

LE DIRIGEANT DE TRES PETITE ENTREPRISE : ELEMENTS TYPOLOGIQUES

Annabelle JAOUEN

GSCM – Montpellier Business School

2300 avenue des moulins - 34185 MONTPELLIER Cedex 4 - FRANCE

ajaouen@supco-montpellier.fr

(+33)467 10 28 72

Thème 1 - L'entrepreneur (théories, caractéristiques)

Thème 7 - TPE, artisanat, microentreprises

Résumé :

Cette contribution, fondée sur une étude empirique, vise à améliorer la connaissance de la toute petite structure en s'intéressant à son dirigeant et à ses spécificités. Les travaux sur le dirigeant de PME ont montré l'influence que pouvaient avoir ses aspirations personnelles sur la prise de décision et l'élaboration de la stratégie. De plus, il est généralement admis que les caractéristiques des PME s'accroissent avec la diminution de la taille des entreprises : faible spécialisation des tâches, faible formalisation, rôle central du dirigeant, importance de la subjectivité et des représentations dans la prise de décision, etc. Partant de ce postulat, notre étude se fonde sur 68 entretiens semi-directifs avec les dirigeants de TPE, qui ont ensuite fait l'objet d'une analyse de discours thématique. Les résultats de cette recherche mettent en évidence la coexistence de plusieurs profils de dirigeants : hédoniste, carriériste, paternaliste et alimentaire. Enfin, l'auteur se questionne sur la spécificité de ces profils aux TPE, et la disparition de certains d'entre eux lorsque la TPE entre en phase de croissance.

Mots clés : TPE, dirigeant, profil, stratégie.

LE DIRIGEANT DE TRES PETITE ENTREPRISE : ELEMENTS TYPOLOGIQUES

*Thème 1 - L'entrepreneur (théories, caractéristiques)
Thème 7 - TPE, artisanat, microentreprises*

Résumé :

Cette contribution, fondée sur une étude empirique, vise à améliorer la connaissance de la toute petite structure en s'intéressant à son dirigeant et à ses spécificités. Les travaux sur le dirigeant de PME ont montré l'influence que pouvaient avoir ses aspirations personnelles sur la prise de décision et l'élaboration de la stratégie. De plus, il est généralement admis que les caractéristiques des PME s'accroissent avec la diminution de la taille des entreprises : faible spécialisation des tâches, faible formalisation, rôle central du dirigeant, importance de la subjectivité et des représentations dans la prise de décision, etc. Partant de ce postulat, notre étude se fonde sur 68 entretiens semi-directifs avec les dirigeants de TPE, qui ont ensuite fait l'objet d'une analyse de discours thématique. Les résultats de cette recherche mettent en évidence la coexistence de plusieurs profils de dirigeants : hédoniste, carriériste, paternaliste et alimentaire. Enfin, l'auteur se questionne sur la spécificité de ces profils aux TPE, et la disparition de certains d'entre eux lorsque la TPE entre en phase de croissance.

Mots clés : TPE, dirigeant, profil, stratégie.

Introduction

Lors d'une récente phase de terrain, nous exposons dans un mail introductif l'objet de notre étude : les très petites entreprises et leurs stratégies. En guise de réponse un entrepreneur nous indiqua : « je suis navré de ne pouvoir répondre positivement à votre étude, mais ne pense pas correspondre à ce que vous recherchez. En effet, je travaille seul, pour mon propre compte et mon propre plaisir (...), je ne suis pas une entreprise ». Cette dernière phrase, surprenante au premier abord, est en définitive plutôt caractéristique d'un certain nombre de dirigeants de TPE et d'entrepreneurs individuels. Peu, voire non conscients de constituer une entreprise, ils sont mus par une recherche de plaisir et de qualité de vie, laissant loin derrière des objectifs plus rationnels, comme la rentabilité de leur affaire ou la croissance. Ce type d'entrepreneur est-il marginal, ou simplement méconnu ? Ainsi, malgré que le tissu économique français soit composé à plus de 90% d'entreprises de moins de 10 salariés, plusieurs auteurs soulignent l'ignorance générale et le manque d'attention porté à la TPE en tant qu'objet de recherche (Pacitto, Julien et Meier, 2002 ; Marchesnay, 2003 ; Jaouen et Torrès 2008). Pourtant, « faut-il rappeler que ces « illustres inconnues » [les TPE] sont omniprésentes dans toutes les sphères de l'économie et de la société ? Faut-il rappeler que leur poids est d'autant plus important que celles-ci sont évoluées ? Faut-il rappeler que les activités émergentes de ce siècle exigeront avant tout des unités de petite dimension ? » (Marchesnay, 2003, p 110).

Cette recherche vise à apporter une contribution aux travaux portant sur la toute petite structure en s'intéressant à son dirigeant, ses représentations et ses spécificités. Les travaux sur le dirigeant de petite entreprise ont montré l'influence que pouvaient avoir ses aspirations personnelles sur la prise de décision et l'élaboration de la stratégie (Carrière, 1990 ; Fonrouge, 2002 ; Torrès, 2008). De plus, il est généralement admis que les caractéristiques des PME s'accroissent avec la diminution de la taille des entreprises (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès, 2003) : faible spécialisation des tâches, faible formalisation, rôle central du dirigeant, importance de la subjectivité et des représentations dans la prise de décision, etc. Partant de ce postulat, notre étude se fonde sur 68 entretiens semi-directifs avec les dirigeants de TPE, qui ont ensuite fait l'objet d'une analyse de discours thématique. Les résultats de cette recherche mettent en évidence la coexistence de plusieurs profils de dirigeants, dont certains semblent spécifiques à la TPE. Ces profils sont rattachés à la vision du dirigeant, c'est ainsi que la typologie proposée montre que la vision, parfois profondément divergente d'un dirigeant à un autre, détermine sa stratégie et fait de la TPE une organisation spécifique. La vision se définit comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise » (Carrière, 1990, p 304). Ainsi, après avoir schématisé la construction de la vision, et les facteurs qui peuvent en être à l'origine, les axes de la typologie seront explicités, pour ensuite mettre en évidence certaines différences de comportement stratégique, et la spécificité de certains profils à la très petite entreprise.

1. Cadre conceptuel

1.1. Typologies de dirigeants

De manière générale, les recherches en PME s'accordent à considérer que les caractéristiques spécifiques aux PME s'accroissent avec la diminution de la taille des entreprises : proximité relationnelle et géographique des marchés, clients, fournisseurs et partenaires, simplicité de la structure et du système d'information, coordination informelle et centralisée autour du dirigeant (Marchesnay et Julien, 1996 ; Chapus, Lesca et Raymond, 1999 ; Torrès, 2008).

Cette notion, caractérisée d'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès, 1999), suggère alors que les TPE auraient des caractéristiques semblables aux PME, notamment quant à la spécificité de leur gestion, tout en étant accentuées par la faible dimension de l'entreprise. Ainsi, le rôle central accordé au dirigeant et à ses représentations dans la prise de décision et la stratégie de la firme suit, selon toute logique, le même raisonnement. Les typologies de dirigeants sont multiples et largement connues des chercheurs Pmistes, et nombre de thèses, ouvrages et publications portent sur son rôle pivot et ses implications stratégiques et organisationnelles (Carland *et al.*, 1984 ; Julien, 1990 ; Lefebvre, 1991 ; Marchesnay, 1992 ; Guilhon, 1994 ; Cossette, 1996 ; Fillion, 1997 ; Lauriol, 1998 ; Marchesnay, 1998 ; Fonrouge, 2002 ; Jaouen et Torrès, 2008, notamment). C'est ainsi que l'on distingue (la liste n'est pas exhaustive) :

Tableau 1. Quelques typologies de dirigeants

<i>Auteur(s)</i>	<i>Typologie</i>
Smith, 1967	L'artisan et l'entrepreneur d'affaires
Collins et Moore, 1970	L'administratif et l'indépendant
Laufer, 1975	Le technicien, le manager, le propriétaire et l'artisan
Miles et Snow, 1978	Le prospecteur, le réacteur, l'innovateur et le suiveur
Weber, 1988	Le reproducteur et l'innovateur
Marmuse, 1992	L'artisan, l'entrepreneur et le manager
Marchesnay, 1992	Le PIC et le CAP
Marchesnay, 1998	Le notable, nomade, isolé et entreprenant
Fillion, 2003	Le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire

Si Fillion (2007) souligne qu'il n'a pas encore été établi un profil psychologique scientifique absolu de du dirigeant de petite entreprise, toutes ces caractéristiques mettent en avant des facettes, des dimensions différentes d'un même individu : cet individu qui est à l'origine de la stratégie d'une firme. Il est alors essentiel de souligner que le profil, la typicité dans la personnalité, est l'essence même de ce que va être la stratégie de l'entreprise, et ce d'autant plus en TPE, où le dirigeant est largement omniprésent (voire omniscient et omnipotent). De plus, l'entrepreneur et son entreprise sont liés par une relation « dialogique » (Fonrouge, 2002) : l'entreprise est un projet au service d'un autre projet, personnel au dirigeant celui-là. Elle correspond à un projet de vie, et l'entreprise devient un mode de réalisation des objectifs personnels de l'entrepreneur.

