologique. En effet, Parsons (1951) reprend les travaux du psychosociologue Bales (1950), pionnier de la théorie des petits groupes. À la suite de ses expériences, Bales (1950) avait proposé la théorie suivante : la vie du groupe apparaît comme un processus d'échange entre les acteurs, leur milieu externe et le milieu interne.

Dans ce processus, on peut distinguer empiriquement quatre phases qui sont autant de problèmes fonctionnels auxquels le groupe est confronté et qu'il doit résoudre :

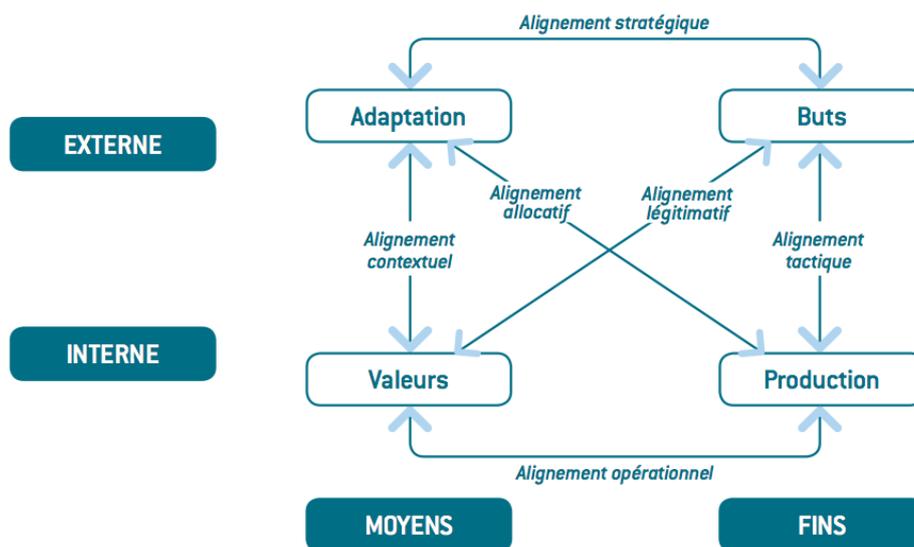
- « *La situation par rapport au milieu externe, ou fonction d'adaptation (A)* »
- *La constitution en milieu interne par spécialisation interne, ou fonction de contrôle instrumental sur les moyens orientés vers la réalisation des buts (G)*
- *L'évaluation de la tâche et des individus les uns vis-à-vis des autres, c'est-à-dire l'expression des sentiments et des tensions, ou fonction d'intégration (I)*
- *La constatation de la cohésion du groupe et la constitution de liens de solidarité, ou fonction de latence (L) »*

Mais alors que, pour Bales (1950 ; 1972), ces quatre stades constituent bien les phases d'un processus de structuration, Parsons (1951) les comprend comme les fonctions d'un système qu'il applique au schème de l'action. En l'occurrence pour l'individu, une interaction peut être envisagée comme un système d'action qui, parce qu'il est structurellement confronté aux problèmes listés, doit mettre en place les fonctions lui permettant d'y répondre. Appliqué à l'organisation (vue comme un système social), le système de l'action sociale de Parsons (1951) se compose de deux axes (intérieur/extérieur et fins/moyens) et de quatre groupes de fonctions (adaptation à l'environnement, atteinte des buts, production et technologie, culture et valeurs).

Partant de ce regard théorique, sur lequel est aussi construit le modèle de Quinn et Rohrbaugh (1983), Sicotte *et al.* (1998) proposent une approche intégratrice des principaux modèles de performance. Dans la perspective fonctionnaliste des auteurs, « *la performance d'une organisation peut se définir comme sa capacité à établir et maintenir une tension dynamique entre la réalisation de sa mission (pôle 1), l'acquisition et le contrôle des ressources (pôle 2), le développement des ressources humaines (pôle 3) et l'intégration et la prévisibilité de ses activités de production* ». Cette lecture permet aussi de souligner de manière très intéressante les six alignements possibles entre les quatre pôles comme l'illustre la figure ci-dessous.

L'intérêt de ces travaux théoriques, généralistes (Parsons, 1951) ou spécifiques à l'organisation (Sicotte *et al.*, 1998) est aussi de souligner combien le rapprochement de plusieurs dimensions au sein d'un même système d'évaluation de la performance peut être bénéfique en matière de pilotage de l'organisation. Car en objectivant de nouveaux arbitrages, le système devient plus proche de la réalité du terrain, et donc des acteurs, ce qui dans un système à forte résonance identitaire comme celui de la PME constitue un argument à prendre en considération. Dans cette optique, l'introduction de critères de jugement sur la performance constitue une évolution, par rapport à une évaluation de la performance exclusivement fondée sur des critères financiers, que les dirigeants de PME peuvent trouver « plus parlante ».

Figure 1 : Dimensions de la performance organisationnelle selon Sicotte et al. (1998)



2. Méthodologie et protocole de recherche

2.1 Présentation des TPE/PME étudiées

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

Afin de valider les différents critères de sélection, et plus particulièrement le dynamisme des dix TPE/PME sélectionnées, nous avons collecté auprès des greffes des tribunaux de commerce les informations concernant les dirigeants, les formes de propriété ainsi que les données comptables et financières sur les trois années qui précèdent l'année des entretiens (2009). Une analyse des bilans et des comptes de résultats pour chaque entreprise a été réalisée. Les principaux ratios de performance économique ont été comparés pour chaque entreprise au secteur d'activité d'appartenance (base de données DIANE). Cette comparaison permet de conclure très favorablement au dynamisme des dix TPE/PME retenues pour cette recherche. Ces TPE/PME ont toutes moins de 50 salariés. Cinq sont des TPE (10 salariés et moins) et cinq des PME (plus de 10 salariés) ayant une activité industrielle, et leurs dirigeants ont toute autonomie de décision (les entreprises ne sont ni des filiales, ni des succursales).

2.2 Recueil et traitement des données

Différentes méthodes sont appliquées pour étudier empiriquement la vision stratégique de dirigeants d'entreprise (Daniels, de Chernatony et Johnson, 1995, Cossette, 1994). Bien que déjà ancienne (Axelrod, 1976, Bougon, Weick et Binkhorst, 1977), l'utilisation de la cartographie cognitive devient d'un usage plus fréquent ces dernières années (Cossette, 1994, Cossette et Audet, 1992, Bougon, 1992, Huff, 1990), avec de plus en plus couramment une présentation dans les manuels de méthodologie en sciences sociales (Grawitz, 1990, Huberman et Miles, 1991).

