

Lucile DEFAYS

Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Josée ST-PIERRE

Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

**Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile :
quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la
tête de l'entreprise ?**

Résumé

Face aux défis que représente la mondialisation et aux impacts qu'elle a sur la structure de l'économie, de nombreuses entreprises se sont vues obligées d'ajuster de manière importante leur mode d'organisation, leur modèle d'affaires ou de licencier des employés voire même de cesser leurs opérations. Ces décisions qui influencent directement la performance des entreprises ne sont pas simples à prendre et de nombreux dirigeants ont eu à faire des choix «douloureux». Comment se font ces choix, qu'est-ce qu'ils impliquent pour le dirigeant et, comment ces choix sont-ils liés à la vision qu'il s'était donnée au moment de créer son entreprise ? Ce travail a pour objectif de comprendre comment les dirigeants de PME organisent leur réflexion face à la pression concurrentielle, principalement asiatique, avec en arrière-plan un conflit potentiel entre leurs valeurs personnelles. Grâce à l'analyse d'entrevues réalisées auprès de dirigeants de trois PME manufacturières du Québec, cette étude exploratoire permet de voir que le conflit entre les valeurs du dirigeant complique la décision stratégique à partir du moment où les stratégies habituelles ne sont plus suffisantes. Elle suggère que la stratégie finale mise en place passe par une réflexion personnelle que les dirigeants interrogés mènent seuls, pouvant leur occasionner une certaine détresse.

Mots clefs : entrepreneur, PME, stratégie.

Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise?

Lucile DEFAYS, étudiante au doctorat et Josée ST-PIERRE, Ph.D.

Institut de recherche sur les PME

Université du Québec à Trois-Rivières

Correspondance : lucile.defays@uqtr.ca

Résumé :

Face aux défis que représente la mondialisation et aux impacts qu'elle a sur la structure de l'économie, de nombreuses entreprises se sont vues obligées d'ajuster de manière importante leur mode d'organisation, leur modèle d'affaires ou de licencier des employés voire même de cesser leurs opérations. Ces décisions qui influencent directement la performance des entreprises ne sont pas simples à prendre et de nombreux dirigeants ont eu à faire des choix «douloureux». Comment se font ces choix, qu'est-ce qu'ils impliquent pour le dirigeant et, comment ces choix sont-ils liés à la vision qu'il s'était donnée au moment de créer son entreprise ? Ce travail a pour objectif de comprendre comment les dirigeants de PME organisent leur réflexion face à la pression concurrentielle, principalement asiatique, avec en arrière-plan un conflit potentiel entre leurs valeurs personnelles. Grâce à l'analyse d'entrevues réalisées auprès de dirigeants de trois PME manufacturières du Québec, cette étude exploratoire permet de voir que le conflit entre les valeurs du dirigeant complique la décision stratégique à partir du moment où les stratégies habituelles ne sont plus suffisantes. Elle suggère que la stratégie finale mise en place passe par une réflexion personnelle que les dirigeants interrogés mènent seuls, pouvant leur occasionner une certaine détresse.

Mots clefs : 1 : Entrepreneur, 9 : PME, 32 : Stratégie

Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise?

Introduction

Avec l'intensification de la mondialisation, les PME vivent depuis plusieurs années une concurrence accrue venant des pays émergents et en particulier des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) (OCDE, 2006). Ces derniers, grâce, notamment, à une main d'œuvre moins coûteuse, « envahissent » les marchés occidentaux avec des produits dont les prix dérisoires sont hors de portée des entreprises des pays développés. C'est ainsi qu'au Québec, les importations de biens manufacturiers en provenance des pays du BRIC ont augmenté de 34% entre 2004 et 2008 (ISQ, 2011b). Parallèlement, on constate qu'en 2008, le nombre d'employés dans le secteur manufacturier a diminué de 15% par rapport à 2004 (ISQ, 2011b). Cette baisse peut être expliquée par le manque de compétitivité de nombreuses entreprises qui ont dû fermer leurs portes, mais aussi par le transfert de production vers des pays offrant d'importants avantages concurrentiels comme de bas coûts de main d'œuvre. La désindustrialisation et les décisions de sous-traitance internationales ont été abondamment documentées dans la presse d'affaires, condamnant souvent le chef d'entreprise et le rendant responsable des pertes d'emplois (Boutary, 2009). Dans ce contexte, il est fréquent de voir les conséquences humaines de ces décisions uniquement sur les salariés, négligeant celui ou ceux qui ont eu à les prendre.

À l'échelle des PME, ces décisions sont issues de la réflexion d'une personne : le dirigeant. Sa place dans l'entreprise conduit à ce que les actes de gestion soient plus singuliers car ils sont liés à sa personnalité (Bridge, O'Neill, et Cromie, 2003). Dès la création de l'entreprise, les expériences, les valeurs, la culture influencent la vision de l'entrepreneur et vont se répercuter sur le type d'organisation qui convient au respect de cette vision (Filion, 1991). Aussi, la proximité entre le dirigeant et ses employés est une autre caractéristique de ce type de structure (Torrès, 2003) et elle contribue à la création d'une atmosphère pouvant être qualifiée de familiale (Bacon, 1996). Cependant, les principales stratégies de réduction de coûts (délocalisation, licenciement...) qui permettraient de s'adapter aux mutations de l'environnement peuvent être difficilement compatibles avec un certain nombre de valeurs propres à l'« atmosphère familiale ». L'impact des éléments personnels et de l'atmosphère familiale nous conduit à penser que certaines décisions d'affaires ne sont pas prises selon des schémas classiques mettant en exergue la rationalité économique qui devrait guider les dirigeants d'entreprise. Outre les pertes d'emplois des salariés, la mondialisation pourrait donc avoir une autre conséquence humaine : sur le dirigeant à l'origine de l'élaboration de la stratégie.

Notre objectif est de mieux comprendre la situation dans laquelle le chef d'entreprise peut se trouver lorsqu'il est contraint de prendre une décision ayant des impacts « humains » significatifs sur son organisation, dans le but notamment d'assurer sa pérennité lorsque sa performance est malmenée. La place du dirigeant en PME et l'influence des éléments personnels sur ses décisions, ont été largement étudiés par les chercheurs. Mais l'impact de la mondialisation sur le dirigeant, et en particulier sur sa situation personnelle et mentale n'a pas, à notre connaissance, été étudié. En ce sens, nous nous sommes donc demandées « *Comment, dans ce contexte de fortes pressions concurrentielles, les dirigeants de PME ont-ils organisé leur réflexion stratégique avec, en arrière-plan, un conflit possible avec leurs systèmes de valeurs ?* » Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une étude de cas auprès de dirigeants de trois PME québécoises touchées par la concurrence asiatique. Nous

présenterons, dans un premier temps, le contexte théorique dans lequel s'insère la réflexion, puis les méthodes qui ont encadré la collecte de données qualitatives pour cette étude de nature exploratoire. Nous discuterons ensuite des résultats avant de présenter, dans la conclusion, les limites de notre travail, les pistes de recherches et les possibles utilisations de notre étude, notamment par les intervenants et les praticiens. Si, à cause du faible nombre de cas étudiés, les résultats de cette étude exploratoire ne peuvent être généralisés, ils permettent toutefois d'apporter de nouvelles pistes aux discussions qui visent à mieux comprendre la prise de décisions chez le dirigeant de PME et contribuer au nouveau champs de recherche sur la «santé des dirigeants».