1.2. Personnalisation, subjectivité et biais cognitifs dans la prise de décision

Il est alors indispensable, pour appréhender la stratégie de la TPE, de s'intéresser aux buts du dirigeant, tout en tenant compte de la représentation mentale qu'il se fait de la réalité qui l'entoure (Wtterwulghe, 1998 ; Schmitt, Julien et Lachance, 2002). La représentation est l'activité mentale qui consiste à organiser sa connaissance de la réalité (Silvestre et Goujet, 1996) : c'est un phénomène de reconstruction de la réalité, à partir de la perception de signaux extérieurs, et sur la base du cadre de références et du passé de chaque individu. Il est par exemple possible qu'un événement extérieur soit perçu de façon très exacerbée, ce qui peut engendrer une décision à la fois précipitée et biaisée, celle-ci étant uniquement focalisée sur la perception de cet événement, et pouvant omettre d'autres dimensions à caractère stratégique. En effet, Silvestre et Goujet (1996) montrent que plus le dirigeant perçoit son environnement comme illisible, plus les dimensions qualitatives et la part des représentations cognitives prennent de l'importance dans la qualification de la position de son entreprise. Les auteurs ont montré que dans de nombreux cas :

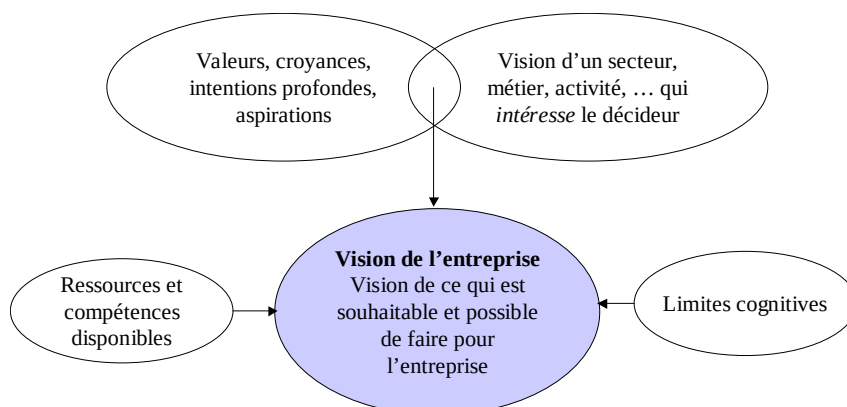
- Une majorité des acteurs évoluant dans l'environnement de l'entreprise est mal identifiée ou inconnue ; seuls les acteurs de proximité sont correctement repérés.
- Les perceptions de l'environnement par les différentes entreprises ne sont pas identiques.

Ce second point peut s'expliquer par le fait que le dirigeant place son entreprise « au centre » de son environnement et n'a qu'une vision partielle des acteurs intervenant sur le marché et de la tendance des marchés (croissance, évolutions techniques, etc.). Ceci se rattache notamment à l'effet de paroi souligné par Torrès (2003, 2008). La gestion de la TPE, marquée par la proximité, implique qu'au-delà d'un certain seuil la distance avec les phénomènes et/ou acteurs s'accroît très fortement, pouvant ainsi créer un isolement, ou tout au moins une prise en compte moindre des éléments issus de cet environnement « lointain ». L'environnement n'est donc pas une donnée mais un construit (Silvestre et Goujet, 1996) : « les dirigeants considèrent plus le contexte dans lequel ils se trouvent que l'environnement, l'impact de l'événement prend le pas sur la tendance [du marché] ; ils focalisent sur certains acteurs ou certains faits plutôt que sur l'ensemble de leur marché » (p 70). Cette subjectivité est notamment issue de l'influence des biais cognitifs (fautes ou anomalies) liés au raisonnement humain sur les décisions stratégiques (Schwenk, 1984). Les dirigeants ont plutôt tendance à favoriser l'information ou les signaux du marché qui confirment ceux qu'ils ont déjà enregistré, alors que dans le cas contraire, ils ont une certaine propension à les ignorer. Ceci a pour effet d'appauvrir et de rigidifier la réflexion stratégique. En effet, Tyler et Steensma (1995) montrent que les décideurs n'utilisent qu'un nombre limité d'informations pour prendre les décisions, parmi l'ensemble des informations disponibles. Ils utilisent les informations qui entrent dans leur cadre de référence, et se basent sur leurs expériences passées pour évaluer les choix à prendre, ce qui induit des limites cognitives importantes qui influencent la prise de décision. Enfin, les travaux de Mahé de Boislandelle (1996) et de Torrès (2003) sur l'effet de grossissement et ses implications sur la vision biaisée de l'environnement viennent accentuer ces propos en montrant une surestimation de l'environnement proche par rapport à l'environnement plus éloigné, une surestimation du présent sur le futur, mais aussi de l'importance de chaque décision sur la stratégie et l'évolution de l'entreprise.

1.3. Le concept de vision

La vision se définit comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise » (Carrière, 1990, p 304). De nombreuses études ont porté sur le sujet (Filion, 1991 ; Marchesnay, 1992 ; Dane et Pratt, 2007). Cette notion renvoie à celle d'imagination, qui devient ici une faculté déclinable en deux niveaux de crédibilité : projet fantaisiste pour le non crédible et vision stratégique pour le crédible. « Ce qui distingue la vision de l'imagination fantaisiste est précisément cette relation voulue entre l'imaginable et le possible chez le décideur, où, à la limite, l'imaginabilité d'un état futur devient une condition nécessaire d'acceptation de cet état comme possible » (p 304). Ainsi, la vision est une « image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (Filion, 1991, p 109-110). Une première dimension émerge, à savoir la double prise en considération de souhaits (qu'ils soient profonds et personnels, ou plus simplement fonctionnels et rattachés au produit), et des moyens dont le dirigeant dispose pour y parvenir. Cossette (1996, 2003) ajoute que la vision est également le fruit de la perspicacité du dirigeant. Plus largement, les limites cognitives peuvent influencer, restreindre ou orienter la vision. Rappelons enfin que la réflexion du dirigeant ne vise pas la « bonne » solution (*the one best way*), mais la recherche d'une solution satisfaisante (Brigham, De Castro et Shepherd, 2007) et avant tout en cohérence avec ses attentes et projets personnels.

Figure 1. Le concept de vision du dirigeant



Ainsi, c'est la vision qu'a le dirigeant de son entreprise qui le conduira à établir des choix, et à prendre des décisions. Cette vision est avant tout le fruit de valeurs et d'aspirations profondes, personnelles. Elle est également liée à la façon dont il se représente le secteur ou le métier dans lequel il évolue (Carrière, 1990). Mais, la vision de l'entreprise est par ailleurs rattachée aux ressources possédées par la firme : sont-elles suffisantes, ou adaptées, pour assouvir les besoins et les aspirations du dirigeant (Jaouen et Tessier, 2008) ? A cela, finalement, il faut ajouter que la vision est restreinte par les limites cognitives du dirigeant (Brigham, De Castro et Shepherd, 2007). Au bout du compte, la vision est le résultat d'un « mixage », d'une comparaison combinée de l'ensemble de ces éléments : aspirations, perspectives du secteur ou du métier, ressources disponibles, limites cognitives. Selon Carrière (1990), la vision joue un double rôle dans l'action. Si l'expérience et le changement sont des facteurs qui déterminent l'évolution de la vision, en retour la vision oriente la perception de ces changements et l'accumulation de ces expériences. Ce serait son premier rôle. Un deuxième rôle est que la vision constitue la source d'énergie mentale nécessaire à l'action. Elle est non seulement une représentation mentale qui oriente l'action à entreprendre, mais aussi sa cause en ce qu'elle génère l'énergie mentale suffisante pour agir en vue de l'atteindre. Ainsi, vision et action stratégique sont indissociables.