Si la cartographie cognitive est encore peu utilisée sur le plan méthodologique en sciences de gestion, elle n'en est pas moins prometteuse comme le souligne très explicitement Huff (1990). La cartographie cognitive apparaît dès lors comme un outil intéressant pour l'étude de la vision stratégique du dirigeant de TPE/PME tant celle-ci est subjective et contextuelle. Pour Cossette (1994, p. 25), une carte cognitive ou causale est *« une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet... Elle est une image constituée de concepts et de liens - le plus souvent d'influence - unissant certains d'entre eux, formant ainsi des sentiers d'influence, c'est-à-dire des chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres concepts, ou même de boucles lorsqu'un concept exerce de façon indirecte une influence sur lui-même »*. Dès à présent, il convient de garder à l'esprit qu'une carte cognitive est une copie des choses, une construction mentale (Skinner, 1984). Une carte cognitive n'est pas un discours de rationalisation (Laroche et Nioche, 2006), c'est un substitut cognitif du monde réel. Une telle approche porte sur les représentations que développe l'individu à partir de son expérience consciente plutôt qu'à partir du monde « réel ». Il convient ainsi de séparer la réalité de l'individu de la réalité « objective » (Cossette, 1994).

Pour Eden et son équipe (1979, 1992), si la « *carte cognitive* » est relative à l'individu, la « *carte collective* » résulte des arbitrages entre les membres d'un groupe ou d'une communauté et la « *carte composite* » concerne la superposition de cartes individuelles. Pour Chabin (2001, p. 217), *« la construction des cartes causales interindividuelles est une étape délicate parce que, d'un côté, elle repose sur l'ensemble des soubassements théoriques qui entourent la formalisation des représentations mentales individuelles, et, d'un autre côté, elle nécessite des hypothèses supplémentaires concernant la conceptualisation des formes de partage de ces représentations au sein d'un collectif. D'un point de vue général, les représentations seraient partagées s'il était possible de comparer les cartes individuelles et si, à partir de cette comparaison, le chercheur venait à observer des ressemblances entre ces cartes (du point de vue de leur contenu comme de leur structure). Dans le cas contraire, le chercheur pourrait se prononcer sur l'existence de zones de « divergences » et conclure à une faible identité entre les croyances individuelles des membres du groupe »*.

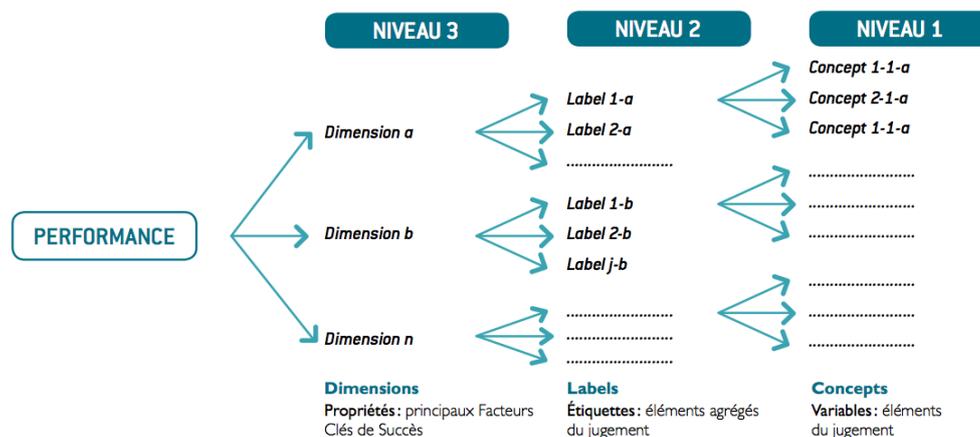
Dans la lignée des travaux de Bougon (1988, 1992) et de sa proposition de « *social system map* », Laukkanen (1994) propose de standardiser les énoncés. *« Un entretien long, outre le fait qu'il permet la familiarisation au jargon de l'individu, peut amener à identifier de très nombreux labels... Bougon fait une distinction pertinente entre label et concept. Le label est un mot, un dessin, un logo, une métaphore etc. Il est public et dans une certaine mesure intrinsèquement objectif (si l'objectivité équivaut au consensus). Il est équivoque lorsqu'une personne lui attribue différentes significations, il est énigmatique lorsque différentes personnes lui confèrent différentes significations. Bougon y ajoute la notion d'ambiguïté. Elle*

se produit lorsqu'une personne est en mesure d'attribuer à un label une signification multiple » (Verstraete, 1996, p. 12-13). La standardisation est une opération d'agrégation des « concepts » énoncés par l'individu qui permet la comparaison de cartes causales individuelles comparables en termes d'étiquettes ou de « labels ». La carte interindividuelle qui en résulte est le reflet d'un système social et les labels qu'elle contient servent de ciment (« cryptic glue ») à ce système (Bougon, 1992).

2.2.1 Première phase : exploration

Les méthodes de recueil de données les plus répandues en cartographie cognitive sont celles de l'entretien en profondeur (Cossette, 1994) ou de l'analyse documentaire de différents dossiers et rapports recueillis (Huff, 1990). Aussi, en utilisant la méthodologie de Cossette (1994), nous avons construit la carte cognitive des dix dirigeants de TPE/PME sélectionnées à partir d'entretiens menés auprès de chacun d'entre eux (environ 27 heures d'écoute et d'échange) sur la base de « grilles d'exploration systématique ». La forme des entretiens est volontairement restée très ouverte afin d'éviter le plus possible de suggérer à la personne quoi introduire dans l'éventuelle carte cognitive. Ainsi, les entretiens se déroulaient à partir de questions très ouvertes invitant le dirigeant à verbaliser ses idées personnelles sur « ce qu'il considérait comme important pour le succès de son entreprise » et « les principes suivis pour la diriger efficacement ». Nous n'avons retenu comme « concepts » que les éléments fondamentaux dans le raisonnement des dirigeants. À cet effet, nous n'avons tenu compte des réponses aux relances de l'interviewer que lorsque celles-ci étaient cruciales pour la suite de la discussion. Tous les concepts et les liens ont été identifiés avec chacun des dirigeants. La construction des cartes cognitives individuelles et leur analyse ont été réalisées ex post à l'aide du logiciel *Decision Explorer*. Ceci correspond au niveau 1 de notre démarche méthodologique.

Figure 2 : Démarche méthodologique



Notre démarche méthodologique (figure 2) s'inspire de la grille de répertoire des constructions individuelles (RepGrid) de Kelly (1955), développée par Hunter (1997). Le niveau 2 de notre démarche méthodologique a consisté à regrouper les concepts énoncés par les dirigeants dans les cartes cognitives individuelles.

