

Processus de décision stratégique dans la PME et l'impact dans sa performance globale

Nom : Víctor Gabriel Sánchez Trejo
Statut : Professeur-chercheur (Université Autonome de l'Etat d'Hidalgo)
Carretera Pachuca-Tulancingo Km 4.5
Pachuca, Hidalgo
**Coordonnées
personnelles:** Emiliano Zapata No. 105 Col. Fco. I. Madero,
Tulancingo, Hidalgo, MEXIQUE, CP 43650
e-mail : vgst@hotmail.com

Nom : Brenda Marcela Briones Rodríguez
Statut : Professeur-chercheur (Université Autonome de l'Etat d'Hidalgo)
Carretera Pachuca-Tulancingo Km 4.5
Pachuca, Hidalgo
**Coordonnées
personnelles:** Emiliano Zapata No. 105 Col. Fco. I. Madero,
Tulancingo, Hidalgo, MEXIQUE, CP 43650
e-mail : brendabriones@hotmail.com

Résumé

La PME rencontre en général des difficultés pour développer sa performance globale (économique, organisationnelle et sociale). Deux motifs structurent notre problématique de recherche : d'une part le temps accordé par le dirigeant de la PME à l'activité opérationnelle au détriment des activités à plus forte valeur ajoutée ; et d'autre part un manque de réflexion stratégique approfondie sur la création de potentiel, ce second motif étant une conséquence du premier. Une réponse à notre problématique peut être construite à partir d'un processus de décision de l'entreprise comme levier stratégique. Notre proposition intègre deux variables de recherche : la coordination des acteurs et la planification stratégique, qui nécessitent une interaction permanente pour construire un processus de décision stratégique dans la PME.

Thèmes de la communication

PME et organisation, La PME (théories, caractéristiques), PME : croissance, concentration

1. Problématique de recherche

Les PME ont des difficultés pour pratiquer un management stratégique (Julien, 1997 ; Suarez, 2001 ; Marchesnay, 2003), notamment au niveau de la prise de décision. Nous considérons que cet élément est à l'origine de leurs problèmes structurels : Une prise de décision à court terme et à la résolution des problèmes opérationnels (Gore, Murray, Richardson, 1992 ; Sánchez, 2006), une planification stratégique absente ou limitée (Kauffman, 2001, Goy, 2000) ou l'absence d'une culture entrepreneuriale (CIPI, 2002). A partir de ces observations, nous avons formulé deux questionnements de recherche :

- Est-il possible que l'application d'un processus de décision stratégique dans la PME puisse améliorer sa performance globale ? Et si c'est le cas,
- à quelles conditions peut-on faciliter la réflexion stratégique des dirigeants de la PME ?

Notre démarche consiste donc, à mettre en relation des éléments organisationnels que cherchent à faciliter la réflexion collective au sein de la PME pour améliorer sa performance globale. Bien que plusieurs éléments (internes et externes) peuvent avoir une influence directe sur la performance de l'entreprise nous avons essayé d'approfondir notre recherche sur la participation du personnel (autre que le dirigeant) dans la décision stratégique et sur la nécessité de coordonner et planifier les activités dans la PME pour que le dirigeant et les cadres moyennes aient plus de temps dans la gestion stratégique de l'entreprise.

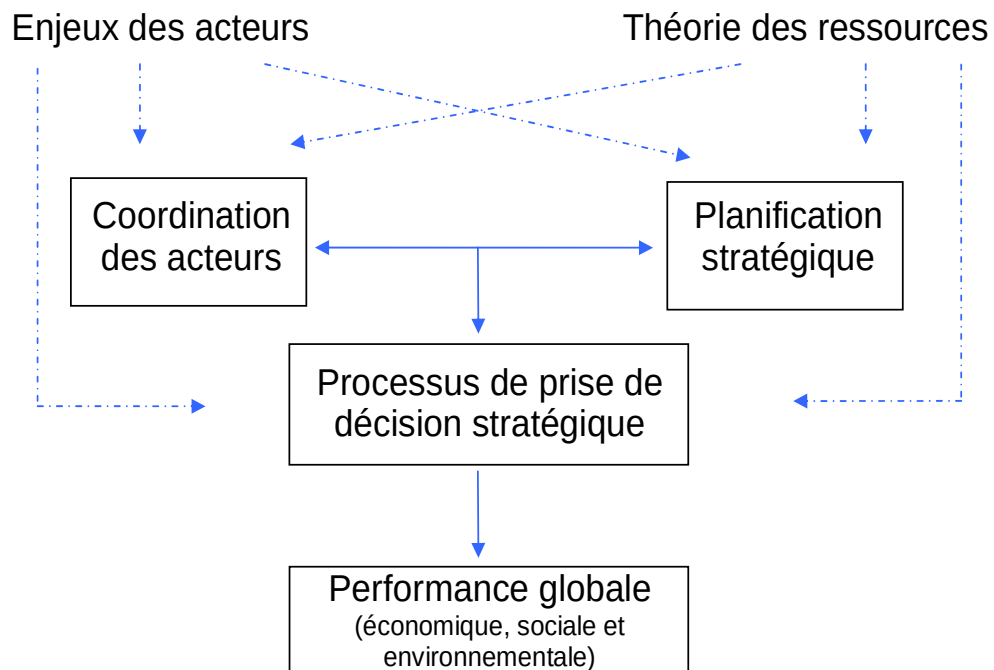
Pour développer notre travail de recherche nous avons élaboré deux hypothèses de recherche :

- "L'articulation entre la coordination des acteurs et la planification d'activités permet de construire un processus de prise de décision stratégique dans la PME afin d'améliorer sa performance globale."
- "Le dirigeant de la PME augmente sa réflexion stratégique par une meilleure gestion du temps et la décentralisation de la gestion opérationnelle vers l'encadrement."