Finalement, un grand nombre de travaux portant sur le dirigeant de PME témoignent du rôle prépondérant que jouent ses représentations personnelles et sa vision dans la prise de décision. Parmi les typologies les plus communément admises, le PIC (Pérennité – Indépendance financière – Croissance) et le CAP (Croissance – Autonomie de décision – Pérennité) représentent deux configurations relativement opposées de dirigeants de PME (Marchesnay, 1992), adoptant des comportements stratégiques divergents : aversion au risque et gestion patrimoniale de l'entreprise pour le premier, saisie d'opportunités et recherche de relais de croissance pour le second. Or, cette recherche s'efforce de démontrer que les typologies de dirigeants de PME sont relativement inadaptées au cas des TPE, et qu'il est nécessaire d'adopter un cadre d'analyse spécifique à ce type de firme.

2. Méthode de recherche

Cette recherche, qualitative, vise à proposer une typologie de dirigeants de TPE. Elle se fonde sur 68 entretiens semi-directifs avec des dirigeants. Déterminer la taille de l'échantillon revient à estimer la taille minimale requise pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant. C'est donc elle qui permet d'atteindre une crédibilité jugée suffisante pour la recherche qualitative, et qui influe sur la validité interne de la recherche. Selon Yin (1990), deux principes différents déterminent la taille de l'échantillon : la réplication et la saturation. Dans cette recherche, la taille de l'échantillon a été déterminée selon le principe de saturation : la taille adéquate est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Elle est atteinte lorsque l'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Il est donc impossible de savoir a priori la taille à arrêter. Dans les faits, le principe est difficile à mettre en œuvre, car l'on ne peut jamais être rigoureusement certain qu'il n'existe plus d'information qui pourrait encore enrichir la recherche. Comme le suggèrent Royer et Zarlowski, « il revient donc au chercheur d'estimer s'il est parvenu au stade de saturation. Généralement la collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observation analysées n'ont apporté aucun élément nouveau » (1999, p 216). Selon Bertaux (1983, cité par Fortin, 1996), cette saturation serait généralement atteinte avec une trentaine de cas.

Les entreprises étudiées exercent dans de multiples secteurs d'activités, généralement caractérisés de « traditionnels » : commerce, artisanat, services, petite industrie. La littérature considère généralement qu'un échantillon homogène favorise la mise en évidence de relations et la construction d'une théorie, en évitant tout élément atypique (Fortin, 1996 ; Wacheux, 1996). Par opposition, elle considère que l'on va favoriser des éléments dissemblables lorsque l'on souhaite étendre des résultats déjà établis et possédant une forte validité interne. Entre les deux, Cook et Campbell (1979, cités par Royer et Zarlowski, 1999) proposent une solution qui consiste à utiliser des échantillons composés d'éléments volontairement très différents, pour augmenter la validité externe des résultats. En effet, « le principe d'inférence est le suivant : l'hétérogénéité exerçant une influence négative sur la significativité de l'effet, si la relation apparaît significative malgré cet inconvénient, alors les résultats peuvent faire l'objet d'une généralisation » (p 197). Ainsi, la taille de l'échantillon est dans une certaine mesure compensée par une variété de profils d'entreprises. La constitution de l'échantillon est issue d'une prospection aléatoire, téléphonique et par courrier électronique, selon une démarche itérative. Contrairement à la démarche probabiliste classique, la définition du domaine de généralisation des résultats n'est pas effectuée dès la première étape mais à l'issue du processus. Ainsi l'échantillon a-t-il été constitué progressivement par itérations successives, chaque élément ayant été sélectionné par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 1999). Les données ont été ensuite collectées et analysées, en procédant également à de nombreux aller-retours au fur et à mesure de l'analyse.

Les entretiens ont été menés avec des entreprises installées en Languedoc-Roussillon. Les données collectées sont en très grande majorité des discours, bien qu'un certain nombre de données secondaires aient pu être mobilisées : sites Internet, plaquettes, catalogues. Le mode de collecte retenu est l'entretien individuel semi-directif, l'objectif étant de récolter des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des dirigeants interrogés. Pour ce faire, nous avons utilisé un guide d'entretien pré-structuré, découpé en thèmes préalablement définis. Les entretiens ont été enregistrés sur magnétophone, afin d'éviter la prise de notes et de rendre les données collectées exhaustives et donc plus fiables. La méthode d'analyse des données retenue est une analyse de discours, fondée sur une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003), permettant la classification des données en catégories, en idéaux-types.

Tableau 2. Liste des entreprises interrogées

Nom entreprise	Activité	Effectif	Année de création	CA en K€
AB	Automatisme et fermeture	9	1988	800
ABConsult	Conseil en génie mécanique et électrique	1	1991	96
ADP	Fermeture, vérandas, stores	7	1985	450
Alpha	Menuiserie aluminium	10	1979	1500
Antinea	Restauration de mobilier	1	1995	55
Arc en ciel	Cabinet d'architectes	4	1972	210
Architek	Architecte	1	2003	70
Arkaban	Architecte, expert judiciaire	1	1982	120
Artdéco	Ferronnier d'art	7	1992	360
Atelier Breton	Manufacture d'orgues	6	1991	287
Biosenteurs	Vente de produits cosmétiques bio	1	2003	65
Bois & Tradition	Pose de parquets	1	1999	85
Bonzai	Fabrication et vente de produits chimiques	2	1999	160
Bricoloc	Location de matériel de manutention et outillage	2	1999	110
C&F	Conseil et formation en automatisme et maintenance	1	1989	110
Capsanté	Soins et aide à domicile	11	2004	210
CDCOM	Pressage de CD - Graphisme - PAO	6	2001	180
Cinéson	Enregistrements sonores pour le cinéma	1	1994	80
Columbiana	Import de fruits exotiques	2	2008	45
Cristal	Artisan verrier	1	1997	60
Design AA	Cabinet de Design	1	2000	70
Distritech	Agent distributeur d'automatismes et outillages	4	1989	310
Ferazur	Ferronnier	1	1999	45
Feria	Placards sur mesure, revêtements murs et sols	1	1999	80
Ferronnerie Lamma	Ferronnier d'art	4	2000	278
Financia	Agence immobilière et gestion de patrimoine	5	1990	95
Formaction	Regroupement de formateurs indépendants	1	2005	44
Gaby	Boulangerie	9	1976	291
Galaxy	Maquettisme, graphisme, imprimerie, reprographie	3	1998	70
Gamma	Référencement de sites Internet	3	1998	120
Gard Eco	Edition et presse économique	7	2003	300
Immosud	Agence immobilière	3	2003	215
Infograf	Conception de sites Internet	1	2004	115
Ingelec	Ingénieur fluides	1	1982	120
Internet conseil	Conception de sites Internet et conseil Internet	2	2001	100
Leolia	Cours à domicile	3	2006	93
Limax	Soins et aide à domicile	2	2006	86
LM	Maçonnerie générale	2	1997	170
Lotus	Esthéticienne	1	2002	60
Lubripont	Lubrifiants et autres fournitures	3	1984	310
Lumison	Sonorisation de spectacles	1	2002	45