1. Recension des écrits

1.1. La mondialisation et la concurrence asiatique

La mondialisation économique est souvent illustrée par l'abaissement voire la disparition des barrières douanières qui conduit à l'accroissement des échanges de biens et de services entre les pays, à une division internationale du travail et à des mouvements transfrontaliers de capitaux sans précédent (OCDE, 2006). Elle est rendue visible, notamment, par l'adoption de stratégies mondiales par les entreprises et par leur changement d'organisation externe (sous-traitance internationale par exemple) et interne (externalisation par exemple) (OCDE, 2006). Elle a un impact au niveau des entreprises notamment du fait de la concurrence internationale qu'elle entraîne et en particulier celle des pays émergents.

Les importations de produits manufacturiers dans les pays occidentaux ont, en effet, eu tendance, au cours des dernières décennies, à croître de manière exponentielle, en particulier dans les secteurs à faible technologie (ISQ, 2011b). Mais plus précisément, la part des pays émergents et en particulier la part des pays asiatiques a augmenté de façon substantielle (ISQ, 2011a; OCDE, 2006). Caractérisée par des produits homogènes à bas prix (OCDE, 2006), elle a obligé les entreprises et en particulier les PME des pays concernés à réagir.

La délocalisation est souvent citée comme stratégie de réaction à la montée de la concurrence car elle vise directement la réduction des coûts de production (Sen et Hacq, 2010; Sinha *et al.*, 2011; Mouhoud, 2006). D'autres stratégies dont celles visant l'amélioration des structures en place permettant une production à valeur ajoutée (St-Pierre et Trépanier, 2005) sont aussi possibles. Pour cela, certaines PME ont investi dans le capital afin de créer des produits personnalisables (Pouquet, 2000) pour mieux répondre aux attentes des clients (Accenture, 2011), d'autres se sont penchées sur une réorganisation de la production (Beaupré et Lapointe, 2010). Certaines ont cherché à créer un avantage comparatif grâce à la valorisation du personnel (formation etc.) (Gallego, 2010) ou avec des stratégies de coopération (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009). Des entreprises ont voulu nicher leur produit (Buxey, 2005), quand d'autres ont réagi à la saturation de leur marché en se tournant vers l'internationalisation (Matlay et Fletcher, 2000). Ainsi, la délocalisation n'est pas la seule stratégie possible, il en existe une multitude d'autres. Néanmoins, elle peut devenir un choix incontournable dans certains cas, lorsque les autres stratégies se sont notamment avérées insuffisantes ou même en complément avec d'autres (Boutary, 2009). Si cela s'avérait un choix justifié, la décision qu'elle entraîne n'est pas pour autant prise facilement par le dirigeant de la PME.

1.2. Le dirigeant : un individu à la tête de l'entreprise

L'importance de la place centrale du dirigeant en tant qu'individu (« person-centred culture ») (Bridge *et al.*, 2003) est visible dans la personnalisation des actes de gestion dans les PME.

Dans ces entreprises, « c'est le dirigeant qui décide, qui renonce, qui accepte, qui refuse, qui recrute, qui licencie, qui investit... » (Torrès, 2009, p.358). De ce fait, nombreux sont les auteurs qui étudient les PME sous l'angle du dirigeant comme le montre le nombre important de typologies développées (Filion, 2000). Ces typologies permettent de voir que pour appréhender le fonctionnement des petites entreprises, il est essentiel de comprendre les éléments caractérisant le dirigeant en tant qu'individu (Marchesnay, 1991). Dès sa création, ces éléments personnels influencent l'entreprise car ils sont constitutifs de la vision. Filion (1991) définit la vision comme « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (p.4).

Pour comprendre les décisions stratégiques en PME, il nous faut ainsi regarder et comprendre la vision du dirigeant (Bayad, 1998) et en particulier les objectifs personnels sous-jacents (Bridge *et al.*, 2003). Cette idée permet de relier les motivations personnelles à l'entrepreneuriat avec le comportement du dirigeant de PME. Par exemple, au cours de rencontres avec des dirigeants de PME, Levet (2005) a remarqué que la décision de ne pas délocaliser prenait sa source dans les motivations à la création de l'entreprise. On retient de ceci que l'orientation stratégique découle de la vision du dirigeant. Celle-ci est influencée par des éléments qui le caractérisent en tant qu'individu : ses expériences passées, sa culture mais aussi ses valeurs. En effet, il semble que l'on ne puisse détacher les valeurs personnelles du dirigeant des décisions qu'il prend (Bayad, 1998; Bridge *et al.*, 2003; Filion, 1991). Bridges *et al.* (2003) soutiennent, d'ailleurs, que la meilleure entreprise serait celle qui s'accorde avec les motivations et les valeurs du dirigeant.

Pour Schwartz (2006) les valeurs servent à « caractériser les individus ou les sociétés pour [...] expliquer les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements ». La théorie des valeurs de Schwartz (2006) dénombre soixante valeurs obtenues de manière empirique qui caractérisent les humains quelle que soit leur culture. Ces valeurs sont réparties entre dix familles de valeurs qui sont : l'Autonomie, la Stimulation, l'Hédonisme, la Réussite, le Pouvoir, la Sécurité, la Tradition, la Conformité, la Bienveillance et l'Universalisme (voir Annexe) (Schwartz, 2006). On retrouve ces valeurs dans les fondements de la morale déterminés par Haidt *et al.* (2009). Ces valeurs sont regroupées sous formes de systèmes qui sont liés aux différents rôles qu'un individu incarne au cours de sa vie (par exemple, père de famille ou dirigeant d'entreprise). En fonction de la situation, un individu va incarner un rôle et mettre en avant les valeurs qui y sont rattachées. Chaque rôle est donc associé à un système de valeurs qui lui est propre, alors que celui-ci peut être opposé à celui associé à un autre rôle (Aquino *et al.*, 2009). Par exemple, un père de famille privilégierait les valeurs inhérentes à la famille : le respect, l'équité... (Feldman, 2007), alors que selon la théorie des traits, le chef d'entreprise tendrait à privilégier le succès, l'ambition (Bridge *et al.*, 2003).

Mais, certaines situations nécessitent que l'individu incarne simultanément plusieurs rôles (Aquino *et al.*, 2009). Diriger une PME en est un exemple. La Loi Fondamentale de Bauer (1993) stipule que « le patron de PME est un homme à trois têtes », c'est-à-dire qu'il endosserait simultanément trois rôles. Il est à la fois *homo economicus* (rôle de décideur économique pour lequel l'accent est mis sur les résultats de l'entreprise), *homo politicus* (rôle autoritaire dans lequel il cherche à conserver son pouvoir) et *pater familias* (rôle qui est lié à l'atmosphère familiale). Quand les valeurs rattachées à chacun de ces rôles sont radicalement opposées, la prise de décision peut produire une dissonance (Aquino *et al.*, 2009; Schwartz, 2006) qui ne peut être réglée qu'en mettant de côté l'un des rôles (Aquino *et al.*, 2009, Bauer, 1993).