Le principe retenu a été d'exclure les concepts qui n'étaient pas mentionnés par au moins deux dirigeants (Chabin, 2001) et de faire émerger des labels communs. 659 concepts et 917 liens ont été observés sur l'ensemble des cartes cognitives individuelles. 128 concepts sont communs à au moins deux dirigeants. Après validation, ces 128 concepts ont été regroupés en 21 labels ou étiquettes.

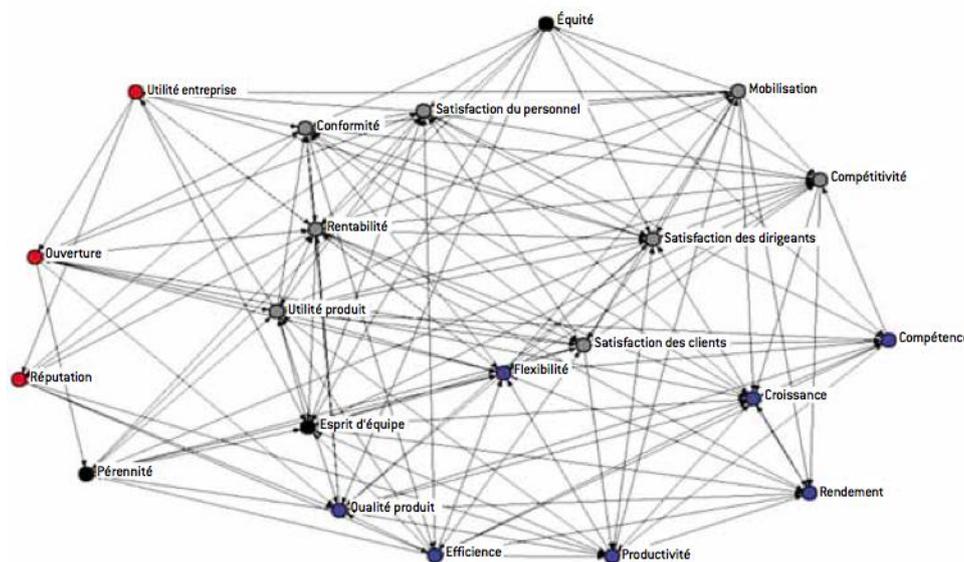
2.2.2 Deuxième phase : validation

Une deuxième rencontre avec les dix dirigeants a permis la présentation de leur carte cognitive individuelle respective pour la validation finale (21 heures d'entretien et d'échange). Pour chaque concept mentionné sur la carte, il a été demandé au dirigeant s'il maintenait que ce concept avait une influence et qu'il avait été influencé par d'autres concepts que le dirigeant avait cités. Dans l'ensemble, les cartes cognitives individuelles ont été validées sans modifications majeures. Cette première partie de l'entretien n'a pas soulevé de divergences notables entre les chercheurs et chacun des dirigeants.

Dans la deuxième partie de l'entretien, après explicitation et discussion sur la liste des regroupements (labels) que les chercheurs avaient opérés, chaque dirigeant a été sollicité pour affecter un label aux concepts qu'il jugeait les plus importants de sa carte cognitive (Moynihan, 1996 ; Hunter, 1997). L'annexe 1 fournit une illustration de cette étape pour la PME 7 (seul le premier concept cité par le dirigeant est présenté pour ne pas alourdir le tableau). Après que chaque dirigeant a validé cette étape du niveau 2 de notre méthodologie, il lui a été demandé de remplir une matrice 21x21 des labels présentée sur une seule feuille. Le dirigeant devait écrire 0 si aucun lien n'existait pour lui entre deux labels, 1 si le lien est positif et -1 pour un lien négatif. Cet exercice a été réalisé en ligne (explicatif) et en colonne (expliqué). Cette étape a permis de construire ex post des cartes causales individuelles, à l'aide des logiciels d'analyse structurale Ucinet (statistiques) et Netdraw (visualisation). Toujours à l'aide du logiciel Ucinet, une matrice générale 21x21 labels a été réalisée en additionnant les données des matrices individuelles. En retenant la méthode proposée par Ginsberg (1989), les valeurs à l'intérieur de cette matrice orientée (« directed », tableau 1) sont de 0 (si moins de cinq dirigeants évoquent le lien) et de 1 (si cinq dirigeants et plus valident la relation). Après cette opération ne subsistent que des liens positifs (cf. Annexe 2).

Par convention, dans le cas d'une matrice orientée, l'origine du lien est en ligne et le destinataire du lien est en colonne. Dans Ucinet et Netdraw, les points du réseau sont les « nodes », les liens sont les « ties ». Par la suite, les termes nœuds ou labels sont équivalents à « nodes », les termes liens ou relations équivalents à « ties ». Cette démarche du niveau 2 a permis de construire la carte composite des dix dirigeants de TPE/PME.

Figure 3 : carte composite des dix dirigeants de PME



2.2.3 Troisième phase : analyse

La vision stratégique est définie par Cossette (1994) comme un produit cognitif constitué d'éléments (qualifiés aussi de nœuds ou encore de variables) jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un schème composé d'*explications* (causes ou moyens) et de *conséquences* (effets ou fins) qui guident les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre. L'analyse d'une carte causale repose donc sur les nœuds et les liens qui les unissent. Ces associations cognitives, directes ou indirectes, entre nœuds représentent l'essentiel de la carte causale. Ucinet et Netdraw fournissent un certain nombre de mesures utiles pour caractériser la carte causale dans son ensemble :

- La densité du graphe (nombre de liens existants/nombre de liens réels : « *density* ») ;
- Les facteurs influençants (nombre d'extrants de chaque nœud : « *outdegree* ») et les facteurs influencés (nombre d'intrants de chaque nœud : « *indegree* ») ;
- La centralité d'un nœud influençant et influencé par la mesure de la proximité avec les autres nœuds de la carte causale ou « *outcloseness* » et « *incloseness* ». Plus un nœud est proche de tous les autres, plus son score est élevé ;
- La centralité d'un nœud par la position d'intermédiaire de certains nœuds de la carte causale ou « *betweenness* ». Cette position d'intermédiaire permet la transmission entre deux ou plusieurs autres nœuds ;
- Le regroupement des concepts sur la base de la similitude des liens entre les concepts ou « *subgroups* ». Ce regroupement correspond au niveau 3 de notre démarche méthodologique.