Luna Pub	Objet publicitaire, distribution prospectus	1,5	1991	65
Manuloc	Location d'engins de manutention	2,5	2001	135
Marielle	Pépinière	1	1997	130
Matindus	Fournitures industrielles	3	2003	315
Montras	Fabrication et vente d'appareillage médical	2	2006	140
Moulin doré	Pâtisserie	7	1991	210
Multiservices	Travaux divers pour l'habitation	1	1991	50
Musikal	Edition d'enregistrements sonores	1	1987	75
Nautisme gardois	Vente de bateaux voile	4	2001	487
Netindus	Webmaster	1	2007	70
Omega	Objet publicitaire et imprimerie	3	2000	150
Orgues Clermontais	Manufacture d'orgues	3	1994	245
Palanautic	Vente de bateaux d'occasion	1	2003	65
Parquetop	Pose de parquets	3	1996	170
Plaisancia	Vente de bateaux d'occasion	1	1998	48
Plastival	Plasturgie	11	1979	279
Plongée loisirs	Club de plongée	1	1987	62
Pluton	Vente de bateaux moteurs	2	2000	288
Power Nîmes	Centre esthétique et sportif	4	2007	183
Saturne	Vente de produits œnologiques	10	1984	3000
Silogys	Conseil et formation en gestion	2	2002	130
Son & Spectacle	Gestion de salles et location de matériel sonore	1,5	2001	130
Stab	Club de plongée	2	1998	90
Vincia	Peinture en décor du patrimoine	1	2002	40
Vinipassion	Cabinet d'œnologie	9	1988	600
Visual	Bureau d'étude audiovisuel	3	2004	165
Waldung	Pépinière	2	1995	120

Pour déterminer les caractéristiques de chaque profil, nous avons établi un seuil, retenu généralement dans les études qualitatives, à partir duquel on estime que la caractéristique peut être rattachée au profil. En d'autres termes, si les $\frac{3}{4}$ des entreprises dans chaque profil présentent une caractéristique commune, nous considérons que celle-ci est « représentative » de ce profil. Nous mettons volontairement des guillemets autour de ce terme, car il est généralement réservé aux études quantitatives. En effet, les profils comprennent entre 10 et 23 entreprises. Aussi est-il délicat d'affirmer sans une certaine réserve que les caractéristiques relevées dans l'étude peuvent être généralisées, ou qualifiées de « significatives » au sens statistique du terme. Mais cette recherche est avant tout exploratoire et vise avant tout à proposer une conceptualisation qu'il s'agira, dans un deuxième temps, de vérifier quantitativement.

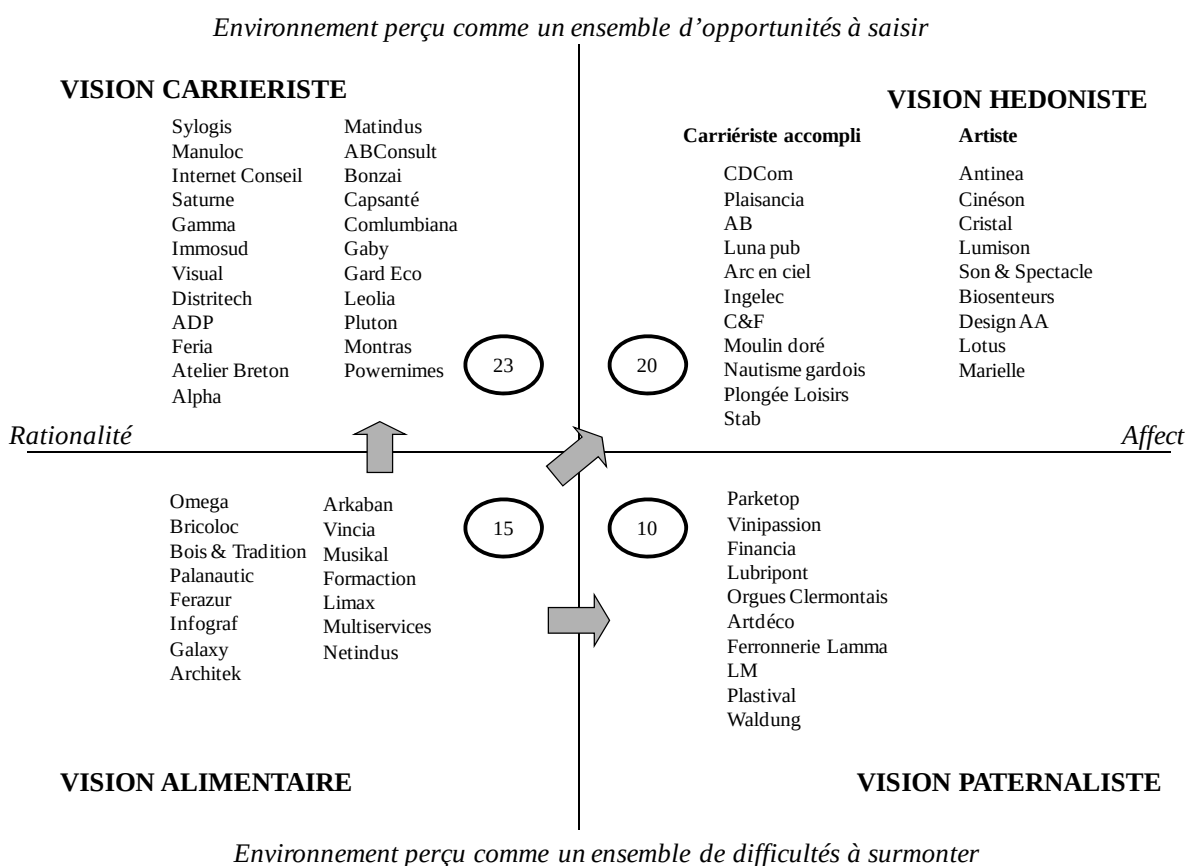
3. Résultats

Si 61 entreprises sur 68 ont cité ouvertement le souhait d'indépendance, les dirigeants voient leur entreprise de façon très différente les uns des autres. Après analyse des entretiens et comptage des occurrences, nous avons identifié deux dimensions, deux axes, permettant d'identifier des configurations. La première concerne une vision prédominée par l'affectif, le sentiment et l'émotion, tandis qu'à l'opposé, certains dirigeants ont une vision très rationnelle et réfléchie de leur entreprise. La seconde dimension concerne la perception de l'environnement, là encore fort divergente selon les individus. Tandis que certains craignent pour leur avenir au vu de ce qui les entoure, d'autres perçoivent leur environnement de façon

diamétralement opposée : emplie de défis et de chances à saisir. Ainsi, en croisant ces deux dimensions, et malgré ces apparentes disparités, quatre éléments apparaissent plus fortement dans les discours :

- Le premier élément concerne la notion de *réussite* (23 entreprises), professionnelle ou sociale, liée à une ascension dans la société. Dans ce groupe, nous retrouvons les termes de « réussite », « profit », « rentabilité », « business », « affaires », « gagner », « marché », « marge », « offre », « opportunités », « croissance », « développement », « image », « avancer ».
- Le second élément concerne la notion de *plaisir* (20 entreprises). Nous avons ainsi retrouvé régulièrement les termes « passion », « plaisir », « qualité », « qualité de vie », « défi », « nouveauté », « nouveau », « recommencer », « création », « créer », « rire », « amuser », « bonheur », « enrichissement ».
- Le troisième élément se rapproche de la notion de *famille* (10 entreprises). Dans cette catégorie, nous avons identifié des termes comme « amour », « famille », « enfants », « transmettre », « risque », « prudent », « humilité », « jeunesse », « assurer », « partager » mais aussi le qualificatif « mon / ma / mes » pour les salariés, les clients, le marché, l'entreprise. Ainsi, si dans la première catégorie, on retrouve facilement le « je », ici le « nous » prédomine.
- Enfin, le dernier élément s'oriente autour de la notion de *survie* (15 entreprises). Ici, ressortent majoritairement les mots « manger », « prix », « risque », « coût », « se débrouiller », « s'en sortir », « autonomie », « difficile », « valeur » et à quelques reprises l'expression « se prostituer ».

Figure 2. Typologie de dirigeants de TPE



Ces quatre profils de dirigeants se présentent sous forme de matrice, dont les axes sont verticalement la perception de l'environnement, et horizontalement le caractère prédominant dans la vision : affectif ou rationnel. Sur l'axe vertical, les dirigeants perçoivent l'environnement comme un ensemble d'opportunités à saisir, ou à l'opposé comme un ensemble de menaces dont il faut se prémunir, un ensemble de difficultés à surmonter. Sur l'axe horizontal, la rationalité prédomine dans la vision du dirigeant, tandis qu'à l'opposé, c'est l'affectif qui devient prépondérant. C'est ainsi qu'apparaissent quatre profils de dirigeants.