Choisir de privilégier un comportement qui va à l'encontre de ce qu'on prône habituellement peut conduire à un mal-être (Murphy et Dacin, 2011, Bauer, 1993). En étudiant la décision de frauder par des personnes pour qui cet acte est contraire à leur morale, Murphy et Dacin (2011) ont découvert que le processus de réflexion des individus concernés se déroule en trois étapes. D'abord, le décideur réfléchit si sa décision est morale, puis si elle est acceptable. La troisième étape est une phase de rationalisation servant à justifier l'acte. Cette décision peut être prise en solitaire ou en consultant différentes personnes de son environnement afin d'en atténuer les conséquences sur la santé mentale du dirigeant soulevées par Torrès (2009).

1.3. L'importance de l'entourage du dirigeant dans la décision

Gumbert et Boyd (1989) se sont penchés, grâce à des études de cas, sur la solitude du dirigeant. La solitude est l'absence de relations dans la vie sociale d'une personne (Peplau et Perlman, 1982, cités dans Wright, Burt et Strongman, 2006). Cette absence de relation peut être réelle ou seulement perçue comme telle par l'individu. La solitude semble, d'ailleurs, plus douloureuse quand elle est vécue dans un environnement où des interactions sociales sont normalement possibles (Wright *et al.*, 2006). Gumbert et Boyd (1989) estiment que cette solitude induit un mal-être important chez le dirigeant de PME pouvant être expliqué par son rôle central dans le processus décisionnel de la PME. De plus, comme nous l'avons souligné précédemment, pour prendre une décision le dirigeant peut être amené à aller à l'encontre de valeurs habituellement mises en avant. Ces éléments peuvent faire de certaines décisions, quelques fois malheureusement indispensables à la survie de l'entreprise, une véritable souffrance tant pour le salarié que pour le dirigeant (Torrès, 2009). À condition qu'elle soit adaptée (Wright *et al.*, 2006), se tourner vers une aide extérieure pourrait atténuer la souffrance des dirigeants.

En PME, certains dirigeants peuvent chercher de l'aide auprès de leur cercle privé, d'autres peuvent se tourner, notamment, vers des associations de dirigeants. Dans le cadre de ces dernières, à la vue de leur caractère professionnel, c'est dès les premières étapes de leur réflexion que les dirigeants de PME les consultent (Baillette, 2001). D'ailleurs, l'aide est plus efficace si elle provient de personnes de la même profession (Wright *et al.*, 2006). Outre l'environnement externe à l'entreprise, le dirigeant peut également briser sa solitude en consultant directement les membres de son propre environnement et notamment sa famille même dans le cas où l'entreprise n'est pas une entreprise familiale.

De manière générale, le travail et la famille sont deux systèmes imbriqués (Aldrich et Cliff, 2003). Dans le cadre des PME familiales, les interactions entre la famille et l'entreprise (Distelberg et Blow, 2010) sont importantes. La famille peut notamment influencer les orientations stratégiques (Graves et Thomas, 2008) montrant bien que le dirigeant de PME familiale n'est pas seul lorsqu'il prend des décisions. Mais, même dans les PME qui ne sont pas considérées comme familiales selon les définitions traditionnelles, la famille peut tout de même influencer les décisions de gestion (Astrachan, Klein et Smyrniotis, 2002). On parle ainsi d'atmosphère familiale lorsque les valeurs de la famille du dirigeant et les valeurs de l'entreprise sont semblables (Feldman, 2007). L'interaction famille-travail n'est donc pas seulement spécifique aux PME familiales.

Les éléments théoriques présentés, nous amènent à penser qu'une très forte pression concurrentielle, la personnalisation des actes de gestion et des orientations stratégiques, les différents rôles du dirigeant et l'impact des valeurs dans la vision peuvent placer le dirigeant de PME dans un étau lorsqu'il est confronté à une décision mettant en jeu la survie de l'entreprise. Ce constat pousse alors à se questionner sur l'impact que tous ces éléments peuvent avoir sur une décision stratégique surtout si elle se place dans un contexte de

dissonance entre plusieurs systèmes de valeurs (celui propre au rôle « chef d'entreprise » mais aussi au rôle « parent », « bénévole », etc.) propres à l'individu à la tête de l'entreprise.

Notre étude s'insère dans le contexte actuel de vive concurrence qui place les dirigeants de PME face à des décisions difficiles dans un environnement turbulent, lequel exerce une influence directe sur la performance de leur entreprise. Elle permet d'insister sur le rôle du chef d'entreprise, ainsi que sur l'importance accordée aux valeurs qui sont spécifiques à chacun (Schwartz, 2006) mettant en avant l'hétérogénéité des PME.

2. Méthodologie

2.1. Le type de recherche et la collecte de données associée

Parce qu'elle vise à traiter une question pour laquelle il n'existe pas réellement de réponses définitives dans la littérature, notre étude est exploratoire (Van Der Maren, 1995, cité dans Trudel, Simard et Vonarx, 2007) et fera appel à une approche qualitative. Cette approche est justifiée parce que notre travail souhaite donner du sens à un phénomène difficilement quantifiable dans l'état actuel des connaissances (Trudel *et al*, 2007). Les études de cas ont été privilégiées car elles permettent de répondre à des questions de types exploratoires (Gauthier, 2008). Elles ont pour principales forces d'autoriser la découverte des phénomènes inexplorés et la compréhension du contexte tant environnemental qu'historique qui encadre les cas choisis (Roy, 2008). Nous avons privilégié l'entrevue de type semi-dirigé pour récolter l'information car elle cadre avec la démarche constructiviste que nous avons adoptée (Savoie-Zajc, 2008). Elle permet en outre d'interroger des opinions et des sentiments sur un phénomène, éléments sur lesquels portent notamment notre étude (D'Astous, 2000).

2.2. Sélection des répondants et collecte de données

L'échantillonnage a été établi de manière non-probabiliste. Il s'agit d'un échantillonnage de convenance, méthode qui est appropriée dans les cas où l'on interroge les individus sur des thèmes difficiles (Beaud, 2008). Toutefois, dans l'objectif d'accroître la validité (Miles et Huberman, 2003), il s'agit d'un échantillonnage multi-site. La plupart des coordonnées des entreprises qui ont accepté de participer à cette recherche a été fournie par des organismes ou des chercheurs directement en contact avec des dirigeants de PME. La population visée était des PME manufacturières québécoises évoluant sur un marché touché par la concurrence asiatique. Les critères retenus pour le choix des PME sont ceux en vigueur au Canada, soit moins de 500 salariés. En outre les dirigeants devaient être disponibles pour une entrevue. Une dizaine d'entreprises répondant à nos critères ont été approchées, cinq ont souhaité participer à notre recherche dont une a finalement annulé sa participation. Quatre dirigeants ou équipes dirigeantes ont été interrogés et devaient remplir, seuls, une grille visant à identifier les valeurs qui les animent afin de les classer. L'un de nos répondants n'a pas retourné sa grille de valeurs malgré de nombreux rappels. Il a donc été retiré de notre échantillon. Bien que cet échantillon soit relativement restreint, il offre la possibilité d'éclairer un phénomène peu exploré et délicat à traiter. Nous ne visons aucunement la généralisation des résultats, mais plutôt leur utilité afin d'établir de nouvelles voies de recherche pertinentes.