Notre travail de recherche propose une modélisation pour faciliter la prise de décision stratégique au dirigeant de la PME. Cette proposition est représentée dans la figure 1. Grâce à l'application de deux variables d'action : La coordination des acteurs et la planification stratégique, les responsables de la décision dans l'entreprise peuvent avoir plus de temps pour la réflexion stratégique. Nous considérons que cette activité peut être partagée avec leur propre équipe de direction.

Nous considérons qu'une amélioration de la performance globale dans la PME, passe par la prise de décision stratégique à l'intérieur de l'organisation. Notre objectif consiste à donner un sens proactif et non seulement réactif aux stratégies des PME, à travers la « rationalisation » de la décision au cœur des acteurs de l'entreprise.

Figure 1. Processus de décision stratégique dans la PME



Pour développer notre communication, nous exposons dans une première partie les concepts-clé de notre modèle. Ensuite, nous présentons la méthode de recherche-intervention employée dans notre terrain d'observation scientifique (une PME mexicaine) ainsi que les actions développés dans l'entreprise.

2. Développement du cadre conceptuel

2.1. Le lien décision-performance dans l'entreprise.

Différents travaux de recherche présentent un positionnement divergent concernant le lien entre décision et performance de l'entreprise. Goll et Rasheed (1997) ont déterminé que la complexité de son environnement amène l'entreprise à développer plus de rationalité dans ses analyses pour mieux comprendre les divers éléments de son environnement et de leurs interconnexions. Les travaux de Dess, Lumpkin et Covin (1997) ont montré que l'application d'un processus de décision entrepreneurial augmente la performance à partir d'une analyse du contexte de l'entreprise. De leur côté, Hart et Banbury (1994) ont examiné l'effet de l'utilisation d'un processus de décisions sur la performance. Ils ont conclu que le développement des compétences dans différents processus stratégiques (planification, décision, décentralisation) génère une performance pour l'entreprise. C'est également le cas de O'Regan, Sims et Ghobadian (2005) qui ont observé, à l'intérieur d'entreprises britanniques, une augmentation de la performance organisationnelle à partir des processus de décentralisation et du développement des compétences.

En revanche, Frederickson et Mitchel (1984) considèrent que, dans un environnement incertain, il n'existe pas de lien entre le niveau d'exhaustivité du processus de décision et la

performance. C'est aussi la thèse de Dean et Sharfman (1993) qui analysent comment la construction d'un processus de décision stratégique ne permet pas d'assurer une décision efficace.

Nous observons qu'il n'existe pas de conclusions partagées sur un lien favorable entre décision et performance. Néanmoins, notre démarche se positionne dans la première courante car nous considérons que la PME réduise ses possibilités de développement dans l'absence des processus de réflexion et de planification.

2.2. Le processus de décision dans l'organisation.

La décision organisationnelle "fait partie du vaste champ de l'étude des organisations, qui se préoccupe en premier lieu d'expliquer l'action collective et organisée." (Vidaillet, 2005). Pour Simon, une théorie de la gestion doit s'intéresser aux processus de la décision et aux processus de l'action (Simon, 1987).

Dans la PME, la décision est généralement intuitive, centralisée et informelle (Julien, 1997 ; Julien, Marchesnay, 1992). Les décisions sont prises dans l'ordre où elles arrivent, de façon réactive avec une absence de moyens (financiers, humains, techniques...) pour conduire son organisation (Varrault, 1999). Une structure simple et fonctionnelle fait que le dirigeant passe son temps de gestion dans les décisions à court terme ou dans la résolution de problèmes (Gore, Murray, Richardson, 1992) avec une absence de prise de décisions à long terme. Le temps passé à l'intérieur de l'entreprise prive le dirigeant de la PME d'effectuer une veille stratégique sur son environnement. Il perd ainsi la possibilité de profiter des opportunités et de ne pas voir arriver des menaces potentielles.

Or, nous voulons modifier ce paradigme et donner plus de participation aux acteurs organisationnels à partir de leur intégration au processus de décision dans la PME. Pour (Lauriol, 1998), les interactions des acteurs décisionnels forment la décision et l'action stratégique. Un processus de décision stratégique participatif, coordonné et planifié peut injecter plus de rationalité afin de construire des stratégies entrepreneuriales solides. Le dirigeant de la PME peut ainsi prendre des décisions plus réfléchies, "sans (lui) ôter la prérogative de la décision finale" (Paturel, 1998).

Le processus de décision stratégique de la PME est fondé sur l'interaction rationnelle du dirigeant avec les autres acteurs de l'entreprise. L'intégration de ce processus au sein de la PME permet d'améliorer sa performance globale. Toutefois, des difficultés apparaissent au moment d'effectuer cette intégration. Le dirigeant peut développer une méfiance envers une démarche qui donne du pouvoir aux acteurs. En ce sens, Schmitt (1999) exprime la nécessité de "mettre en garde les décideurs stratégiques contre leur tendance inconsciente à recourir à des processus cognitifs de simplification de leurs activités de réflexion et de la décision, pour la raison que ces processus peuvent affecter leur performance".