3.1. Le dirigeant à vision carriériste

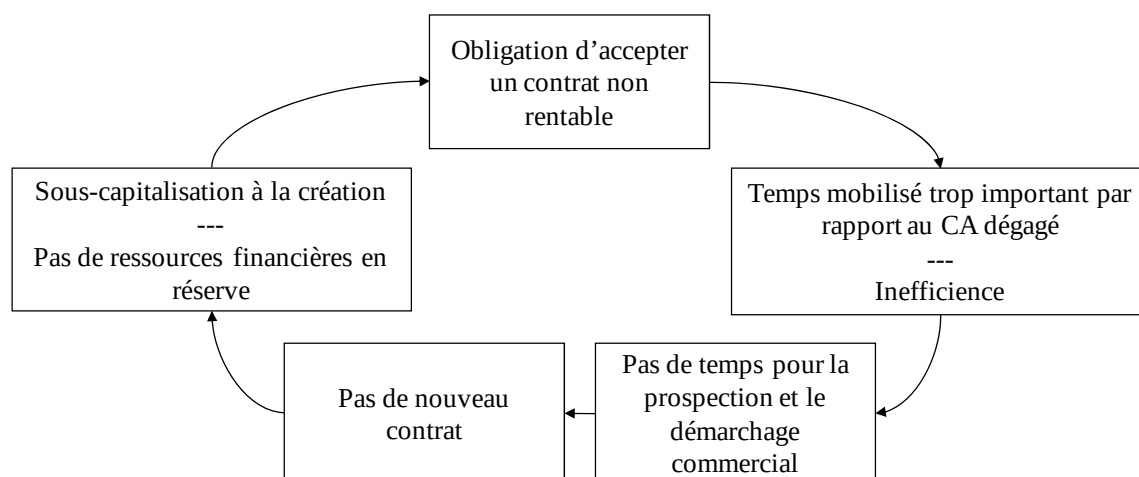
Le dirigeant à vision carriériste adopte une stratégie de recherche d'opportunités. Son objectif : l'ascension sociale, ou la réussite économique et professionnelle. L'environnement est empli d'opportunités à saisir, et tous les moyens sont envisageables : réseaux, développement du relationnel clients, recherche d'une niche de marché ou au contraire, si l'activité est traditionnelle, recherche de la meilleure localisation, publicité et démarchage commercial... C'est ainsi que *Sylogis* témoigne : « Le recours à des financements extérieurs pour le journal je l'envisage très bien, que ce soit un emprunt ou une ouverture de capital ». A un extrême, on trouve le dirigeant de *Feria*, qui recherche avant tout le profit : « C'est ça une entreprise ! C'est toujours financier de toutes façons, on ne fait jamais les choses par plaisir ». Si tous les dirigeants interrogés ne sont pas si catégoriques, la croissance et la réussite sont au centre de leur stratégie. Ainsi, *Immosud*, agence immobilière spécialisée dans le très haut de gamme et le bien de luxe, a décidé d'adopter une stratégie de destruction de la concurrence : « Je ne me sens pas d'aider un confrère à démarrer [...], je préfère éliminer ma concurrence tout de suite ». Ainsi, si certains carriéristes fonctionnent « seuls contre tous », d'autres auront au contraire tendance à favoriser les réseaux et les partenariats pour atteindre leur objectif. Par exemple *Matindus*, cité plus haut : « Ma vision des choses c'est qu'il faut s'intégrer à la vie locale en tant que chef d'entreprise. C'est pour ça que je suis impliqué dans toutes les organisations de chefs d'entreprises etc. ». Ainsi, chacun utilise des moyens différents pour réaliser son objectif de réussite et de reconnaissance sociale : réseau, recherche de niche, développement de la proximité, rentabilité, etc. D'une façon générale, le dirigeant carriériste développe une stratégie délibérée, réfléchie, voire planifiée. L'activité est suivie par des tableaux de bord réguliers, et le démarchage est largement utilisé (19 entreprises sur 23). C'est dans cette catégorie que les dirigeants développent des offres globales, par opposition à des stratégies de niche. Ils souhaitent pouvoir répondre au maximum de besoins et éviter d'être trop spécialisés. De plus, ce sont également les carriéristes qui déclarent se vendre plus chers que les concurrents, valorisant de cette façon la qualité de leurs prestations.

3.2. Le dirigeant à vision alimentaire

Le dirigeant à vision alimentaire est quant à lui préoccupé par sa survie. C'est dans ce profil que les ressources font le plus cruellement défaut à l'entreprise. Le dirigeant accepte tous les contrats qui se présentent, quels qu'ils soient, même si au bout du compte il ne gagne pas d'argent car le temps passé à le réaliser le rend non rentable. Sa priorité : « manger », mais par ses propres moyens. Son activité lui sert à se débrouiller seul « sans comptes à rendre », quitte à gagner très mal sa vie. L'environnement est souvent perçu comme difficile, le dirigeant se sentant esseulé et généralement moins bon que ses concurrents. Toutefois, ce statut nous semble forcément temporaire. C'est pourquoi les flèches l'orientent vers l'un des trois autres profils. En effet, la vision est liée aux ressources dont dispose l'entrepreneur. Ainsi, s'il avait

le choix, le dirigeant alimentaire aurait bien d'autres souhaits que la simple survie. L'aspect temporaire de sa vision implique qu'à terme deux cas de figure sont possibles : le passage à un autre profil, en cas de dépassement de cet objectif de survie, ou l'échec. L'alimentaire est dans une situation que nous avons qualifiée d'« *autophagie* ». L'autophagie se définit comme « la survie d'un être vivant sous-alimenté aux dépens de sa propre subsistance » (Dictionnaire Encyclopédique Hachette). En effet, n'ayant pas assez de ressources financières, il accepte tous les contrats qui viennent à lui. Mais pour cela, il est obligé de se vendre souvent moins cher que les concurrents, donc il ne se vend pas à sa juste valeur. Comme il passe beaucoup de temps à réaliser le contrat (ou en tous cas davantage que ce que lui rapporte le contrat en question), il n'est pas rentable, donc ne fait pas rentrer suffisamment d'argent pour se développer. Pis, son temps étant mobilisé à travailler sur ces projets qui ne lui apportent que peu de valeur, il n'a pas le temps (ni les ressources financières) de faire de commercial ou de démarchage clients. Il n'a donc pas la possibilité de décrocher de nouveaux contrats, et est donc obligé de prendre les contrats qui viennent à lui et de se vendre moins cher que les concurrents pour acquérir le marché. *Palanautic* (vente de bateaux d'occasion) exprime bien cet élément dans un entretien : « Au minimum, j'en ai pour 300 euros de pub [par semaine]. Mais ce n'est pas suffisant, je n'ai pas assez de clients qui m'appellent, ça ne me génère pas assez de boulot. Ce n'est pas suffisant, mais pour l'instant je ne peux pas faire plus. C'est ça le problème, c'est le serpent qui se mord la queue ».

Figure 3. Le cercle vicieux de « l'entreprise autophagie »



L'alimentaire manque généralement de compétences commerciales (12 cas sur 15). C'est notamment le cas d'*Omega*, vente d'objets publicitaires et imprimerie : « Faire du commercial, [...] nous ça a toujours été notre point faible, notre carence, qu'on n'a jamais réussi à résoudre. C'est d'ailleurs pour ça qu'on vend par Internet, parce que c'est la seule façon de vendre sans avoir à vendre. [...] Internet pour nous est un moyen de parer à nos carences commerciales, parce que personne ne va sur le terrain chez nous ». Le dirigeant alimentaire développe une stratégie émergente : par ce terme, on entend qu'il n'a pas d'objectifs clairement explicités. A l'opposé, la stratégie délibérée s'entend comme la présence d'objectifs clairement explicités, voire précédés d'études commerciales plus ou moins approfondies. En très grande majorité, les dirigeants qualifiés d'alimentaires favorisent la réactivité, la qualité, la personnalisation, mais aussi l'acceptation de tout contrat qui se présente à eux. Si, comme une bonne partie des dirigeants de l'échantillon, les prestations sont évaluées comme étant de meilleure qualité que les concurrents, les prix ne sont pas pour autant supérieurs. De même, si la proximité géographique et relationnelle n'est pas frappante dans ce profil, en revanche c'est dans les relations avec son environnement que la situation

semble la plus caractéristique. En effet, aucune entreprise n'a de réseaux professionnels ou personnels, et toutes souffrent d'un manque de notoriété. De fait, le bouche à oreille ne fonctionne pas ou difficilement. Pourtant elles ne développent pas de démarchage commercial mais vont privilégier, pour celles qui font de la publicité, la publicité à distance, par fax ou via Internet. Ce point semble se recouper avec le manque de compétences commerciales dont ces dirigeants souffrent pour la plupart. Nous irions même jusqu'à dire que la plupart « ont peur » d'aller sur le terrain démarcher les clients. En effet, dans cette catégorie, beaucoup sont attentistes, ce qui est totalement cohérent avec l'idée de prendre tous les contrats qui viennent à eux, et de ne pas avoir de stratégie délibérée.