2.3. Outil de collecte de données

Le guide d'entrevue a été élaboré à partir des éléments issus de la littérature. Il a été pré-testé auprès de professionnels de recherche et de professeurs ayant tous une expertise en PME. Il vise à interroger quatre concepts permettant de mettre en évidence les quatre niveaux de notre étude: (1) Les valeurs : elles caractérisent « les individus ou les sociétés pour [...] expliquer

les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements » (Schwartz, 2006, p.3). (Niveau : Individu) ; (2) Les personnalités socio-culturelles : ce sont les rôles que chaque personne incarne au cours de sa vie, auxquelles sont rattachées des valeurs par le fait de la socialisation (ex : Maman, épouse, fille etc.) (Aquino *et al.*, 2009). (Niveau : Individu). Parmi ces rôles se trouvent le rôle « chef d'entreprise » (Niveau : Dirigeant) sur lequel des questions particulières sont formulées. (3) Les stratégies de réaction : ce sont des politiques mises en place dans l'organisation pour s'adapter aux turbulences environnementales (Gueguen, 1999) (Niveau : entreprise) ; (4) La concurrence asiatique : elle est la turbulence environnementale sur laquelle nous nous sommes arrêtés pour notre recherche car elle est une pression concurrentielle particulièrement forte et a eu un impact très important sur les entreprises manufacturières (OCDE, 2007) (Niveau : Environnement).

La grille de valeurs de Schwartz a été intégrée au guide d'entrevue. À la suite des pré-tests, la liste a subi certains aménagements linguistiques mineurs (définitions, verbes)¹ pour permettre aux répondants de mieux comprendre seul les items. Elle permet aux répondants de classer leurs valeurs sur une échelle allant de -1 à 7 ; la valeur -1 étant la valeur contraire aux principes qui guident la vie du répondant, 7 la valeur la plus importante.

2.4. Analyse des données

De façon à préserver l'anonymat des répondants et conformément aux règles d'éthique en vigueur à notre université, les noms des entreprises et des personnes interrogées, et quelques éléments significatifs ont été changés. À partir des notes que les répondants ont attribuées à leurs valeurs, nous avons calculé la note moyenne de la famille de valeurs (Tableau 2). En outre, Après chaque rencontre, les entrevues ont été retranscrites de façon à exploiter au maximum les informations recueillies et le contexte de l'entretien (L'Écuyer, 1990). Les éléments constituant une conversation personnelle ne figurent pas dans les verbatim. Les informations ont ensuite été codées avec le logiciel Atlas.Ti grâce à une liste de code élaborée à partir de la grille des valeurs de Schwartz et des stratégies de réaction figurant dans la littérature. D'autres codes (descriptifs et interprétatifs) sont venus s'ajouter.

3. Résultats et discussion

Avant de discuter des résultats, nous présentons d'abord les trois cas étudiés pour mieux saisir le contexte dans lequel les dirigeants ont eu à prendre des décisions stratégiques. Le Tableau 1 présente quelques informations contextuelles à chaque entreprise.

¹ Cet aménagement visant à faciliter la compréhension de la grille ne corrompt pas les résultats récoltés.

Tableau 1 : Présentation succincte du profil de chaque entreprise

Entreprises	DUBOIS	SUZANNE	DELINOX
Fondateur	DUBOIS 1 et ses deux beaux frères	SUZANNE1 et son père (décédé)	Dirigeant et un associé
Secteur d'activités	Fabrication de meubles	Fabrication d'équipement pour meubles de cuisine	Fabrication d'équipement en inox
Entreprise Familiale	Oui	Non	Oui
Nombre de membres de la famille du dirigeant travaillant dans l'entreprise	6	0	6
Arrivée des concurrents Asiatiques	Fin des années 90-début des années 2000	Fin des années 90-début des années 2000	Inconnu
Nombre d'employés avant décision	15	60	60
Nombre d'employés actuel	10	37	47
Principale stratégie envisagée	Fermeture	Relève	Sur-mesure/Service clef en main
État actuel de la stratégie	Revente	Reprise en main	Inchangée
Personnes rencontrées	Propriétaire-dirigeant (Du1) et sa fille, adjointe (Du2)	Propriétaire-Dirigeant (S1)	Adjointe du Président ² (De2)

3.1. Présentation des cas

3.1.1. DUBOIS

DUBOIS, créée en 1981, est une PME manufacturière de fabrication de meubles haut de gamme pour la maison en grande majorité faits sur mesure. L'arrivée des produits asiatiques à la fin des années 90 a transformé son marché car les bas prix ont conduit à l'arrivée de grandes surfaces plébiscitées par les consommateurs. Elles ont entraîné la disparition des petites boutiques, débouchés traditionnels de DUBOIS. En réponse à la modification de la structure du marché, ils se réfugient sur le marché de l'hôtellerie qui exige du sur-mesure et de la qualité. Ils cherchent, également, à augmenter leurs ventes aux États-Unis, misent sur le « 100% Québec » et favorisent le sur-mesure. Pour développer ces stratégies, les dirigeants se sont tournés vers des aides extérieures à l'entreprise (association professionnelle, consultant et gouvernement). Mais, malgré leurs choix stratégiques, les concurrents asiatiques finissent par pénétrer le marché de l'hôtellerie sur lequel DUBOIS s'était réfugiée. Surprise par cette venue, l'entreprise choisit de se retirer. Ils commencent alors à réfléchir à l'avenir de leur entreprise et finissent par décider sa fermeture.

3.1.2. SUZANNE

Fondée en 1980 par l'actuel dirigeant (SUZANNE1) et son père, SUZANNE fabrique, en série, des accessoires de meubles de cuisine, principalement en plastique. À compter du début des années 2000, son marché est fortement touché par la concurrence asiatique. En effet, parce qu'ils n'arrivent pas à concurrencer ces produits bon marché, les clients de SUZANNE (fabricants de meuble de cuisine) disparaissent. Pour faire face à ces mutations, l'entreprise s'est appuyée sur les stratégies qui ont fait son succès : la modernisation de l'équipement, la Recherche et Développement et l'intégration verticale de la production par le rachat de fournisseurs. Pour ces stratégies, l'entreprise n'hésite pas à demander de l'aide à un

² Le Président actuel de la société ne s'occupe plus de la gestion de l'entreprise. Il a légué l'ensemble des décisions et actions de gestion à son adjointe.

regroupement de gens d'affaires auquel SUZANNE1 appartient. Quand en 2005, la concurrence asiatique atteint des proportions inquiétantes, il décide de quitter l'entreprise en procédant à un « rachat par les cadres » (MBO) par son directeur financier.