2.3. L'interaction entre la planification stratégique et la coordination d'acteurs dans la PME.

Un processus de décision est concerné par tous les types d'activités compris dans la formation de la décision et non seulement par la décision elle-même (Gore, Murray, Richardson, 1992). Pour cette raison, nous considérons que la planification (que formalise la décision) et la coordination d'acteurs (pour donner plus de solidité et cohérence aux objectifs de l'entreprise) sont des éléments que doivent être incorporés dans la structuration de la décision en PME.

Dans une revue approfondie sur la littérature de la planification de la PME, Goy et Paturel (2004) ont identifié qu'en général la PME ne réalise pas d'activité de planification ou réalise cette activité de façon informelle, sporadique et non structurée. Dans leur travail de recherche sur les PME au Mexique, Montoya et Rendon (1999) expliquent que la planification stratégique est un aspect non significatif dans la gestion des petites structures. Dans un travail de recherche sur la planification et la performance des PME en pays en transition, Yusuf et Saffu (1998) considèrent que sur des périodes incertaines les entreprises ne planifient pas, et qu'il n'existe pas de lien évident entre planification et performance, à l'exception du secteur de la manufacture.

Il est à noter que d'autres auteurs se positionnent dans un rejet de pratiques de planification dans la PME. Wtterwulghé (1998) exprime que "concernant les éléments stratégiques et organisationnels le propriétaire a moins besoin de plans d'action, puisqu'il est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer au besoin tout changement de cap". De même, Julien (1997) reproche à la planification stratégique "l'excès de bureaucratie dans le contrôle de gestion, raffinements inutiles, et l'incapacité à s'adapter aux changements dans l'environnement".

Ces opinions nous amènent à réfléchir, que la proximité entre les acteurs de la PME n'empêche pas le risque d'oubli des responsabilités ou la perte du sens de la stratégie. Il est possible d'utiliser la planification stratégique, en outre, comme un outil de communication et de responsabilité des acteurs. En ce qui concerne les observations faites par Julien sur les outils de planification, elles amènent à appliquer des outils pratiques et participatifs pour la gestion de la PME. Dans notre cas, nous avons appliqué les outils Plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX) et Plan d'actions prioritaires (PAP) de la théorie socioéconomique (Savall, Zardet, 1995), car ils correspondent aux caractéristiques pratiques et participatifs mentionnés au-dessous.

Concernant la coordination des acteurs, nous considérons que la conception d'une dynamique au sein de l'organisation nécessite de réunir les stratégies individuelles des acteurs avec les objectifs de l'organisation autour d'un sens collectif. Cependant, le sens de l'organisation est un concept difficile à appréhender. Une des principales difficultés est le processus pour le quantifier et l'opérationnaliser (Podolny, Khurana, Popper, 2005). De Visscher (2001) considère qu'une force dynamique dans l'organisation est principalement "un construit des acteurs", qui par définition est centré sur le changement. De son côté, Allard-Poesi expose que le sens de l'organisation et l'apprentissage sont "créés et situés dans les « micro-pratiques » des interactions, des conversations et des actions coordonnées entre les individus" (Allard-Poesi, 2005 :170). Nous revenons ici au concept de règles conjointes, de Reynaud (1997), pour établir que le sens collectif est construit à partir des représentations ou des expériences vécues par les acteurs, dans un cadre normatif acceptable collectivement.

La coordination des acteurs nécessite de diriger le comportement organisationnel vers un but collectif. L'organisation détient un sens qui se réalise à travers l'action pour atteindre les objectifs de l'organisation. Pourtant, l'entreprise doit mener une réflexion sur l'action collective qui ne doit pas porter sur "un principe unique, ou sur un sujet totalisateur" (Hatchuel, 1998). Cette réflexion peut s'effectuer sur les dispositifs de groupes de projet. En tant qu'outil de gestion il facilite la coordination d'acteurs autour d'une problématique spécifique. Au niveau sociologique, il est intéressant d'observer les réactions des acteurs et leur engagement possible dans un dispositif de participation et de responsabilité

Dans l'organisation, l'intégration d'un groupe formel consiste à réunir des acteurs pour réaliser un projet spécifique. Pour De Visscher (2001), il est nécessaire de trouver dans cette « réunion » des niveaux de proximité et d'échange, "voire une certaine égalité des personnes". L'interaction des acteurs facilite la rétention d'éléments pour la création de sens (Vidaillet, 2003). L'utilité des groupes de projet est constatée par leurs résultats et leurs activités : le personnel accélère son apprentissage organisationnel grâce aux échanges d'expériences et de connaissances ; les acteurs effectuent une prise de décision plus rapide avec de nouvelles procédures ; il existe un questionnement des acteurs sur la logique de leurs actes... Dans le même esprit, Hatchuel (1998) met l'accent sur cette interaction des acteurs qui "dans une vision partagée, produiront de savoirs à partir des réductions axiomatiques".