3.3. Le dirigeant à vision hédoniste

Le dirigeant à vision hédoniste a pour priorité, comme son nom l'indique, le plaisir. Telle une philosophie de vie, le dirigeant hédoniste cherche à accomplir sa passion, à vivre de créativité et de nouveautés, à se lancer des défis toujours plus ambitieux. C'est le type d'entrepreneur qui accepte des contrats sans savoir avant s'il est capable d'y répondre, mais le défi l'amuse et la remise en question permanente qu'il implique le passionne. L'environnement est ici perçu comme plein d'opportunités, de nouveaux défis à réaliser, de dépassements possibles. Dans ce profil, nous avons identifié deux sous-catégories :

- Le carriériste accompli

En bonne santé financière, son entreprise a en général plus de cinq ans, et son dirigeant a réussi. Il peut se permettre de ne faire que ce qui lui plaît, de choisir ses clients selon ses goûts. C'est notamment le cas d'*Ingelec* et d'*Arc en ciel*. Ce dernier, dirigeant d'un cabinet d'architectes et architecte lui-même, explique : « C'est un métier où on est souvent passionné, si on n'est pas passionné on n'y arrive pas. Et la créativité c'est exaltant. Donc c'est une espèce d'exaltation quand il y a un projet qui arrive, ça fait une espèce de fourmilière, tout le monde se met dessus, et on essaye d'en sortir quelque chose ». Et *Ingelec* (ingénieur fluides) d'ajouter : « Moi ce qui m'intéresse c'est de faire ce que je n'ai jamais fait [...]. A ce jour j'ai beaucoup de travail, j'en ai presque trop. Mon problème n'est pas de tout faire, mais mon problème est de faire ce qui m'intéresse le plus. Donc d'être sélectif. Et ça c'est la vraie chance dans le business, c'est de pouvoir choisir ce que l'on a envie de faire ». Ainsi, cette vision hédoniste n'existe que lorsque le carriériste qu'il était a atteint son objectif de réussite sociale et/ou professionnelle. Bien inséré dans son environnement, le carriériste accompli utilise et exploite ses réseaux de relations, et a « la grande chance de pouvoir choisir ses marchés ».

- L'artiste

L'artiste est un passionné à l'état pur. Il manque parfois de ressources financières, mais peu lui importe pourvu qu'il vive de sa passion. Manquant de compétences commerciales, il se rapproche de l'alimentaire par la nécessité d'accepter certains contrats « ennuyeux » pour avoir un minimum de rentrées stables, mais dans le seul but de pouvoir continuer sa passion. C'est notamment le cas de *Cristal*, artisan verrier, qui affirme : « Je suis sculpteur sur verre. Tout le reste, le mobilier, l'objet publicitaire, la déco et tout ça, c'est pour pouvoir continuer à sculpter le verre, pour pouvoir avoir un local, les machines et tout le matériel, pour pouvoir faire de la sculpture, de la pièce unique ». Ou encore : « Ça ne m'intéresse pas de créer un produit et puis de travailler autour pour le commercialiser. Je préfère créer [...]. Je n'ai jamais été sculpteur pour gagner ma vie. Même si après c'est quand même utile de gagner sa vie [rires] pour pouvoir continuer sa passion ». L'hédoniste fonctionne essentiellement au bouche à oreille et ne développe pas de démarchage commercial (15 cas sur 20).

3.4. Le dirigeant à vision paternaliste

Le dirigeant à vision paternaliste se sent investi d'une mission vis-à-vis de ses salariés. Dirigeant d'une entreprise familiale dans 7 cas sur 10, la plus jeune a 8 ans tandis que la plus ancienne en a plus de quarante. En effet, *Vinipassion*, laboratoire d'œnologie, est une entreprise qui entame sa quatrième génération de gérants. Transmise de père en fils, elle a changé plusieurs fois de statut pour adopter le statut définitif de SA en 1988. La plus récente, *Parquetop*, entreprise de pose de parquets, n'est pas une entreprise familiale, mais son dirigeant se comporte tel un père de famille avec ses enfants. Il souhaite transmettre son entreprise à l'un d'entre eux, et travaille pour eux avant tout. De même pour *Lubripont*, entreprise de fournitures industrielles et lubrifiants, où la dirigeante explique qu'elle travaille prioritairement pour ses salariés : « C'est surtout pour qu'ils arrivent à gagner mieux leur vie. Parce que moi j'ai un mari qui bosse, si je ne veux pas bosser je peux rester à la maison, mais je le fais vraiment parce que j'ai envie, et pour mes jeunes, ils ont toute leur vie à faire. C'est pour eux que je travaille aussi ». Le paternaliste a une vision relativement craintive de son environnement. Plutôt hostile, il faut se préserver, préserver l'entreprise et préserver les salariés, en évitant les risques. Il ressemble ainsi au profil d'entrepreneur PIC (Pérennité – Indépendance – Croissance) de Marchesnay (1992). L'affectif prédomine dans les relations qu'entretient le paternaliste avec son entreprise, ses employés et ses clients : « Ce qu'il y a ici, c'est du service, c'est très familial. On sert 200 cafés par mois, vous imaginez le nombre de personnes qui ne viennent parfois que pour boire le café, ou lire le journal. On a quelques personnes comme ça qui passent, qui viennent dire bonjour » (*Lubripont*). Enfin, si l'hédoniste semble centré sur lui-même et sur sa recherche de plaisir et de satisfaction, le paternaliste semble quant à lui davantage centré sur les autres, sur ses collaborateurs et leur qualité de vie. Le paternaliste et l'hédoniste ont des stratégies assez semblables : fonctionnant pour la plupart uniquement grâce au bouche à oreille, ils n'effectuent ni publicité ni démarchage commercial. Ceci est peut-être lié à l'ancienneté des entreprises, qui ont acquis leur notoriété avec le temps. En revanche, ils développent la proximité relationnelle et géographique. De même, ils sont, légèrement plus que les deux profils « rationnels », disponibles pour leurs clients. Ce point est sans doute à rapprocher de la proximité.

Si l'on revient sur les axes, ils prennent à présent tout leur sens, puisque au niveau horizontal, l'hédoniste et le paternaliste sont poussés par leur passion et établissent des relations affectives avec leur entourage, tandis que le carriériste et l'alimentaire seront bien plus rationnels et réfléchis. A l'inverse, sur l'axe vertical, le paternaliste et l'alimentaire seront plutôt craintifs et méfiants vis-à-vis de leur environnement, plus réactifs, tandis que l'hédoniste et le carriériste sont à l'affût du projet qui permettra, à l'un de se dépasser, à l'autre de trouver « le bon filon », le relais de croissance, le chemin de la réussite.