3.1.3. DELINOX

DELINOX est une entreprise de fusion et de transformation de feuille d'inox créée par DELINOX1 et l'un de ses amis en 1989. À son début, elle est une entreprise mobile qui fabrique et installe les produits en inox. DELINOX2 (notre répondant) rejoint l'entreprise en tant que comptable et finit par prendre, quelques années plus tard, le poste d'adjointe au dirigeant. Cette entreprise familiale fournit un service clef en main aux artisans et entrepreneurs qui refacturent le produit aux clients finaux. Elle a, en outre, quelques contrats avec des laboratoires. DELINOX évolue sur deux marchés: le marché canadien (Québec et Ontario) où elle fait affaire avec des entreprises jugées fidèles (certaines sont clientes depuis sa création) et sur le marché des États-Unis où les contrats, ponctuels, ne sont pas vitaux à l'entreprise. Malgré la concurrence asiatique, les clients locaux de DELINOX continuent majoritairement de s'approvisionner auprès de l'entreprise. Les clients américains, par contre, se tournent vers des produits moins chers. L'entreprise ne cherche pas à s'aligner sur les prix proposés par ses concurrents et arrête donc son internationalisation pour se recentrer sur le marché canadien. DELINOX s'estime peu touchée par la concurrence asiatique, même si depuis quelques années, elle subit des pertes.

3.2. Valeurs des répondants

La grille de valeurs que nous a remise chaque répondant a été retranscrite dans le tableau figurant en annexe. Les résultats sommaires sont repris dans le Tableau 2. Ils regroupent l'ensemble des valeurs caractérisant nos répondants en tant qu'individu (pas seulement en tant que dirigeant).

Les résultats figurant dans le Tableau 2 montrent, et ce pour nos trois cas, l'importance de l'Autonomie, de l'Hédonisme, de la Stimulation et de la Bienveillance, alors que les aspects de Pouvoir, de Réussite, de Sécurité ne sont pas très élevés dans l'échelle des valeurs.

Tableau 2 : Sommaire des valeurs des dirigeants

Valeurs	Du1	Du2	S1	De2	Valeurs	Du1	Du2	S1	De2
Autonomie : « indépendance de la pensée et de l'action »					Sécurité : « sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même »				
Moyenne	5,4	5,5	6	5,5	Moyenne	4,4	2,1	2,8	2,1
Hédonisme : plaisir ou gratification sensuelle personnelle					Stimulation : « nouveauté, enthousiasme et défis à relever »				
Moyenne	6	6,3	6	6,3	Moyenne	5,3	5,3	6	5,3
Tradition : « respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache. »					Conformité : « modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales. »				
Moyenne	1,8	0,8	0,7	0,8	Moyenne	3,8	3,8	4	3,8
Bienveillance : « la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact »					Universalisme : « compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature ».				
Moyenne	4,5	5	4,5	5	Moyenne	4,6	4,8	3,6	4,8
Pouvoir : « statut social prestigieux, contrôle des ressources et dominations des personnes »					Réussite : « le succès personnels obtenus grâce à des compétences socialement reconnues »				
Moyenne	2,4	1,4	1,6	1,4	Moyenne	4,7	3,7	3,4	3,7

3.3. Présence de deux phases de réflexion

Pour les trois cas étudiés, l'analyse nous permet de distinguer la mise en œuvre de deux sortes de stratégies. Dans un premier temps, les dirigeants interrogés prennent des décisions qui ne semblent pas les impliquer émotionnellement, nous avons qualifié ces stratégies de non-engageantes. Dans un deuxième temps, certains de nos répondants connaissent une nouvelle phase de réflexion qui porte sur des décisions plus difficiles à prendre, alors que les décisions plus faciles se sont avérées être un échec, nous les avons alors qualifiés d'engageantes. Dans les paragraphes suivants, nous allons présenter ces différentes stratégies et leurs implications.

3.3.1. Les stratégies non-engageantes : l'influence indirecte des valeurs

Les entreprises interrogées ont toutes pris des décisions stratégiques pour faire face à la concurrence asiatique qui modifie leur marché. Les analyses de cas font ressortir la présence de trois éléments dans la mise en place des stratégies. Premièrement, elles visent à répondre aux modifications de la structure du marché. Par exemple, DUBOIS cherche de nouveaux détaillants qui vendraient des produits « 100% Québec », DELINOX réoriente les stratégies sur son marché local, SUZANNE rachète des fournisseurs pour être toujours plus intégrée et moins dépendante de fournisseurs qui commencent à fermer. Les changements de l'environnement sont à la source de l'adaptation stratégique. Cette idée s'insère dans la vision systémique de la PME proposée par Marchesnay (1991). Les activités s'adaptent entre autres en réaction aux changements environnementaux (Prévot *et al.*, 2010), surtout si l'entreprise évolue sur un terrain normalement défavorable à la petite taille (nécessité d'économie d'échelle) (Marchesnay, 1991). Deuxièmement, elles seraient influencées par les caractéristiques de l'entreprise ou par ses compétences organisationnelles (Prévot *et al.*, 2010) (machines, personnel à disposition...). DUBOIS, par exemple, améliore sa gamme de sur-mesure et le justifie par son expertise. Troisièmement, les stratégies mises en place s'inscrivent dans les raisons qui ont poussé les répondants à prendre la tête de leur entreprise. Cela conforte, pour nos cas, les propos de Fillion (1991) à l'effet que la vision influence les orientations stratégiques.

De nombreux auteurs soulignent l'importance d'éléments personnels dans la construction de la vision de l'entrepreneur, ce qui est confirmé par l'influence de la vision dans les cas que nous explorons. Dans le Tableau 3, nous avons établi un parallèle entre les valeurs des répondants et les motivations à la création. Si chaque rôle qu'incarne un individu dans sa vie est associé à un système de valeur qui lui est propre (Aquino *et al.*, 2009) et si les décisions prises sont fonction des valeurs du décideur (Werhane, 2007), nous pouvons supposer qu'analyser les décisions prises dans la cadre d'un rôle permet d'identifier le système de valeurs de ce rôle. Nous avons donc analysé les décisions de création de l'entreprise de façon à déterminer les valeurs du rôle « Chef d'entreprise ». Pour cela, nous avons interrogé les dirigeants sur les raisons qui les ont poussés à la reprise ou à la création. Puis nous avons codé leurs réponses en termes de valeurs. Nous avons vérifié cette codification avec les informations issues du tableau figurant en annexe et constaté que les valeurs pouvant être associées aux motivations de création/reprise sont parmi les plus importantes. De plus, nous avons pu noter l'impact de ces dernières sur les stratégies mises en place et qui ont défini les lignes directrices de l'entreprise (vision entrepreneuriale). Notons, par ailleurs, l'importance de l'Autonomie chez les dirigeants interrogés. Cet aspect figure dans la théorie des traits qui vise à expliquer le comportement entrepreneurial (Bridges *et al.*, 2003).