Tableau 1 : Synthèse des résultats de l'analyse structurale

Labels *	<i>Indegree</i>	<i>Outdegree</i>	<i>Incloseness</i>	<i>Outcloseness</i>	<i>Betweenness</i>	<i>Clusters</i>
5. Pérennité	-	-	63.00	61.00	-	3
6. Flexibilité	9	9	-	-	28.75	1
7. Productivité	-	-	-	-	18.50	1
8. Qualité du produit	9	-	60.00	59.00	-	1
9. Utilité de l'entreprise	-	-	59.00	58.00	-	2
10. Compétitivité	11	-	-	-	-	4
11. Utilité du produit	-	11	-	-	27.95	4
12. Efficience	-	11	-	-	-	1
13. Rentabilité	-	9	-	-	26.20	4
14. Réputation	-	-	-	62.00	-	2
15. Satisfaction clients	-	9	65.00	-	17.76	4
16. Ouverture	-	-	-	-	-	2
17. Satisfaction dirigeants	9	-	-	-	-	4
18. Conformité externe	13	-	-	58.00	24.59	4
19. Satisfaction personnel	-	9	60.00	-	-	4
20. Rendement	-	-	-	59.00	-	1
21. Equité	-	-	80.00	-	-	3
22. Croissance	11	-	-	-	-	1
23. Compétence	-	-	-	59.00	-	1
24. Mobilisation	-	9	61	-	22.27	4
25. Esprit d'équipe	-	-	-	-	-	3

* Seuls les 7 nœuds les plus importants figurent dans le tableau

Density : 36.67%

Nombre de liens : 154

Network Centralization (Outdegree) = 19.25%

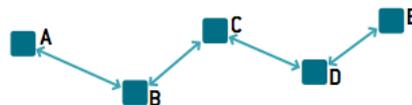
Network Centralization (Indegree) = 29.75%

3.Présentation des résultats

L'analyse d'une carte composite porte généralement sur les cinq aspects évoqués plus haut. À partir de ces cinq points, il est possible de mettre en évidence, respectivement, l'importance relative qu'attribuent les dirigeants à chacun des nœuds de la carte composite, les dimensions particulières à partir desquelles ils organisent ou structurent leur vision stratégique, les facteurs qu'ils envisagent surtout comme des explications ou encore comme des conséquences d'autres facteurs. Et pour terminer, la logique plus ou moins circulaire, complexe et stabilisatrice qui caractérise leurs modes de pensée.

3.1 Importance relative des concepts

La densité de la carte composite (tableau 1) est de 36.67 %. Elle est constituée de 154 liens sur les 420 possibles (21x20 labels). Cela signifie une complexité assez importante des représentations qu'ont les dix dirigeants de la performance. Toujours d'un point de vue global, les indicateurs de centralisation présents aux deux dernières lignes du tableau 1 comparent la situation étudiée avec deux situations théoriques : celle d'un graphe circulaire (l'égalité entre nœuds est parfaite, *Network Centralization* = 0 %) et celle d'un graphe en étoile (un nœud est lié à tous les autres et aucun autre lien n'existe, l'inégalité est maximale, *Network Centralization* = 100 %) Les valeurs obtenues (19.25 % et 29.75 %) témoignent d'une dominante, dans la carte composite, de relations entre nœuds du type suivant :



Pour Komacar (1994), « la centralité d'un nœud, mesurée par le nombre de liens l'unissant à d'autres nœuds [concepts] sur la carte causale, permet de prédire l'importance attribuée à ce nœud et l'évaluation de la réponse affective associée à cette variable ». La lecture du tableau 1 fait ressortir l'importance de la centralité de trois variables : la pérennité (63 – 61), la qualité du produit (60 – 59) et l'utilité de l'entreprise (59 – 58). On remarquera le score élevé pour l'équité (80) et la satisfaction des clients (65) du côté de la centralité des nœuds expliqués et le score élevé pour la réputation (62) du côté de la centralité des nœuds explicatifs. La flexibilité (28.75), l'utilité du produit (27.95), la rentabilité financière (26.20) et la conformité (24.59) sont des nœuds intermédiaires importants dans la carte composite des dix dirigeants de l'étude.

Le tableau 1 reprend respectivement les facteurs influencés et les facteurs influençants qui sollicitent directement au moins neuf nœuds. On constate tout d'abord que le nombre de labels répertoriés est équivalent dans les deux cas (7 facteurs), ce qui semble traduire chez les dix dirigeants un intérêt tout aussi marqué pour les résultats que pour les moyens d'y parvenir. La conformité (13), la compétitivité (11) et la croissance (11) sont les nœuds expliqués les plus sollicités dans les représentations de la performance des dirigeants. L'utilité du produit (11) et l'efficacité (11) sont les nœuds explicatifs prépondérants.

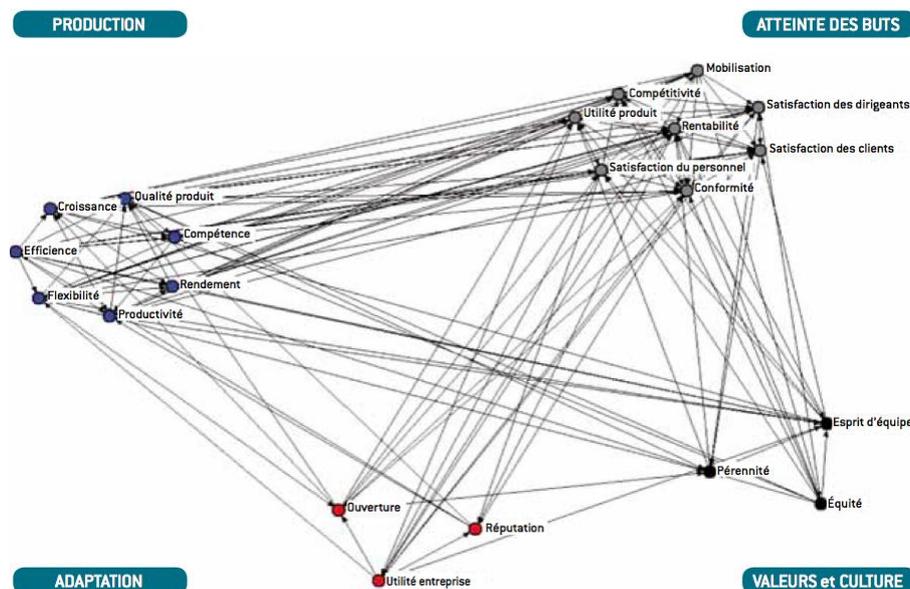
3.2 Regroupement des variables

À partir de la similitude des associations entre les labels de la carte composite, une classification en quatre groupes de nœuds a été réalisée à l'aide de Netdraw (figure 4).