Tableau 3. Caractéristiques des TPE étudiées et des profils identifiés

Vision		Priorité	Perception de l'environnement	Point d'ancrage de la vision	Ressources et compétences possédées	Ressources et compétences manquantes de façon structurelle	Ressources et compétences saturées si souhait de développement	Axes de la stratégie	
Alimentaire		Survie	Difficultés à surmonter	Rationalité	Compétences techniques Temps	Ressources financières Compétences commerciales Compétences en gestion	Commun à tous les profils : Compétences techniques	Prendre tout ce qui vient Stratégie émergente	Commun à tous les profils : Réactivité Qualité Personnalisation
								Absence de réseaux personnels ou professionnels, notoriété, bouche à oreille, démarchage commercial Entreprises les plus jeunes gérées par les dirigeants les plus jeunes Entrepreneur travaillant seul le plus souvent	
Carrière		Réussite	Opportunités à saisir	Rationalité	Ressources financières Compétences techniques Compétences commerciales Compétences en gestion	Temps		Démarchage commercial, offre globale, prix supérieurs aux concurrents, Stratégie délibérée Entrepreneur travaillant rarement seul et préférant s'entourer de collaborateurs	
Hédoniste	Carrière accompli	Plaisir	Opportunités à saisir	Affect	Ressources financières Compétences techniques Pour la moitié des entreprises : compétences commerciales et temps	Compétences en gestion		Disponibilité, proximité géographique, proximité relationnelle, bouche à oreille Absence de publicité et de démarchage commercial Entrepreneur pouvant travailler seul ou accompagné	
	Artiste							Idem Stratégie émergente Entrepreneur pouvant travailler seul ou accompagné	
								Paternaliste	

D'une façon générale, nous avons pu mettre en lumière l'intérêt de se centrer non pas sur les stratégies des entreprises, mais sur les visions qui en sont sous-jacentes. En effet, les entretiens nous ont conduit à constater la relative difficulté des dirigeants à formaliser et expliciter leur stratégie. Comme l'ont montré auparavant plusieurs travaux, la stratégie des petites organisations est souvent émergente, intuitive, ou en réaction à des stimuli extérieurs (Julien, 1990 ; Marchesnay et Fourcade, 1997). Ceci est d'autant plus vrai pour les dirigeants qui n'avaient pas de bagage en gestion, où le vocabulaire managérial, commercial ou stratégique était souvent inexistant (hédonistes essentiellement, mais aussi un certain nombre d'alimentaires). Mais si la littérature sur la PME considère souvent que les PME traditionnelles ont une stratégie émergente et intuitive (Julien, 1990 ; Dane et Pratt, 2007), cette recherche montre que certains profils de dirigeants, ici les carriéristes, développent une stratégie profondément délibérée et réfléchie, tandis que les alimentaires adoptent une stratégie émergente, voire pas de stratégie déclarée. On ne peut donc parler de *la* TPE en tant qu'entité homogène, mais plutôt d'une variété de profils de dirigeants ayant chacun des comportements stratégiques différenciés.

4. Discussion

La typologie proposée dans ce travail apporte une contribution aux recherches sur le dirigeant en se centrant sur sa vision, et non sur ses modes de gestion. En effet, les typologies de dirigeants ont une vision plus comportementale du dirigeant, et ne tiennent pas toutes compte de la part prépondérante que peuvent prendre les choix de vie ou la simple recherche de plaisir dans ses motivations et l'orientation de ses décisions. La typologie établie dans cette recherche présente quelques similitudes avec les typologies antérieures, en se distinguant toutefois par l'angle d'approche des profils. En effet, les typologies présentées dans le tableau ci-dessous étudient essentiellement les comportements stratégiques et les modes de gestion caractéristiques de chaque profil. La typologie de visions se centre quant à elle sur une façon de se représenter l'entreprise et son environnement, cette vision impliquant par la suite un certain comportement stratégique. C'est pourquoi certains liens apparaissent entre les profils établis ici et ceux mis en avant dans la littérature.

Tableau 4. Point focal des typologies de dirigeants existantes

Auteur	Typologie	Point focal
Smith, 1967	Artisan et Entrepreneur d'affaires	Parcours et modes de gestion de l'entreprise
Collins et Moore, 1970	Administratif et Indépendant	Modes de gestion de l'entreprise
Laufer, 1975	Technicien, Manager, Propriétaire, Artisan	Modes de gestion de l'entreprise
Filey et Aldag, 1978	PME artisanale, promotionnelle et administrative	Objectifs de la direction et degré de planification de la stratégie
Miles et Snow, 1978	Prospecteur, Réacteur, Suiveur, Innovateur	Comportement stratégique
Weber, 1988	Reproducteur et Innovateur	Comportement stratégique et organisationnel
Marmuse, 1992	Artisan, Entrepreneur et Manager	Comportement stratégique et gestion de l'entreprise
Marchesnay, 1992	PIC et CAP	Buts du dirigeant, influence sur les modes de gestion et sur le comportement stratégique
Marchesnay, 1998	Notable, Nomade, Entreprenant et Isolé	Comportement du dirigeant vis-à-vis de son degré de légitimité territoriale et concurrentielle
Filion, 2003	Bûcheron, Papillon, Libertin, Bricoleur, Converti, Missionnaire	Systèmes de valeurs et modes de décision stratégique

Concernant le dirigeant à vision *alimentaire*, il présente certains traits communs de l'isolé de Marchesnay (1998) : ayant une faible légitimité concurrentielle et territoriale, il est peu inséré dans des réseaux et a tendance à subir son environnement. De même, l'alimentaire ressemble au réacteur de Miles et Snow (1978) ou au bûcheron de Filion (2003), pour qui l'environnement est perçu comme relativement hostile et où la stratégie est essentiellement adaptative.

Le *paternaliste* présente quant à lui certaines caractéristiques du PIC (Marchesnay, 1992), pour qui la pérennité de l'entreprise est prioritaire, mais aussi de l'artisan de Marmuse (1992) ou du propriétaire de Laufer (1975). Mais ce comportement, artisanal ou propriétaire n'est-il pas la résultante d'une vision paternaliste de son entreprise, le conduisant à avoir pour but la transmission et la pérennité (PIC) ?

Le profil *carriériste* semble justifier le plus fortement l'idée que la typologie de visions vient à la fois compléter les typologies existantes en présentant une dimension nouvelle à prendre en compte, et s'intéresse à une problématique « préalable » à celle de la prise de décision stratégique ou des modes de gestion. Le dirigeant carriériste, mû par sa volonté de réussite et d'ascension sociale ou professionnelle, pourra tout autant adopter un comportement

s'approchant de l'artisan, du manager ou de l'entrepreneur (Marmuse, 1992). Tout dépendra de sa formation, son parcours, mais aussi des opportunités de développement qui se présentent à lui. De la même façon, ce même dirigeant carriériste pourra ressembler à un prospecteur, un réacteur ou un innovateur (Miles et Snow, 1978). Si sa vision le conduit à avoir des buts se rapprochant du CAP (Marchesnay, 1992), ceci est dû au fait qu'il est mû par une volonté de réussite et aura donc tendance à rechercher la croissance de son entreprise. Les buts du dirigeants (PIC ou CAP par exemple) semblent finalement issus de ses aspirations et de la vision qu'il a de son entreprise. Le dirigeant à vision carriériste semble être le profil le plus largement étudié dans les recherches sur l'entrepreneur. CAP, entreprenant, notable ou nomade, innovateur, manager ou technicien, il peut prendre toutes ces caractéristiques, et peut prendre certains traits de la majeure partie des profils mis en lumière dans la littérature. Selon la vision qu'il a de son secteur, de son métier, selon ses aspirations profondes et ses valeurs, et fonction de ses limites cognitives et des moyens dont il dispose, il va développer un comportement, qui pourra être, selon les cas, selon les secteurs et selon la formation du dirigeant, plutôt innovateur, artisanal, managérial, etc. A ce titre, la typologie proposée dans cette recherche semble se situer *en amont* des typologies existantes, en proposant un regard explicatif des comportements du dirigeant de TPE.

Le dirigeant à vision *hédoniste* n'a quant à lui pas été mis en évidence de façon explicite dans les travaux antérieurs. Ce profil représente pourtant 29% des dirigeants de notre échantillon. Fillion (2003) souligne la recherche de loisirs du Libertin et la recherche d'accomplissement personnel chez le Bricoleur, et plusieurs travaux notent l'intérêt d'utiliser la satisfaction du dirigeant, ou l'effectivité, comme variables à prendre en compte dans la mesure de la performance des firmes de petite taille (Hatfield et Pearce, 1994, Brigham, De Castro et Shepherd, 2007). Ce type d'entrepreneur peut dans une certaine mesure être rapproché du *lifestyle entrepreneur*, mis en avant par Buttner et Moore en 1997, puis développé par de nombreux travaux comme Marcketti, Niehm et Fuloria (2006). Pour ce type d'entrepreneur, la création d'entreprise est perçue plus comme une stratégie de vie que comme une stratégie de carrière professionnelle. L'objectif est l'épanouissement personnel et le besoin de satisfaction personnelle prime sur le gain économique. Cette recherche apporte une contribution aux travaux sur le sujet dans la mesure où elle montre que certains dirigeants sont mus exclusivement par des objectifs de ce type, et ne recherchent que de façon très secondaire la rentabilité ou la performance financière de l'entreprise. Celle-ci est alors, avant tout, un outil de mise en application de la passion du dirigeant.