Tableau 3 : Le lien motivation, valeurs et vision chez nos répondants

	Motivations à la création/intégration de l'entreprise	Valeurs associées aux motivations	Vision inférée d'après les entretiens
DU1	Contrer le manque de qualité des meubles produits dans la région à partir de modèles dessinés par DUBOIS1.	<u>Autonomie</u> : créativité et indépendance	Devenir une entreprise réputée pour ses produits de qualité
DU2	Chercher des nouveaux marchés porteurs pour l'entreprise	<u>Stimulation</u> : avoir une vie variée <u>Bienveillance</u> : secourable .	
S1	Créer de la richesse pour lui et la communauté sans avoir de supérieur	<u>Autonomie</u> : indépendance <u>Bienveillance</u> : responsable <u>Universalisme</u> : justice sociale .	Être une entreprise performante et responsable
DE2	Protéger son père, avoir des responsabilités et développer ses compétences	<u>Bienveillance</u> : honnête , sentiment d'appartenance <u>Réussite</u> : capable <u>Autonomie</u> : choisir ses propres buts	Coller au plus près aux attentes des clients (DELINOX1).

Rappelons qu'en PME, c'est le dirigeant qui est à la source de l'élaboration stratégique (Briges *et al.*, 2003) et que les décisions sont souvent personnalisées. En effet, elles s'inscrivent dans la vision qui est influencée par des éléments personnels et notamment les valeurs (Filion, 1991). Pourtant, au cours des entretiens, les dirigeants interrogés décrivent leurs choix stratégiques en utilisant « *on* », « *nous* » ou le nom de l'entreprise, sans s'engager personnellement (en utilisant le pronom « *je* » comme ils le feront par la suite). En analysant en termes de valeurs les stratégies prises pour faire face à la concurrence asiatique, nous avons remarqué qu'elles sont à la fois en accord avec les valeurs caractérisant le rôle « Chef d'entreprise » (Tableau 3) et qu'elles ne sont pas contraires aux autres valeurs qui les caractérisent en tant qu'individu (Tableau 2). Par exemple, pour SUZANNE les stratégies mises en place s'inscrivent dans la vision entrepreneuriale de SUZANNE1 et sont donc influencées par les valeurs sous-jacentes au rôle « Chef d'entreprise ». En effet, SUZANNE cherche à être une entreprise performante et responsable (Tableau 3). Dans cet objectif, SUZANNE a mis en place une politique de Recherche et Développement s'inscrivant dans une logique environnementale (valeur : UNIVERSALISME propre au rôle « Chef d'entreprise », voir Tableau 3). Mais, cette décision n'est pas contradictoire avec ses autres valeurs comme la REUSSITE (Tableau 2) car cette stratégie a conduit l'entreprise à être reconnue dans un domaine souvent pointé du doigt pour son impact écologique. Ainsi, alors que cette stratégie est guidée par ses valeurs, SUZANNE1 la mentionne en parlant de l'entreprise.

Parce qu'elles n'impliquent pas émotionnellement les dirigeants interrogés, nous avons qualifié les stratégies de **non-engageantes**. Celles-ci ont pour caractéristiques d'être influencées par la structure du marché, les spécificités de l'entreprise et les motivations à la reprise ou à la création de l'entreprise.

Selon nos analyses, les stratégies non-engageantes sont en accord avec la vision des dirigeants interrogés. Parce que les valeurs propres au rôle « chef d'entreprise » influencent la vision à la source des orientations stratégiques, l'impact des valeurs sur les premières stratégies mises en place peut être qualifié d'indirecte et d'invisible. Il n'y a donc pas de conflits entre les systèmes de valeurs qui pourraient compliquer la prise de décision.

3.3.2 Les stratégies engageantes : l'influence directe des valeurs

Deux des entreprises interrogées semblent continuer à souffrir de la concurrence asiatique malgré les stratégies mises en place. Dans chaque cas, un élément va déclencher une nouvelle réflexion : arrivée de la concurrence asiatique sur un marché où ils se croyaient protégés pour l'entreprise DUBOIS et la « guerre » menée par les plus grands concurrents de l'entreprise qui biaise le jeu concurrentiel pour SUZANNE. Cette réflexion porte sur des décisions qui font entrer en jeu des éléments personnels. En effet, ils envisagent la fermeture de l'entreprise (DUBOIS) ou la relève (SUZANNE) et pour en parler ils utilisent le pronom « je » lors des entretiens.

Chacun des dirigeants envisage de prendre une nouvelle décision que nous avons jugée plus difficile étant donné l'échec des décisions précédentes. Mais plus encore, cette réflexion est ponctuée d'éléments pouvant être interprétés en termes de valeurs. À la différence des stratégies précédentes, les valeurs qui entrent en jeu ne sont pas uniquement des valeurs sous-jacentes au rôle « Chef d'entreprise » mais caractérisent le dirigeant en tant qu'individu. Elles peuvent donc être propres à d'autres rôles (bénévole, parent...). Au cours des entrevues, nous avons posé des questions sur la gestion « habituelle » en entreprise. Les réponses nous ont permis de montrer l'influence de valeurs ayant des notes élevées dans les grilles de nos répondants mais qui ne sont pas sous-jacentes à la création de l'entreprise. Le rôle central du dirigeant et la personnalisation des actes de gestion pourraient expliquer ce phénomène. En effet, selon Feldman (2007), la présence d'un centre moral (généralement le dirigeant) permet la diffusion au sein de l'entreprise de valeurs qui le caractérisent en tant qu'individu et qui encadrent l'ensemble des actes stratégiques. Quand DUBOIS1 et DUBOIS2, se questionnent sur la fermeture, ils s'inquiètent du licenciement d'employés qu'ils connaissaient depuis toujours (BIENVEILLANCE), ils s'inquiètent des conséquences de ce type de décision sur l'économie du Québec (UNIVERSALISME). Ils s'interrogent sur d'autres stratégies qui pourraient les sauver comme par exemple l'intégration verticale mais qu'ils écartent parce qu'elle empièterait trop sur leur vie personnelle (HEDONISME). Parce que la situation est désespérante et qu'ils n'ont plus envie de se battre, ils décident la fermeture. Pour SUZANNE1, on peut voir que la revente déclenchée par une lassitude de la répétition de la situation (incompatibilité avec STIMULATION) crée une réflexion sur les modalités de mise en œuvre. Il choisit le MBO au détriment d'offres plus alléchantes pour protéger les acquis de l'entreprise, ce pourquoi il était fier (REUSSITE) et pour éviter que la production ne soit délocalisée ce qui entraînerait le licenciement de ses employés (BIENVEILLANCE).

La mise en évidence de ces valeurs montre qu'il y a incompatibilité voire conflit avec d'autres valeurs que celles qui caractérisent le rôle « Chef d'entreprise ». La théorie de la collaboration de Schwartz (2006) nous permet de comprendre pourquoi : tant que les activités ne mettent pas en opposition au même moment des systèmes de valeurs divergents, alors les systèmes de valeurs cohabitent. La cohabitation dans l'entreprise des valeurs des dirigeants interrogés s'expliquerait alors par leur compatibilité avec les décisions prises par le dirigeant. Mais, certains événements font ressortir leur opposition et créent donc des situations de dissonance (Aquino *et al.*, 2009). Dans les cas étudiés, la situation concurrentielle obligerait, en effet, les dirigeants à envisager de nouvelles décisions à prendre dans le cadre de leur rôle « Chef d'entreprise » qui paraissent incompatibles avec les autres valeurs qui composent leur personnalité. L'analyse montre en effet qu'ils rejettent des stratégies qu'ils pourraient mettre en place. Ce rejet peut être analysé en termes d'incompatibilité des valeurs propres au rôle « Chef d'entreprise » et les autres valeurs les caractérisant en tant qu'individu.