2.4. Les enjeux des acteurs et la théorie des ressources.

Nous avons pris en compte dans notre démarche que les décisions dans l'entreprise sont prises et appliquées, par et sur des individus. De ce fait, les enjeux des acteurs sur nos variables principales sont divers et régulièrement contradictoires avec les ambitions de la direction. Pour cette raison, cette variable est prise en compte tout au long de notre recherche. A partir de l'essor de la sociologie des organisations, l'entreprise devient une organisation vivante où l'énergie humaine est un élément consubstantiel (Cristallini, 2001). Leurs actions, qui prennent la forme de comportements logiques, sont des expressions de l'homme "effectivement observées et qui ont une incidence sur son environnement physique et social" (Savall, Zardet, 1995b). Le comportement organisationnel est un concept qui peut devenir une barrière ou un stimulateur dans la prise de décision en PME.

Quant à la théorie de ressources, notre recherche examine le potentiel interne de l'organisation comme source principale du développement organisationnel de la PME. Les concepts de capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) et l'axe de processus de la théorie socioéconomique (Savall, Zardet, 1995b) nous ont permis d'observer que la source principale de la stratégie est la prise en compte des acteurs de l'entreprise.

3. Méthodologie de recherche

Les sciences de gestion trouvent leur origine dans les organisations à partir des questions et des difficultés de l'action (Hatchuel, 2001). L'interaction des acteurs et ses conséquences constituent la matière d'étude pour les gestionnaires, avec l'objectif pour les chercheurs de représenter ces interventions "en quête d'invention d'actions possibles" (Le Moigne, 1990). Notre positionnement épistémologique s'inscrit dans une démarche constructiviste, surtout dans la construction de sens donné par les acteurs sur leur propre réalité. Nous nous appuyons sur le fait que les sciences de gestion, et en particulier les recherches qui analysent les situations de gestion, nécessitent l'emploi d'une approche d'interprétation et de prescription afin de donner de l'efficacité à l'organisation. Il est donc nécessaire d'appliquer une méthodologie de recherche qualitative qui facilite une interaction constante avec le personnel de l'entreprise. De même, elle nous permet d'observer les pratiques courantes de gestion pour les questionner et proposer de nouvelles formes d'action. C'est ainsi que nous avons appliqué une méthodologie de recherche-intervention pour trouver des réponses à nos différentes questions de recherche.

Pour David (2000), cette méthode consiste “à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d’un projet de transformation plus ou moins complètement défini”. Afin de générer des changements dans l’organisation nous avons, en même temps, appliqué une intervention socioéconomique (Savall, Zardet, 1995a,b). La recherche-intervention permet de mieux connaître et de mieux comprendre les phénomènes observés dans une perspective transformative de l’objet de recherche qui génère des changements et de la connaissance sur ce changement (Savall, Zardet, 1996) qui est à la fois scientifique et utile à l’action (David, 2000). Afin d’atteindre nos objectifs de recherche nous avons élaborée un protocole de recherche pour accéder au terrain d’observation scientifique. La thèse doctorale étant effectuée en France, nous avons dû communiquer notre protocole de recherche par courrier électronique sur une base de données des entreprises mexicaines dont une d’entre elles a voulu participer dans notre démarche. De cette façon nous avons démarré notre travail sur le terrain avec des séjours d’immersion-éloignement pour mettre en place les dispositifs prévus sur une période de trois ans¹. La présence du chercheur dans le terrain d’observation scientifique et l’interaction constante entre le chercheur et les acteurs organisationnels sont des éléments fondamentaux dans la production des connaissances d’intention scientifique dans la recherche-intervention. Le tableau 1 montre le temps passé dans l’entreprise et le contact avec les acteurs lors des entretiens qualitatifs.

Tableau 1. Entretiens réalisés auprès du personnel et temps passé dans l’entreprise pendant la durée du travail de recherche

Personnel	Nombre d’entretiens	Etapes d’intervention dans le terrain de recherche		
		1 ^{er} .	2 ^{ème} .	3 ^{ème} .
Dirigeant	1	1	1	1
Staff	5	5	2	1
Encadrement	10	9	10	5
Personnel de base	74	39	6	-
Total	90	54	19	7
Temps passé dans l’entreprise (approximatif)		106 heures	75 heures	40 heures

Nous avons ainsi effectué une interaction cognitive avec 65 % du personnel de l’entreprise. Ce pourcentage est essentiel dans la validation des représentations collectives des acteurs et facilite l’observation des micro-changements dans les comportements des acteurs et les évolutions dans les structures de l’entreprise.

4. Le terrain d’observation scientifique.

Notre intervention s’est déroulée dans une entreprise située dans la ville de Pachuca, Etat d’Hidalgo, à environ 100 Km au nord-est de la ville de Mexico. Son domaine d’activité est la production et la distribution de produits de consommation de qualité : du pain artisanal (principalement), des produits de boulangerie et pâtisserie, du fromage et de la charcuterie, pâtisserie, épicerie, des vins et des liqueurs. Elle possède un catalogue de plus de 6 000 produits et réalise un chiffre d’affaires annuel équivalent à 3 millions d’euros en moyenne. L’entreprise a démarré ses activités en 1991 avec un seul établissement. A ce jour, elle

¹ Chacun des trois séjours de recherche sur l’entreprise a eu une durée moyenne de 3 mois.

dispose d'une maison-mère et de trois succursales réparties dans la même ville. Elle compte actuellement 90 salariés : 1 directeur, 5 personnes du *staff*, 10 responsables de succursale (la maison-mère a 4 responsables et chaque succursale est contrôlée par deux personnes) et 74 personnes au niveau opérationnel.