- **Le premier groupe** concerne sept labels relatifs à l'efficacité, au rendement des employés, à la croissance, à la productivité, à la qualité du produit, à la flexibilité et à la compétence du personnel. Selon le modèle de la performance de Sicotte *et al.* (2002) que nous avons retenu, ce groupe correspond à la dimension « *Production* » (fins internes).
- **Le groupe 2** réunit huit labels : la rentabilité financière, la compétitivité, la mobilisation, l'utilité du produit, la conformité et la satisfaction des dirigeants, des clients et du personnel. Ce groupe correspond à la dimension « *Atteinte des buts* » (fins externes) selon le modèle de Sicotte *et al.*.
- **Le groupe 3** concerne trois labels : la pérennité, l'esprit d'équipe et l'équité. Ce groupe correspond à la dimension « *Valeurs et culture* » (moyens internes).
- **Le groupe 4** fait apparaître trois labels : la réputation, l'ouverture à l'environnement et l'utilité de l'entreprise. Ce groupe correspond à la dimension « *Adaptation* » (moyens externes).

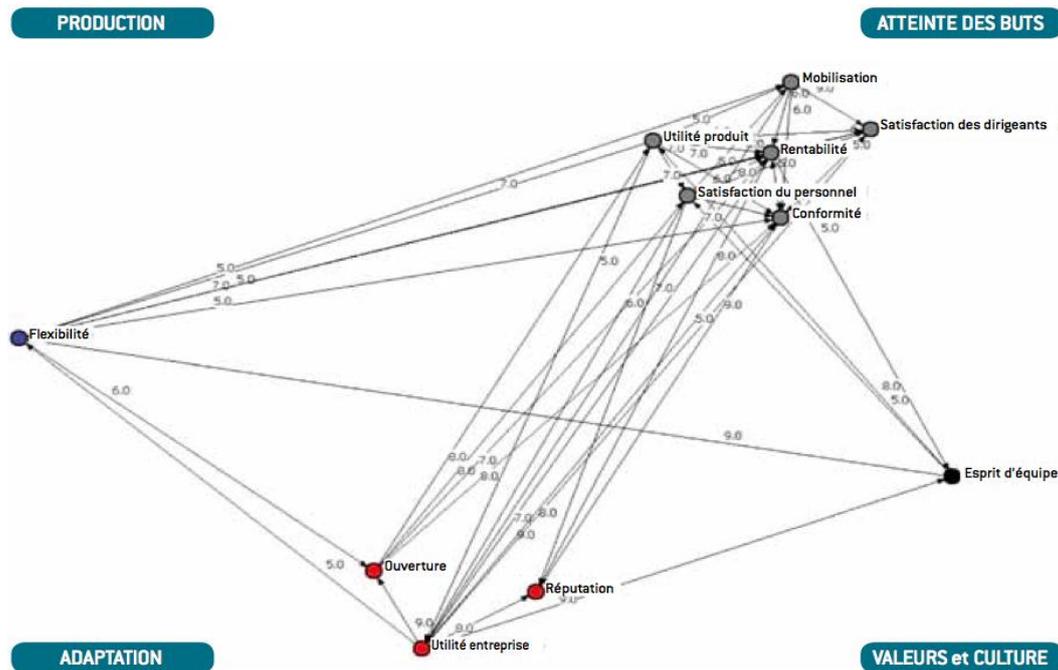
Au regard de cette classification, le nombre de labels composant chacun des groupes fait apparaître deux dimensions de la performance qui prédominent dans la vision stratégique des dirigeants. La dimension « *Production* » fait surtout référence aux spécificités de la TPE/PME (flexibilité, rendement des employés, compétence, qualité du produit, etc.). La dimension « *Atteinte des buts* » fait ressortir un besoin de rentabilité financière, un souci de conformité avec les institutions et les partenaires externes, et une volonté de rester compétitif. On remarquera la présence de la satisfaction des dirigeants, du personnel et des clients dans ce groupe.

Figure 4 : carte composite selon la classification



Les relations entre ces deux dimensions sont les plus denses et traduisent une volonté d'alignement « *tactique* » selon le modèle de Sicotte *et al.*. Viennent ensuite l'alignement « *stratégique* » entre les dimensions « *adaptation* » et « *atteinte des buts* », et l'alignement « *légitimatif* » entre les dimensions « *valeurs* » et « *atteinte des buts* ». Les autres alignements sont présents mais moins prépondérants. Ce résultat est confirmé lorsque l'on s'intéresse à la configuration des alignements (figure 5) qui remportent le plus de suffrages de la part des dix dirigeants (par exemple : 9 dirigeants sur 10 soulignent que l'esprit d'équipe a un impact positif sur la flexibilité). À ce titre, l'alignement « *stratégique* » semble le plus sollicité par les dirigeants de l'étude.

Figure 5 : carte composite selon la classification et l'intensité des liens



3.3 Discussion : apport d'une lecture cognitive de la performance

Dans le cadre de cette recherche, l'approche par la cartographie cognitive nous permet d'apporter quelques éléments de réponse à la question des facteurs clés de succès liés à la performance dans la vision stratégique du dirigeant de PME.

3.3.1 La performance des PME : un concept multidimensionnel

Les dirigeants de l'étude ont une représentation multidimensionnelle de la réussite de leur entreprise. Ils font référence, de manière variée, à chacune des quatre dimensions de la performance. On constatera néanmoins que, pour les concepts centraux expliqués, ce sont la dimension « *Atteinte des buts* » (satisfaction des clients, satisfaction du personnel et mobilisation) et la dimension « *Valeurs* » (pérennité et équité) qui sont les plus sollicitées conjointement en tant que facteurs clés de succès (5 sur les 7 premiers labels). Pour ce qui est des concepts centraux explicatifs, on retrouve la dimension « *Production* » (qualité du produit, rendement des employés et compétence du personnel) et la dimension « *Adaptation* » (utilité de l'entreprise et réputation) comme facteurs clés de succès principaux (5 sur 7).

3.3.2 La performance des PME : un concept hiérarchique

L'examen des résultats permet aussi de constater que les labels explicatifs et les labels expliqués, au-delà de leur centralité, n'ont pas le même statut dans les représentations des dirigeants. Ce sont avant tout la dimension « *Atteinte des buts* » (utilité du produit, satisfaction des clients, satisfaction du personnel et mobilisation) et la dimension « *Production* » (efficacité et flexibilité) qui ont le statut de paramètres explicatifs dans les facteurs clés de succès. Les dimensions « *Valeurs* » et « *Adaptation* » semblent plutôt relever de finalités de la réussite de la TPE/PME. Ainsi, il semble exister entre les quatre dimensions de la performance une hiérarchie et des rapports de dépendance ou d'interdépendance que les résultats ici obtenus ne permettent pas de préciser davantage.