À la lueur de cette analyse, la pression concurrentielle semble créer chez les dirigeants interrogés une situation de dissonance entre plusieurs systèmes de valeurs. DELINOX2 ne semble pas connaître cette situation. Cette différence avec les autres peut s'expliquer par le

fait que DELINOX2 nous paraisse moins engagée dans l'entreprise que les autres dirigeants interrogés. En effet, elle souligne régulièrement au cours de l'entrevue que cette entreprise n'est pas la sienne et que ce n'est pas la carrière qu'elle souhaite. Les fins de semaines, elle occupe d'ailleurs un autre travail dans un secteur qui la passionne. Elle signale qu'elle partira le jour où prendre des décisions deviendra trop difficile afin de se concentrer sur cet autre travail. Même si elle est très impliquée dans son travail, elle, à la différence des autres, ne paraît pas vivre personnellement les difficultés de son entreprise.

Dans les trois cas, la réflexion portant sur des décisions plus difficiles à prendre se fait sous la forme d'un raisonnement durant lequel ils vont peser les pour et les contre. Cette méthode est la troisième étape du raisonnement moral de Murphy et Dacin (2011) qui a lieu quand la réflexion porte sur des situations difficiles. En effet, cette méthode permet au décideur de hiérarchiser lui-même les stratégies clairement incompatibles avec ses valeurs, en les rationalisant. Les dirigeants au cours des entrevues utilisent des termes comme « *très difficile* », « *seul* » qui nous permettent de penser que leur réflexion peut également être douloureuse. L'incompatibilité entre les systèmes de valeurs qui caractérisent les répondants en tant qu'individu est une explication possible de la difficulté de cette décision. Elle semble créer un blocage qui oblige les dirigeants interrogés à privilégier un de ces systèmes de valeurs au détriment des autres (Aquino *et al*, 2009).

Du fait de son impact émotionnel, nous avons qualifié les stratégies envisagées par ces dirigeants de **stratégies engageantes**. D'après notre analyse, le conflit entre les valeurs conduit ces chefs d'entreprises à une réflexion particulière et influence donc de manière forte et directe la mise en place de stratégies engageantes dans les entreprises étudiées.

3.4. Mise en évidence d'un sentiment de solitude chez les dirigeants interrogés

3.4.1. L'aide professionnelle : un atout lors de la première phase

Tous les dirigeants interrogés se tournent vers des personnes extérieures pour les aider à mettre en place les stratégies non-engageantes qu'ils ont choisies. Dans nos cas, les aides sont de trois ordres. Premièrement, les associations professionnelles. Elles peuvent être propres au secteur d'activité (Association des Fabricants de Meubles du Québec par exemple) ou elles peuvent être propres à la fonction (association de dirigeant). Tous les dirigeants interrogés font partie d'une association de ce type. Elles permettent de récupérer des informations sur le marché (données chiffrées par exemple) ou de suivre des formations sur les stratégies (par exemple : « *comment nicher vos produits ?* »). Deuxièmement, les consultants. Les dirigeants interrogés les sollicitent pour qu'ils les aident à mettre en place des stratégies très particulières comme la méthode de production à valeur ajoutée (PVA). Ils servent également à récolter des informations (accès à des subventions de l'État). Enfin, les conseillers du gouvernement. Seul DUBOIS a été voir un conseiller afin de profiter des subventions offertes par l'État. Il lui avait été référé par un consultant embauché pour cette raison.

Il n'est pas étonnant de trouver ces aides au niveau des stratégies non-engageantes. En effet, selon Baillette (2001), du fait du caractère professionnel des associations qui mettent les dirigeants en relation, c'est dès les premières étapes de leur réflexion qu'ils y font appel. Néanmoins, dans nos cas, aucun d'eux ne se tourne vers l'aide à caractère professionnel sans avoir déjà choisi ce sur quoi ils avaient besoin d'aide. Ce constat nous rappelle que les stratégies engageantes s'inscrivent dans la vision des dirigeants interrogés.

L'analyse montre que tous nos cas ont une attitude proactive par rapport à l'aide. Cependant, l'échec des premières stratégies les amène à se replier pour l'élaboration de la stratégie finale qui sera définie sans recours à l'aide externe

3.4.2. Le repli des dirigeants lors de la deuxième phase

À la deuxième phase de réflexion, aucun des dirigeants interrogés ne s'est tourné vers une aide extérieure. Pour DUBOIS, c'est une réflexion qui doit se mener en famille et en particulier entre DUBOIS1 et DUBOIS2. DUBOIS1 estime également que l'avis de sa femme (qui ne travaille pas dans l'entreprise) a, de plus, beaucoup pesé dans la balance. DUBOIS est une entreprise familiale ce qui pourrait expliquer l'importance de l'avis de la famille dans la réflexion.

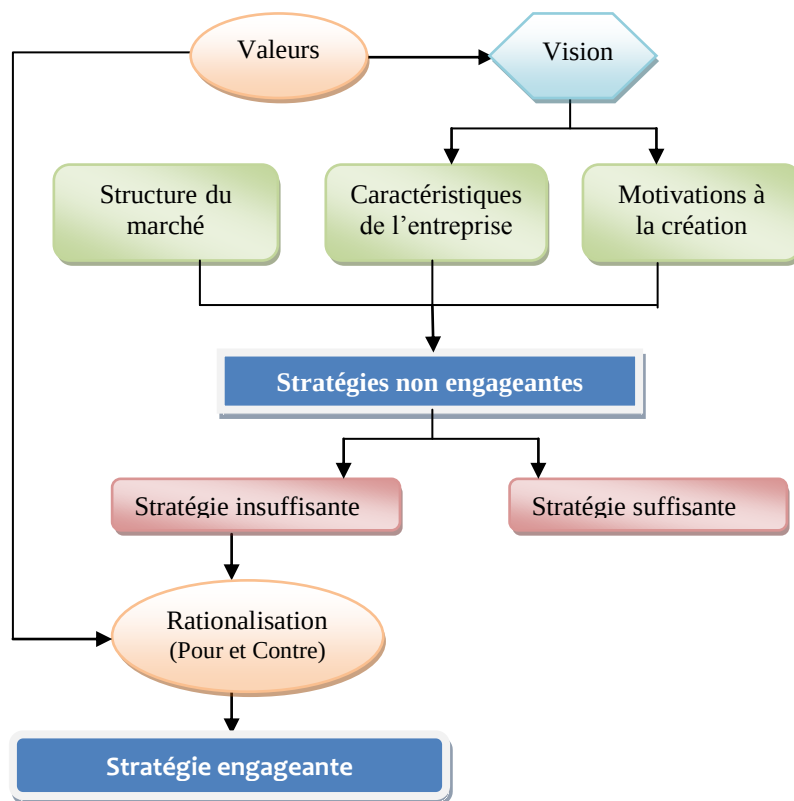
SUZANNE1, quant à lui, estime que l'aide professionnelle n'est pas adaptée. Il a mené seul la réflexion portant sur des stratégies engageantes. L'association à laquelle il appartient lui a permis toutefois de savoir qu'il n'était pas seul dans cette situation. Il exprime d'ailleurs à ce sujet le propos suivant : *« T'as l'impression d'être tout seul dans ton p'tit bateau à ramer. Tu sais que t'as des collègues qui sont comme toi mais ils sont dans leurs p'tits bateaux dans la même grande mer déchainée. »*. Il ne s'est pas tourné vers sa famille.