Dans cette entreprise, nous avons développé une intervention socioéconomique, afin d'identifier ses dysfonctionnements et initier un processus de changement (Savall, Zardet, 1995a,b). Nous avons établi un calendrier d'activités sur une durée de 3 ans (tableau 3) pour réaliser un processus diagnostic-projet-mise en œuvre approfondie de l'entreprise et appliquer des outils socioéconomiques.

Tableau 3. Calendrier d'activités de l'Intervention Socio-économique dans l'entreprise

Intervention socio-économique	Oct. – Nov. 2003	Oct. – Déc. 2004	Jui. – Sep. 2005
Axe de processus	- Diagnostic	- Projet - Mise en œuvre - Evaluation partielle	- Projet - Mise en œuvre - Evaluation finale
Axe des outils (formation et mise en œuvre)	- PASINTEX - PAP	- PAP - Tableau de Bord Pilotage	- PAP - Tableau de Bord Pilotage - Grille de compétences - Gestion du temps
Axe politique	Discussion sur la stratégie de l'entreprise et la politique de ressources humaines		

Le diagnostic socioéconomique a été réalisé sur 65 % du personnel avec des entretiens semi-directifs qui nous ont permis d'identifier 361 problèmes spécifiques ou dysfonctionnements. Afin de donner plus de sens à l'étape de diagnostic, nous avons regroupé ces problèmes dans six idées-forces (Savall, Zardet, 1995b) qui expliquent les causes fondamentales des dysfonctionnements :

- diminution des résultats immédiats et non création de potentiel,
- manque de suivi des procédures générales, et absence de règles et de procédures particulières,
- absence de dispositifs de communication, de coordination et de concertation,
- existence d'un climat de travail négatif,
- problèmes liés au manque de formation du personnel,
- problèmes dans la gestion du temps du personnel (glissement de fonctions).

L'information obtenue dans le diagnostic nous a servi d'élément déclencheur de notre processus de décision stratégique.

4.1. Coordination d'acteurs

Dans notre modèle, la variable coordination d'acteurs est intégrée par la formation de groupes de projet ou les acteurs participent pour réduire les dysfonctionnements repérés dans le diagnostic. Ils représentent des "formes de rationalisation avec une philosophie de l'action afin de produire une conception collective" (Hatchuel, 1998). Nous avons formé trois groupes

de projet (d'une durée de 3 mois) qui ont eu comme objectif la proposition d'actions d'amélioration de la performance globale dans les trois domaines d'activité principaux: boulangerie, magasin et charcuterie. Leur cible consistait à traiter de problèmes verticaux de l'entreprise (par activité), car l'entreprise était caractérisée par une forte centralisation de la décision et de l'activité, ce qui générait des conflits dans la distribution interne des produits entre la maison-mère et les succursales. Ces trois groupes ont proposé: une journée spécifique pour les commandes, un format de contrôle de marchandises et une remise de commandes fermées en boîtes.

Les actions d'amélioration proposées par ces groupes de projet ont apporté plus d'efficacité dans la communication entre les unités de l'entreprise. Cela a permis de réduire fortement les conflits entre les responsables de succursale et la maison-mère. Par ailleurs, le nouveau contrôle des commandes internes a diminué la perte de produits au moment de la distribution entre maison mère et les succursales. La mise en place des premières actions d'amélioration a permis une nouvelle dynamique au sein de l'entreprise avec une meilleure coopération entre les différentes catégories du personnel. Ce dernier constat a été validé par les responsables de succursale dans les entretiens partielles et finales.

Simultanément, un groupe de direction, constitué par le dirigeant et les responsables de succursale, avec des réunions mensuelles permanentes, a été conçu pour construire une stratégie interne et externe de l'entreprise avec les outils de planification stratégique. Nous avons défini deux objectifs pour ce groupe : premièrement, analyser les problèmes principaux entre la maison-mère et les succursales à partir d'une coordination plus efficace et une communication régulière entre les responsables de succursale; deuxièmement, effectuer une planification stratégique à moyen terme avec des nouveaux axes stratégiques établis collectivement.

Avant la recherche-intervention, les responsables de succursale disposaient de 20 minutes chaque dimanche pour informer le dirigeant, en tête-à-tête, des principaux faits qui s'étaient déroulés dans la semaine. Cette pratique rendait difficile le traitement des points importants ou de suggestions pertinentes. Le groupe de direction mis en place dans notre recherche a permis une discussion plus active des actions stratégiques avec un partage d'informations et d'expériences entre ses membres. Le groupe de direction est rapidement devenu un dispositif stratégique de l'entreprise car il a généré du sens de l'organisation et de l'apprentissage dont Allard-Poesi (2005) nous parlait. De plus, ce group a permis: une diminution des conflits entre les responsables de succursale avec un effet positif sur le climat de travail parmi le personnel de base ; une meilleure communication entre la direction et son personnel et une connaissance plus approfondie des objectifs de l'organisation.

Six mois après les travaux des premiers groupes de projet, l'entreprise a formé trois nouveaux groupes de projet qui ont travaillé sur des problématiques transversales pour l'entreprise : manuel de fonctions, évaluation interne et sécurité. Nous n'avons pas participé à la composition des nouveaux groupes de projet ce qui nous indique une contextualisation du dispositif de groupe de projet dans l'entreprise.