3.3.3 La performance des PME : un concept dialogique

Le caractère dialogique de la performance apparaît également dans cette recherche. En effet, les dirigeants cherchent en même temps à relever les défis du marché (recherche de compétitivité et de satisfaction des clients) et à préserver l'entreprise (pérennité et équité). Ils cherchent à accroître la productivité et maximiser le rendement, et conjointement à développer la satisfaction et la mobilisation des employés. Ceci confirme pleinement les arbitrages constants auxquels sont contraints les dirigeants de TPE/PME pour assurer le succès de leur entreprise. En fin de compte, les dirigeants de l'étude s'accordent sur la dimension « *Atteinte des buts* » et la dimension « *Adaptation* » dans la lecture de la performance de leurs TPE/PME. En effet, l'ouverture, la réputation et l'utilité de l'entreprise semblent être les principaux moyens pour répondre aux défis du marché (compétitivité et satisfaction des clients) ainsi qu'aux exigences économiques (conformité et rentabilité financière). Ces deux dimensions nécessitent un approfondissement.

3.3.4 La dimension « adaptation » : l'importance de l'ancrage territorial pour les dirigeants de PME

À ce titre, le concept de « *milieu* » donne lieu à différentes définitions qui se rejoignent sur l'idée d'un « *territoire dont les acteurs génèrent un processus collectif cognitif qui engendre un cadre, un climat, une atmosphère ou une culture au dynamisme social, politique, culturel, technologique, administratif et économique* » (Proulx, 1994). Ainsi le concept de « *milieu* » renvoie à la capacité des individus à imaginer et à concevoir collectivement l'espace de vie (territoire local ou régional) communautaire. Par rapport à cette idée d'identité territoriale, la psychologie sociale a mis en évidence le concept de « *territoire humain* » par analogie avec les espèces animales. Altman (1989) y a recours pour désigner une aire géographique, occupée par une personne ou un groupe qui en font d'une certaine façon leur propriété. En ce sens, le territoire présente deux caractères, il y a « *appropriation* » de l'espace par une personnalisation du lieu à l'aide de marqueurs et il est délimité par des « *frontières interindividuelles* ».

Le territoire remplit deux fonctions principales : la personnalisation du rapport d'un individu à l'environnement et la défense de soi. On peut ainsi considérer que tout individu structure son champ de vie et d'activité en zones de sensibilités. Cette structuration est guidée par les désirs et par les craintes ressentis. On peut définir ainsi un champ topologique dans lequel vit le propriétaire-dirigeant de TPE/PME, et dont les composantes sont hiérarchisées.

Cette mise en perspective de l'environnement permet au propriétaire-dirigeant de hiérarchiser l'espace en zones plus ou moins sensibles. L'identification à un territoire local ou régional peut être comprise comme un mode de réduction des risques entrepreneuriaux par la culture du milieu. En transposant la réflexion de Hall (1971) au propriétaire-dirigeant de TPE/PME, on constate que celui-ci choisit des marqueurs de son territoire, ce que les identités collectives (culture territoriale) lui désignent comme les signes et les symboles d'une appartenance. Entendu comme « *dynamique collective de proximité* » (Dupuy, 1995) ou comme « *espace d'interaction des acteurs* » (Marchesnay et Fourcade, 1996), le territoire constitue une réponse construite et anticipée qui permet de comprendre l'importance accordée par les dirigeants à la réputation et à l'utilité de l'entreprise.

3.3.5 La dimension « atteinte des buts » : une PME complexe où les acteurs sont multiples et les intérêts convergents

La TPE/PME ne peut pas se permettre de favoriser les uns par rapport aux autres au risque de compromettre ses chances de survie (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Wright et Rogers (1998) appellent à prendre en compte cette diversité de *pouvoirs et d'intérêts*. Ils ont souligné qu'il est, en effet, possible d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt. Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur produit, sociopolitique ou encore celle de l'emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001). L'originalité de l'approche des *stakeholders*, pour la TPE/PME, est qu'elle s'appuie sur les notions de pouvoirs et d'intérêts, nécessaires pour comprendre les rapports de force entre les différents acteurs. On a là fort probablement une lecture différente à faire de la « *centralité du dirigeant* » fréquemment évoquée dans la littérature en entrepreneuriat et management de la TPE/PME.

Plusieurs chercheurs en stratégie ont réclamé la possibilité d'inclure le concept d'intérêt et d'expliquer les multiples attentes des parties prenantes (Cowherd et Levine, 1992 ; MacDuffie, 1995 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986). Récemment, Paauwe (2004) attire l'attention sur les notions de légitimité et d'équité comme principes de mesure de la performance liée aux *stakeholders*. Selon l'auteur, la survie d'une organisation dépend non seulement de la compétitivité financière, mais également de sa capacité de légitimer son existence envers les parties prenantes de l'organisation (ex : employés, clients, syndicats, gouvernement). La légitimité est un concept important pour la pérennité organisationnelle, mais on peut rajouter le concept d'équité. En effet, si le rapport entre l'employeur et l'employé n'est pas équilibré - par exemple, dans le cas des pressions accrues de performance sans salaire juste - les employés pourraient se sentir exploités, ce qui implique des niveaux faibles en termes d'engagement et de mobilisation.

Une autre approche liée à celle des *stakeholders* est le système de « *Performance Information Market* » (PIM) (Wright et Rogers, 1998). Le PIM souligne que les objectifs affichés (par les dirigeants) des organisations sont aussi évalués par les parties prenantes. Quatre PIM sont à distinguer : **1)** le marché financier (les détenteurs du capital), **2)** le marché du travail (les salariés), **3)** le marché du consommateur (les clients), et **4)** le marché politique (les institutions). On comprend alors que les dirigeants de TPE/PME accordent autant d'importance à leur satisfaction qu'à celle des salariés et des clients, mais aussi à la conformité.

3.3.6 Les « ressources humaines » : une présence dans trois des quatre dimensions de la performance

Nous avons ici l'illustration que les ressources humaines en TPE/PME peuvent ne pas être uniquement une variable d'ajustement (ex post) mais une variable intégrée (ex ante) aux choix stratégiques internes et externes. On retrouve ici, sous une autre forme, les résultats de l'étude qualitative de Couteret (1998), qui fait ressortir le fort désir des dirigeants de TPE/PME de disposer de collaborateurs (compétence) adhérant au maximum aux valeurs de l'entreprise (esprit d'équipe), donc prêts à faire de nombreux efforts (rendement) pour servir celle-ci en accord avec la vision du dirigeant, en même temps que la nécessité de tisser une relation de confiance mutuelle avec eux, capable de catalyser à la fois l'adoption de cette vision (équité) et sa transmission (mobilisation). Les « *ressources humaines* » se retrouvent alors directement intégrées à l'opérationnalisation de la vision globale.