Conclusion : la non-croissance, stratégie des hédonistes ?

Si l'entrepreneur « lifestyle », ou hédoniste, est en général présenté comme un profil « marginal », ou « émergent », caractéristique d'une société hypermoderne (Marchesnay, 2004), cette recherche fait apparaître une assez forte proportion de dirigeants à vision hédoniste dans l'échantillon (près d'un tiers). On peut dès lors formuler l'hypothèse suivante : il existe un lien entre la vision du dirigeant et la croissance de l'entreprise. En d'autres termes, les dirigeants à vision carriériste ou paternaliste (rencontrés dans les travaux portant sur les PME), ont tendance à rechercher la croissance et à ne pas souhaiter rester une entreprise de petite taille. A l'inverse, l'hédoniste a tendance à refuser la croissance et conserver une taille plafond. Est-il spécifique aux TPE ? Ceci reste à démontrer. Dans la même logique, le profil alimentaire semble spécifique aux TPE, puisque la faiblesse de ses ressources l'empêche de croître et/ou de se développer. Les PME ne peuvent donc pas entrer dans cette catégorie. C'est d'ailleurs ici que l'on retrouve la notion d'entreprise autophage, situation par essence caractéristique des TPE.

Dans la continuité de ces hypothèses, les résultats de cette recherche nous conduisent à suggérer l'existence d'un « effet de dilution » de la vision avec l'augmentation de la taille de l'entreprise. En d'autres termes, plus l'entreprise grandit, plus la vision du dirigeant est influencée par des éléments extérieurs, notamment par les collaborateurs ou associés, « diluant » ainsi l'impact de la vision du dirigeant sur la stratégie de l'entreprise, et pouvant conduire à la disparition, ou en tous cas à l'atrophie des visions alimentaires et hédonistes, dès lors que l'on passe du stade de TPE à celui de PME. A ce stade il est important de souligner que cette recherche demeure qualitative et induit un certain nombre de biais quant à la validité externe et la généralisation des résultats. Elle nécessite des prolongements à travers une étude quantitative pour renforcer cette validité. Finalement, pour comprendre et appréhender de façon plus juste et plus pertinente les stratégies des toutes petites entreprises, il faut prendre en compte l'idée que les dirigeants de TPE sont mus par des visions variées, parfois profondément divergentes, et que ces visions auront des conséquences marquantes sur la stratégie et l'évolution de la TPE.

Bibliographie

- BRIGHAM K.H., DE CASTRO J.O., et SHEPHERD D.A. (2007), « A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 31, n°1, p. 29-51.
- BUTTNER E.H., MOORE D.P. (1997), « Women's organizational exodus to entrepreneurship: self reported motivations and correlates with success », *Journal of small business management*, vol. 35, n° 1, p. 34-46.
- CANDAU P. (1981), « Pour une taxonomie de l'hypofirme », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 16, p. 16-33.
- CARLAND J.W., HOY F., BOULTON W.R. et CARLAND J.A.C. (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, p. 354-359.
- CARRIERE J-B. (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n°3-4, p. 301-325.
- CHAPUS E. LESCA H. et RAYMOND L. (1999), « Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms : toward a modelization », *Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council of Small Business*, Naples, Italie.
- COLLINS O.F. et MOORE D.G. (1970), *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*, New York, Appleton-Century-Crofts.
- COSSETTE P. (1996), « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, p. 123-142.
- COSSETTE P. (2003), *Cartes cognitives et organisations*, Editions de l'ADREG.
- DANE E. et PRATT M.G. (2007), « Exploring intuition and its role in managerial decision-making », *Academy of Management Review*, vol 32, n°1, p. 33-54.
- FERRIER O. (2002), *Les très petites entreprises*, Paris, De Boeck Université.
- FILEY A. et ALDAG R. (1978), « Characteristics and measurement of an organizational typology », *Academy of Management Journal*, vol. 21, n°4, p. 578-592.
- FILION L-J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les éditions de l'entrepreneur.
- FILION L-J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n°2, p. 129-172.
- FILION L-J. (2003), « Six types of small business owner managers », in E.Genesca, D. Urbano, J-L. Cappelleras, et J. Verges (eds), *Creacion des empresas, Entrepreneurship*,

- Homage to Professor Jose Maria Veciana Verges*, Universitat Autònoma de Barcelona, p. 75-86.
- FILION J.-L. (ed) (2007), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, Canada.
- FONROUGE C. (2002), « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », *Revue Française de Gestion*, vol. 138, p. 145-158.
- FORTIN M.-F. (1996), *Le processus de la recherche, de la conceptualisation à la réalisation*, Montréal, Décarie Editeur.
- GAMOT G. et VIDAILLET B. (1998), « Parole et pensée dans l'action du dirigeant », in Laroche et Nioche (eds), *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert.
- GUILHON A. (1994), « Le rôle de l'investissement intellectuel dans les stratégies d'implantation », *Revue Internationale PME*, vol. 7, n°3-4, p. 147-171.
- HATFIELD L. et PEARCE J.A. (1994), « Goal achievement and satisfaction of joint venture partners », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n°5, p. 423-449.
- JAOUEN A. et TORRES O. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.
- JAOUEN A. et TESSIER N. (2008), « Effet de grossissement et proximité dans les pratiques des GRH des TPE », in A.Jaouen et O.Torrès, *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.
- JULIEN P.-A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n°3-4, p. 411-425.
- JULIEN P.-A. et MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- LAUFER J.-C. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, vol. 2, p. 3-15.
- LAURIOL J. (1998), « Une nouvelle approche de la décision stratégique », *Revue Française de Gestion*, vol. 121, p. 65-79.
- LEFEBVRE E. (1991), « Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n°3, p. 7-26.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3^{ème} Congrès International Francophone de la PME*, Trois Rivières, Québec.
- MARCHESNAY M. (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », *Problèmes économiques*, vol. 2276.
- MARCHESNAY M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, vol. 8-9, p. 99-117.
- MARCHESNAY M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, p. 107-118.
- MARCHESNAY M. (2004), « L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité ? », *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier.
- MARCKETTI S., NIEHM L., FULORIA R., (2006), « An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality », *Family and Consumer Sciences Research Journal*, vol. 34, n° 3, p. 241-259.
- MARMUSE C. (1992), *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Paris, Economica.
- MILES A.M. et HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
- MILES R. et SNOW C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw Hill.
- PACITTO J.-C., JULIEN P.-A. et MEIER O. (2002), « Les TPE sont-elles spécifiques ? », *Piccola Impresa / Small Business*, vol. 2, p. 35-61.

- ROYER I. et ZARLOWSKI P. (1999), « Echantillons », in Thiétart R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 188-223.
- SCHMITT C., JULIEN P-A. et LACHANCE R. (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue Internationale PME*, vol. 15, n°2, p. 35-62.
- SCHWENK C.R. (1984), « Cognitive simplification process in strategic decision making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, p. 111-139.
- SILVESTRE H. et GOUJET R. (1996), « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI », *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, p. 61-78.
- SMITH N.R. (1967), The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company, *Bureau of Business and Economic Research*, Michigan State University, East Lansing, Mich.
- TORRES O. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion.
- TORRES O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, p. 119-138.
- TORRES O. (2008), « L'ambivalence du management de proximité des TPE », in A.Jaouen et O.Torrès (eds), *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.
- TYLER B.B. et STEENSMA H.K. (1995), « Evaluating technological collaborative opportunities: a cognitive modeling perspective », *Strategic Management Journal*, Summer special issue, vol. 16, p. 43-70.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- WEBER H. (1988), « Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat », *Sociologie du Travail*, n°4, p. 558-566.
- WITTERWULGHE R. (1998), *Les PME : une dimension humaine*, Bruxelles, De Boeck Université.
- YIN R.K. (1990), *Case studies research : design and methods*, Montréal, Newbury Park.