4.2. Planification stratégique

Nous avons formé le dirigeant et les responsables de succursale sur les outils Plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX) et Plan d'actions prioritaires (PAP) de la

théorie socioéconomique (Savall, Zardet, 1995a). Ces deux outils structurent la stratégie de l'entreprise avec un lien axe-objectif-actions sur le moyen et long terme (PASINTEX) qui facilite l'identification entre les buts et les moyens qui doivent être mis en place chaque six mois (PAP). Dans le terrain de recherche, le groupe de direction mis en place a d'abord proposé des axes stratégiques de l'entreprise qui ont intégré les six idées-forces déterminées dans le diagnostic. Les objectifs et les actions stratégiques nécessaires pour les outils de planification stratégique ont pris en compte les actions d'amélioration proposées par les groupes de projet. Un des premiers constats que nous avons effectués est que cette entreprise, pas habituée à la planification, a voulu dans un premier exercice programmer la plus grande partie de ses activités sur le premier semestre ou le premier an. C'est à dire, même s'ils ont la possibilité d'échelonner des projets sur le moyen terme, l'entreprise reste intéressée à effectuer des actions et des objectifs le plus tôt possible, ce qui rend difficile leur réalisation complète. De plus, le fait d'intégrer la plupart des actions du PASINTEX dans le premier PAP semestriel, a surchargé l'outil et l'a rendu complexe et non compréhensible pour l'encadrement. Nous pouvons rencontrer ainsi, des convergences entre les difficultés dans la planification stratégique des PME mexicaines et celles des PME françaises, déterminées par Goy et Paturel (2004).

Par ailleurs, nous avons rencontré des difficultés dans l'application de ces outils, particulièrement dans la réalisation des activités planifiées et l'affectation des responsabilités. Bien que les responsables des succursales et le dirigeant connaissent leurs nouvelles actions, certaines des actions stratégiques du premier PAP semestriel avaient des retards importants ou n'avaient même pas démarré. En tant que chercheur-intervenant il a été nécessaire de faire des rappels au dirigeant sur les activités initialement prévues. Également, nous avons observé des difficultés du dirigeant et de l'encadrement pour intégrer des objectifs et des actions stratégiques clairs et concis sur la stratégie externe. Les membres du groupe de direction ont focalisé leur action sur les éléments internes qui pouvaient générer des avantages compétitifs sur le long terme (qualité, communication, attention aux clients). Néanmoins, il est apparu une absence d'actions stratégiques liées au couple produits-marché.

Toutes ces raisons, nous ont amené à intervenir une deuxième fois dans la formation de cet outil envers le groupe de direction afin de condenser le PASINTEX proposé par l'entreprise et le rendre plus efficace et participatif. Les entretiens d'évaluation finale nous ont permis d'observer que l'encadrement avait une nouvelle perception du PAP reformulé et qui a été jugé, cette fois-ci, plus pratique, plus lisible, et plus utile dans la réalisation des actions. L'utilisation actuelle des outils de planification stratégique se réalise avec un suivi mensuel des activités. C'est l'avis du dirigeant lequel considère que "l'intervention a porté ses fruits puisque nous sommes arrivés à réaliser de nouveaux systèmes de contrôle dans l'entreprise, grâce notamment à l'inscription de ces changements dans le PAP".

4.3. Le processus de décision stratégique

Le projet de recherche intervention a cherché le développement de décisions organisationnelles rationnelles et collectives dans un processus de décision administrative fondé sur la coordination, la compétence et la responsabilité. Nous avons démarré un processus de décision caractérisé par la réaction des acteurs envers sa réalité organisationnelle (le diagnostic socio-économique) et la réalisation d'actions de forme graduelle (à l'aide des outils de planification stratégique). L'intervention socioéconomique appliquée dans

l'entreprise a permis d'observer deux changements importants dans la prise de décision de l'entreprise.

D'abord, les groupes de projet, intégrés par le personnel de base, ont travaillé sur des problématiques spécifiques et ont proposé des actions qui ont permis une efficacité dans la distribution interne des produits et la reformulation de manuels de fonctions. Les effets de ces actions ont été observés dans l'organisation et l'ambiance du travail

Par ailleurs, le groupe de direction a servi d'élément de réflexion stratégique de l'entreprise à partir des actions proposées par les groupes des projets et des expériences et connaissances partagés au sein du même groupe directif. Il faut rappeler que pour Lauriol (1998) sont ces mêmes interactions entre les acteurs de l'entreprise l'origine des décisions et de l'action stratégique. Le groupe de direction est toute suite devenu le dispositif principal d'organisation et de communication de l'entreprise où les chefs d'entreprise exprimaient leurs difficultés pour les résoudre ensemble. Les résultats observés dans ce groupe sont entre autres :

- l'actualisation de l'information entre la direction et l'encadrement. Le dirigeant de l'entreprise avait la possibilité d'informer aux chefs d'entreprise en tête-à-tête et tous ensembles,
- la résolution de problèmes globaux de l'entreprise à travers le partage d'expériences et de solutions. Si un des chefs de succursale avait un problème particulier dans son espace de responsabilité, des solutions étaient proposés par ses pairs à partir des expériences vécues, parfois sur le même problème,
- la proposition de mise en place de groupes de projet pour résoudre des problèmes significatifs. Le groupe de direction a donné une note positive aux propositions effectuées par les premiers groupes de projet et à leur méthodologie de travail. Ils ont ainsi proposé des nouveaux groupes de projet pour résoudre des problèmes transversaux, entre les succursales (vol de produits, maintenance des succursales et l'actualisation des procédures du travail),
- l'encadrement n'est plus isolé, il a une plus importante participation aux décisions opérationnelles de l'entreprise. Un enrichissement des tâches s'est produit avec le groupe de direction car les responsables des succursales avaient la sensation de n'être plus des responsables d'un espace géographique mais des managers.