Cette sollicitation des ressources humaines passe avant tout, pour les dirigeants, par une disposition comportementale des personnes. L'esprit d'équipe, la compétence, le rendement et la mobilisation du personnel sont, de ce point de vue, assez révélateurs de cette vision de l'employé. Ils révèlent le besoin fort des dirigeants de faire partager leur vision aux membres de l'entreprise (Bayad et Couteret, 2004). Ce poids accordé à la dimension comportementale va dans le sens d'une hypothèse déjà avancée selon laquelle les ressources humaines en TPE/PME semblent relever moins de leurs caractéristiques intrinsèques (niveau de qualification par exemple) que de la ligne de vision qu'elles offrent, selon un repérage d'ensemble, à la logique du dirigeant (Bayad et Nébenhaus, 1993). Les ressources humaines apparaissent ainsi comme un élément fondamental des compétences de la TPE/PME.

CONCLUSION

Malgré les nombreuses limites théoriques et méthodologiques, cette recherche souligne de nouveau l'intérêt de l'approche par la cartographie cognitive des comportements de gestion en TPE/PME. Elle constitue tout autant un outil méthodologique pour le chercheur qu'un outil d'aide à la décision pour le dirigeant de TPE/PME. Ainsi, sans tomber dans « *l'attrape-tout cognitif* », il apparaît que « *l'explicitation des cartes des managers peut être un formidable moyen de découverte (y compris par eux-mêmes) des ressorts de leur action, et une remarquable occasion d'apprentissage. On voit aussi que les cartes ayant une stabilité certaine, on touche non seulement à des processus ponctuels (comme une décision donnée), mais aussi [...] à des processus plus profonds, et plus globaux, qui ont trait à la formulation de la stratégie, à son émergence et à son renouvellement* » (Laroche et Nioche, 2006, p. 90).

Cependant, la vision ne constitue guère un concept nouveau : ni en stratégie ni, encore moins, en anthropologie, en sociologie ou en psychologie etc. Ce qui constitue peut-être une nouveauté se révèle plutôt une médiatisation fortement accentuée de l'application d'un concept traditionnel redécouvert par la stratégie « *moderne* » : la vision, suite implicite de l'énoncé de mission et précurseur de la mise en œuvre opérationnelle. Cette vision revient aujourd'hui à sa signification entière et profonde, celle de phare vers l'avenir. Non sous la forme d'une planification rigide et détaillée à outrance comme on l'a utilisée jusqu'ici, mais comme un outil imaginatif, flexible, à très fort potentiel de développement heuristique, beaucoup mieux adapté à la mouvance stratégique contemporaine (Bayad et Garand, 1998).

Dans le contexte polyvalent, flexible, et inconstant des TPE/PME, il faut d'ailleurs reconnaître que toute réflexion, toute décision et toute action s'avèrent intrinsèquement stratégiques. Les conséquences d'un mauvais choix se répercutent directement sur l'ensemble de l'organisation, de ses membres et de ses partenaires. Le propriétaire-dirigeant le moins entrepreneurial n'a d'autre choix que de recourir à sa vision, en espérant qu'elle soit gagnante, de s'assurer que ses proches collaborateurs la partagent et la transmettent à leurs subordonnés, et de coordonner les actions concrètes de la façon la plus cohérente possible. Cette vision ne devra plus seulement s'articuler sur l'élaboration d'objectifs, l'analyse de l'environnement et le positionnement concurrentiel mais sur une démarche heuristique faite de tâtonnement et d'expérimentation (Bayad et Garand, 1998). Un grand nombre d'écrits le confirment (Mintzberg, 1990), la vision occupe dorénavant une position d'omniprésence managériale, tant au niveau humain, technique que financier de la performance.

Bibliographie

AXELROD, R. (1976), *The Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press.

BALES, R.F. (1950), *Interaction Process Analysis*, Addison Wesley Press.

BALES, R.F. (1972), *Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans des groupes ayant des problèmes à résoudre*, in Lévy, A., *Psychologie sociale*, Paris, Dunod, pp. 263-277.

BAYAD, M. et GARAND D.J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », *4e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Metz, 22 au 24 octobre.

BAYAD, M. et NEBENHAUS D. (1993), « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », dans G. Trepo *et al.* (éd.), *Universalité et contingence de la GRH*, Actes du 4e Congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines (AGRH), HEC-Paris, Jouy-en-Josas, 524-533.

BOUGON, M.G. (1992), « Congregate cognitive maps : an unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, 29:3, May.

BOUGON, M.G., et KOMOCAR J.M. (1994), « Façonner et diriger la stratégie. Approche holistique et dynamique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Université Laval.

BOUGON, M.G., WEICK KE et BINKHORST D. (1977), « Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, vol 22.

CHABIN, Y (2001), *La cohérence entre représentations de la performance et contrôle : le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire*, thèse soutenue à l'Université de Montpellier II.

COOPER A. C., GIMENO-GASCON F. J. et WOO C. Y. (1994), « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 5, 1994, p. 371-395.

COSSETTE P. (1994), *Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations*, in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Collection « Sciences de l'administration ». Québec/Paris : Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA.

COSSETTE, P. (1994), « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire », dans J.J. OBRECHT et BAYAD M. (éds.), *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Actes de la 39^o Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, p. B 73-82.

COSSETTE P. et AUDET M. (1992), « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, 29:3, May.

D'AMBOISE, G. et BOUCHARD S. (1990), « De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations », Document de travail volume 90 numéro 02, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, janvier, 34 p.

DAHLQVIST J., DAVIDSSON P. et WIKLUND J. (2000), « Initial conditions as predictors of new venture performance :A replication and extension of the Cooper et al. study», *Enterprise & Innovation Management Studies*, vol. 1, n° 1,2000, p. 1-17.

DANIELS, K., L. DE CHERNATONY et G. JOHNSON (1995), « Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures ». *Human Relations*, 48 (9) : 975- 991.

EDEN C., ACKERMANN F. et CROPPER S. (1992), « The analysis of cause maps », *Journal of Management Studies*, 29:3, may.

EDEN C., JONES S. et SIMS D. (1979), *Thinking in organizations*, London: Macmillan.

FILION, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal, 272 p.

FILION, L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, vol. 10, no. 2, 1997, p. 130-172.

GASSE, Y. (1985), « L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement », *Revue de Gestion P.M.O.*, 1, 5.

HUFF A.S. (1990), *Mapping strategic thought*, John Wiley & sons Ltd, Chichester.

HUNTER, M.G. (1997), « The use of RepGrids to gather interview data about information systems analysts », *Information Systems Journal* (7), pp. 67-81.

KELLY, G.A. (1955), *The Psychology Of Personal Constructs*, W.W. Norton & Company Inc., New York.

LAROCHE, H. et NIOCHE J.P. (2006), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, no 160, 2006/1, p. 81-105.