Sur ce groupe, le dirigeant nous a fait part des avancements partiels positifs. Il a observé qu'après les changements dans le comportement des responsables des succursales, il était possible d'avoir une prise de décision opérationnelle et stratégique partagée avec une meilleure utilisation du temps de travail. Il a observé également, un apprentissage dans l'encadrement qui commençait à avoir plus de responsabilités dans l'entreprise à partir de son participation dans le groupe de direction.

5. Conclusions

Nous constatons des difficultés dans la PME pour développer une performance globale (économique, organisationnelle et sociale) durable. Deux motifs principaux de cette incapacité structurent notre problématique de recherche : d'une part le temps accordé par le dirigeant de la PME à l'activité opérationnelle en détriment des activités à plus forte valeur ajoutée ; et d'autre part un manque de réflexion stratégique approfondie sur la création de potentiel. Ce constat nous a permis de développer sur le terrain d'observation scientifique un

processus de décision stratégique dans la PME fondé sur l'interaction constante entre la coordination d'acteurs et la planification stratégique.

En ce qui concerne notre première variable (coordination des acteurs), nous observons que le dispositif de groupes de projet a généré une dynamique nouvelle au sein de l'entreprise. Elle est construite par le sens de l'organisation, à partir de la reconnaissance des acteurs du diagnostic socio-économique, et par l'action collective, produite dans la phase de projet et mise en oeuvre. Les acteurs apportent dans ce dispositif leur rationalisation avec des nouvelles propositions d'amélioration et participent dans leur réalisation ce qui permet l'atteinte d'une performance organisationnelle.

Dans la deuxième variable (planification stratégique), nous considérons qu'il est possible d'intégrer des acteurs, autres que le dirigeant, dans les activités de réflexion stratégique. Cette activité est réalisée à partir de la formation d'un groupe de direction dont la fonction est la réduction de dysfonctionnements de l'entreprise et la proposition d'actions stratégiques sur le moyen et le long terme. Le travail de recherche a permis de valider les difficultés des PME pour appliquer des outils de planification stratégique. Nous considérons que l'élaboration collective de ces outils (avec le dirigeant et son encadrement) avec des dispositifs simples et structurés (PASINTEX et PAP sont un exemple) pu faciliter le suivi des actions et des objectifs stratégiques avec une meilleure responsabilité de la part des acteurs.

Au niveau de la décision stratégique nous avons effectué des constats importants. D'abord, le travail des groupes de projet se sont orienté vers la résolution de problèmes de l'entreprise avec des décisions opérationnelles et une coordination interne. C'est le développement de l'énergie humaine (Cristallini, 2001) au sein de l'entreprise avec l'expérience et les connaissances du personnel qui sont prises en compte pour résoudre des dysfonctionnements spécifiques relatifs à son travail. De l'autre côté, le groupe de direction a permis une meilleure réflexion stratégique grâce à la communication et le partage des expériences entre les responsables des succursales. Le dirigeant a diminué son isolement décisionnel car les réunions mensuelles ont permis de discuter avec son encadrement des choix stratégiques nécessaires pour le développement de l'entreprise. De plus, il a été possible de trouver une meilleure coordination opérationnelle au niveau de l'encadrement puisque les réunions mensuelles permettaient échanger des informations, des questions ou des avis sur les commandes entre les succursales et la maison-mère.

Les actions construites par la recherche-intervention et la participation des acteurs nous ont permis d'observer des impacts sur la performance organisationnelle et sociale. L'entreprise a eu une meilleure gestion de stocks et distribution de ses produits, une plus importante communication entre responsables de la maison-mère et les succursales ainsi qu'une implication et une collaboration plus importante du personnel de base dans les activités de l'entreprise. C'est dans la performance économique où nous n'avons pas observé des résultats directs, mais le dirigeant considère que des résultats économiques peuvent être atteints grâce aux microchangements atteints dans l'entreprise.

Les résultats dans l'entreprise nous ont permis de rencontrer des éléments de validation sur notre processus de prise de décision stratégique dans la PME. La réflexion collective, la délégation opérationnelle et la dynamique organisationnelle peuvent devenir des avantages compétitifs pour la PME (Hart et Banbury, 1994) avec une plus importante gestion stratégique de la part du dirigeant. Ces éléments peuvent donner un sens proactif à la décision de la PME ce qui est nécessaire pour améliorer sa performance globale.

Actuellement une deuxième phase de validation du modèle est réalisée au Mexique sur un échantillon de 4 PMI. Cette continuation nous permettra de vérifier si les résultats obtenus dans notre premier terrain d'observation scientifique peuvent être atteints dans des autres contextes (secteur d'activité, taille, âge de l'entreprise...) ou si des ajustements doivent être effectués.