LASCH F., Le ROY F. et YAMI S. (2005), « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC », *Revue française de gestion*, no 155, 2005/2, p. 37-56.

LAUKKANEN, M. (1994), « Comparative cause mapping of organizational cognitions », *Organization Science*, vol 5 n°3, Août.

MARCHESNAY, M. et JULIEN, P.A. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert Gestion, 288 p.

MINTZBERG, H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris & Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 570 p.

MORIN E. M., SAVOIE A., et BEAUDIN G. (1994), *L'Efficacité de l'Organisation - Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Editeur.

MOYNIHAN, T. (1996), « An inventory of personal constructs for information systems project risk researchers », *Journal of Information Technology* (11), pp. 359-371.

PARSONS, T. (1951), *The social system*, Free Press, New York.

QUINN R. E., et ROHRBAUGH J. (1983), « A Spatial Model of Effectiveness Criteria », *Management Science*, Vol.29, n° 3, pp.363-377.

RICARD, N. (1992), *Style d'apprentissage et style entrepreneurial : impacts sur la stratégie en PME*, Mémoire inédit de DEA en Sciences de gestion, ISEM, Université de Montpellier I, 143 p.

SICOTTE, C., CHAMPAGNE F. et CONTANDRIOPOULOS, A.P. (1998), « A Conceptual Framework For The Analysis of Health Care Organizations Performance », *Health Services Management research*, N°11, pp.24-48.

TREGOE, B.B. et J.W. ZIMMERMAN (1979), « Strategic thinking : Key to corporate survival », *Management Review*, 68, février, p. 8-14 ; *La force motrice : une nouvelle stratégie pour l'entreprise*, InterEditions, Paris.

VERSTRAETE, T. (1999), « *entrepreneuriat* », L'Harmattan.

VERSTRAETE, T. (1997), «Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque ?(ou faut-il toujours appeler les facteurs clés de succès : "facteurs clés de succès"?) », *VI^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, juin.

VERSTRAETE T. (1996), « La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès », *Ve conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, mai.

WESTLEY, F. et H. MINTZBERG (1989), « Visionary leadership and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° special, p. 17-32.

Annexe 1 : Matrice de transition

Labels	Exemple de concepts de la PME 7
1. Pérennité de l'entreprise	« <i>il n'y a que l'avenir qui m'intéresse...</i> »
2. Flexibilité de l'entreprise	« <i>on a de la réactivité, de la souplesse...</i> »
3. Productivité	« <i>toujours des challenges de productivité...</i> »
4. Qualité du produit	« <i>vendre des produits de qualité... »</i>
5. Utilité de l'entreprise	« <i>innover, avoir en permanence de l'avance...</i> »
6. Compétitivité de l'entreprise	« <i>la compétition, le challenge prime...</i> »
7. Utilité du produit	« <i>créer des produits qui seront utiles demain...</i> »
8. Efficience de l'organisation	« <i>améliorer l'organisation du travail...</i> »
9. Rentabilité financière	« <i>l'entreprise gagne de l'argent... »</i>
10. Réputation de l'entreprise	« <i>avoir une politique spécifique pour l'utilisateur...</i> »
11. Satisfaction des clients	« <i>il faut aimer satisfaire les clients... »</i>
12. Ouverture sur l'environnement	« <i>être aux aguets continuellement... »</i>
13. Satisfaction des dirigeants	« <i>avoir les moyens de ses ambitions... »</i>
14. Conformité externe	« <i>établir une relation de partenariat avec les fournisseurs...</i> »
15. Satisfaction du personnel	« <i>bonnes conditions de travail, salaire très élevé... »</i>
16. Rendement des employés	« <i>le personnel est prêt à se retrousser les manches... »</i>
17. Equité dans l'entreprise	« <i>redistribution sous forme de primes... »</i>
18. Croissance de l'entreprise	« <i>l'entreprise progresse... »</i>
19. Compétence du personnel	« <i>être persuadé d'être les meilleurs... »</i>
20. Mobilisation des employés	« <i>reconnaître, associer le personnel... »</i>
21. Esprit d'équipe	« <i>développer le sentiment d'appartenance... »</i>

Annexe 2 : Matrice orientée labels x labels

	Utilité entreprise	Efficience	Equité	Satisfaction des clients	Réputation	Compétitivité	Ouverture	Pérennité	Satisfaction du personnel	Rentabilité	Conformité	Compétence	Utilité produit	Esprit d'équipe	Productivité	Flexibilité	Mobilisation	Qualité produit	Croissance	Satisfaction des dirigeants	Rendements
Utilité entreprise	0	0	0	0	I	0	I	0	0	I	I	0	0	I	0	I	0	0	0	I	0
Efficience	0	0	0	I	0	0	0	I	I	0	0	I	I	I	I	I	0	I	I	0	I
Equité	0	0	0	0	0	I	0	I	I	I	I	I	0	I	0	0	0	I	0	I	0
Satisfaction des clients	0	I	0	0	0	I	I	I	I	I	I	I	0	0	I	0	0	0	0	0	0
Réputation	0	I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	I	0	0	I	0	0	0
Compétitivité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	I	0	0	I	0	I	0	0	I	I	I
Ouverture	0	0	0	0	0	0	0	I	I	I	I	0	I	0	0	0	0	I	I	0	0
Pérennité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	I	0	0	I	I	0	0	0	0	0	0	0
Satisfaction du personnel	I	0	0	0	I	I	0	0	0	I	I	I	0	0	0	0	I	0	I	I	0
Rentabilité	0	0	0	I	I	I	0	0	0	0	I	0	I	I	0	0	0	0	I	I	I
Conformité	I	I	0	I	I	I	0	0	0	I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compétence	0	0	0	0	0	I	0	0	0	0	0	0	I	0	I	I	0	0	I	0	0
Utilité produit	I	0	0	I	0	I	0	0	I	I	I	I	0	0	0	I	I	I	0	I	0
Esprit d'équipe	0	0	0	I	0	I	0	0	I	0	0	0	I	0	I	I	0	0	I	0	I
Productivité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	I	I	0	I	I	I	I	I	I
Flexibilité	0	0	0	0	0	I	I	I	0	I	I	0	0	0	0	0	I	I	0	I	I
Mobilisation	I	0	I	I	0	I	0	0	0	I	I	0	0	0	0	0	0	0	I	I	I
Qualité produit	0	0	0	0	0	0	0	I	0	I	I	I	0	0	0	0	0	0	I	I	0
Croissance	0	0	0	0	0	0	0	0	I	I	I	I	0	0	I	0	0	I	0	0	I
Satisfaction des dirigeants	0	0	0	I	0	I	0	I	0	I	I	0	0	0	I	I	0	0	0	0	0
Rendements	0	I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	I	0	I	I	I	0