Bibliographie

ALLARD-POESI F. (2005), The paradox of sensemaking in Organizational Analysis, *in* Organization, Mars, Vol. 12, No. 2, p. 169-196

CIPI (2002), Observatorio PYME México, Primer reporte de resultados 2002, México CIPI, 2002

CRISTALLINI V. (2001), Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances d'une organisation, *in* Revue de Sciences de Gestion, No. 28, printemps, p. 171-198

DAVID A. (2000), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?, *in* David A., Hatchuel A., Laufer R (coord.), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, FNEGE, Paris, pp. 193-213

DE VISSCHER P. (2001), La dynamique de groupes d'hier à aujourd'hui, Presses Universitaires de France, Paris, p. 301

DEAN J., SHARFMAN M. (1996), Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness, Academy of management review, 39, 2, 368-396

DESS G. LUMPKIN G.T., COVIN G. (1997) Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, strategic management journal, Vol. 18, no. 9, p. 677-695

FREDERICKSON J.W., MITCHEL T.R. (1984), Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environnement, Academy of management journal, 27/2, 399-423

GOLL I. RASHHED A. (1997), rational decision making and firm performance: the moderating role of environnement, strategic management journal, Vol. 18, No. 7

GORE C., MURRAY., RICHARDSON (1992), Strategic decision-making, Cassell, New York, p. 246

GOY H., PATUREL R. (2004), Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI, *in* Revue française de gestion, Vol. 30, No. 140, mai-juin, p. 55-70

HART S., BANBURY C. (1994) How strategy making process can make a difference, strategic management journal, 15, 251-269

HATCHUEL A. (1998), Comment penser l'action collective, *in* Damien R., Tosel A., L'action collective. Coordination, conseil, planification, Annales littéraires de l'université de Franche-Comté, Paris, p. 177- 202

HATCHUEL A. (2001), Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective, *in* DAVID A. et al. (coord.), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, FNEGE, Paris, pp. 7-43

JULIEN P.A. (1997), Les PME, bilan et perspectives, 2^{ème} édition, GREPME, ECONOMICA, Paris

JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1992), Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, *in* Noel A. (sous la direction), Perspectives en management stratégique, Tome I :1992/1993, ECONOMICA, Paris, p. 97-129

LAURIOL J. (1998a), Une nouvelle approche de la décision stratégique, *in* RFG, No. 121, Nov. Dec. P. 65- 79

Le MOIGNE J. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, *in* Martinet A., Epistémologies et sciences de gestion, ECONOMICA, Paris, p. 81-140

MONTOYA M.T., RENDON M. (1999), Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana, *in* Administración y organizaciones, UAM, año 1, No. 3, México pp. 87-111

O'REGAN N., SIMS M., GHOBADIAN A. (2005), High performance : ownership and decision-making in SMEs, *in* Management decision, Vol. 43, No. 3, p. 382-396

PATUREL R. (1998), Pratique du Management Stratégique dans les PME-PMI, *in* ISEOR, PME-PMI le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement, Actes du colloque, ECONOMICA, p. 117-123

PODOLNY J., KHURANA R., POPPER M. (2005), Revisiting the meaning of leadership, *in* Research in Organizational Behavior, Volume 26, Oxford, p. 1-26

REYNAUD J. (1997), Les règles de jeu: L'action collective et la régulation sociale, 3^{ème} édition, Ed. A. Colin, Paris, p. 348

SÁNCHEZ V. (2006), *Construction d'un processus de prise de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance globale: Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine*, Thèse de recherche doctorale, Lyon, France.

SAVALL H., ZARDET V. (1995a), Ingénierie stratégique du Roseau, ECONOMICA, Paris, p. 517

SAVALL H., ZARDET V. (1995b), Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés, ECONOMICA, 3^{ème} Edition (1^{er} édition, 1987), Paris, p. 400

SAVALL H., ZARDET V. (1996), La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive, *in* Revue Internationale de systémique, Vol. 10, N. 1-2, p. 157-189

SCHIMTT C. (1999), Ordre et Désordre en PME. Contribution du visuel au développement organisationnel, *in* Direction et gestion, Revue des sciences de gestion, no. 180-181, p. 45-60

SIMON H. (1983), Administration et processus de décision, ECONOMICA, Paris, p. 321

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal* (1986-1998), Auguste, Vol. 18, No. 7, p. 509-533

VARRAUT N. (1999), De la vision à l'intention stratégique: Une application au dirigeant-proprétaire de PME, *in* *Economies et Sociétés, Sciences en Gestion*, No. 26-2, p. 145-

VIDAILLET B. (2003), Exercice de sensemaking, *in* Vidaillet B. (Coord.) *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, VUIBERT, p. 35-50

VIDAILLET B. (2005), Décideurs et organisations : dans les coulisses de la décision collective, p. 235-257, in Vidaillet B. *et al.* (sous la direction de), *La décision, une approche pluridisciplinaire des processus de choix*, De boeck, Le pouvoir et économie, Bordas, Paris, p. 298

WITTERWULGUE R. (1998), *La PME. Une entreprise humaine*, De Boeck Université, Bruxelles, p. 21

YUSUF A. SAFFU K. (2005), Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition, *in* *Journal of small business management*, October, p. 480-497