Ce constat sur l'aide nous montre que pour les cas étudiés la deuxième réflexion est bien une réflexion plus personnelle. Il nous permet également de noter que les dirigeants interrogés se retrouvent seuls pour prendre une décision plus difficile. Pour Wright *et al.* (2006), si le soutien est inapproprié, un individu peut se trouver dans une situation de solitude qui procure de réelles difficultés. Contextualisons toutefois l'absence de consultations par l'importance qu'affiche la valeur AUTONOMIE, famille de valeur qui a une note très élevée chez les répondants et qui est, pour les deux cas concernés, associée au rôle « Chef d'entreprise ». Elle pourrait, en effet, nous conduire à penser que le repli est plus volontaire que subi.

Si l'absence d'aide à ce stade de la réflexion semble ne pas avoir de lourdes conséquences sur DUBOIS1 et DUBOIS2 où la stratégie engageante mise en place est un succès, elle nous paraît plus préoccupante chez SUZANNE1 pour qui cette décision est un échec. En effet, confronté à l'échec de la relève, il se voit obligé de reprendre la direction de son entreprise. Il juge cet événement responsable de la dégradation de sa santé (symptômes d'un épuisement professionnel), d'autant plus que la solitude devient de plus en plus pesante. Pour expliquer son mal-être, nous avons analysé en terme de valeurs les décisions qu'il a dû prendre et avons remarqué que la situation dans laquelle l'entreprise se trouve le contraint à prendre des décisions difficiles qui vont à l'encontre de ses valeurs : licenciement (incompatibilité avec BIENVEILLANCE, négociations avec capital de risque (incompatibilité avec AUTONOMIE)...

La figure 1 schématise le processus de réflexion des dirigeants interrogés. On peut y voir que les valeurs influencent indirectement la mise en œuvre de stratégies non engageantes grâce à leur impact sur la vision qui, elle-même, a un impact sur les caractéristiques de l'entreprise et les motivations à la création. Cependant, pour les cas étudiés, elles agissent directement, sous la forme d'un conflit, sur la réflexion du dirigeant lorsqu'il est confronté à l'insuffisance des stratégies mises en place et qu'il doit « rationaliser » ses décisions.

Figure 1 : Processus de réflexion des dirigeants interrogés



5. Conclusion

Cette étude visait à donner des pistes de compréhensions sur l'organisation de la réflexion des dirigeants de PME dans un contexte de vive pression concurrentielle. Durant notre recherche, les dirigeants de trois PME nous ont fait part de cette réflexion nous permettant de remarquer que pour ces trois cas étudiés la vision entrepreneuriale pouvait être analysée sous l'angle des valeurs qui les caractérisent et de noter son impact sur les stratégies mises en œuvre dans l'entreprise. Nous avons également constaté que chez les dirigeants interrogés même les valeurs qui ne sont pas propres au rôle « Chef d'entreprise » interviennent dans certaines décisions prises par le dirigeant. Nous avons expliqué ce phénomène par la place centrale que le dirigeant occupe dans l'entreprise (Feldman, 2007) qui mène à la personnalisation des décisions de gestion. Dans les cas étudiés, les systèmes de valeurs du dirigeant, même divergents, cohabitent tant que les décisions à prendre ne les mettent pas en opposition. Cette étude nous a également conduits à remarquer que dans les entreprises analysées les modifications de l'environnement conduisent à la mise en place ou à l'accentuation de stratégies qui sont en accord avec l'ensemble des valeurs du dirigeant. Ces stratégies ont été qualifiées de non-engageantes. Si ces stratégies demeurent insuffisantes, les dirigeants interrogés sont soumis à une réflexion bien plus difficile où les systèmes de valeurs (celles à l'origine de la création et celles qui le caractérisent en tant qu'individu) entrent en conflit les uns par rapport aux autres. En rationalisant les stratégies possibles, ces dirigeants finissent par prendre, seul, la décision qu'il considère la moins difficile. Cette réflexion est engageante car elle déborde du cadre habituel du dirigeant d'entreprise en faisant entrer en conflit des valeurs qui sont propres au rôle « Chef d'entreprise » avec d'autres qui ne le sont pas.

Malgré le faible nombre de cas étudiés, cette étude nous permet de dégager des résultats qui, même s'ils ne sont pas généralisables, viennent enrichir les recherches portant sur le processus décisionnel du dirigeant de PME. En effet, les résultats obtenus mènent à plusieurs constats. Le premier est que certaines décisions en PME sont personnelles (Bridges *et al.*, 2003) comme nous pouvons le voir dans l'influence des valeurs dans la réflexion engageante et dans le fait que des stratégies puissent être envisagées comme difficiles pour un dirigeant et non difficiles pour un autre. On comprend ainsi que ces décisions «plus personnelles» peuvent être davantage liées au rôle *pater familias* et ne peuvent plus reposer sur la réflexion «économique» que devrait avoir le dirigeant, d'où une possibilité de dissonance. Le deuxième constat concerne la solitude. Même si la famille de valeur AUTONOMIE peut justifier le repli des dirigeants interrogés qui ne savent pas quelle décision prendre, nos répondants ont clairement signifié que les aides professionnelles n'étaient pas adaptées à cette réflexion personnelle. Ceci nous permet de soulever le problème de la solitude chez le dirigeant, problème qui devrait faire l'objet d'études plus approfondies afin de mieux en cerner les causes et les conséquences.

Comme tous les travaux de recherche, notre étude comporte des limites. Nous pouvons en noter certaines propres à l'échantillonnage puisque notre méthode nous a conduits à privilégier des cas ayant une représentativité théorique. Même si cette méthode permet le dégagement de nouvelles connaissances sur un phénomène qui n'avait pas encore été étudié (Miles et Huberman, 2003), sa limite conduit à ce que nos conclusions ne puissent être généralisées à l'ensemble des PME manufacturières du Québec évoluant sur un marché où les concurrents asiatiques sont présents. Aussi, et malgré nos efforts, nous ne pouvons écarter toute désirabilité sociale du répondant. Les valeurs, l'impact des décisions sur les employés etc. sont des éléments abordés qui peuvent conduire le répondant à enjoliver ses réponses pour être au plus près de ce que la société attend de lui. Il nous appartient dès lors d'en tenir compte dans l'étendue des retombées potentielles de notre travail. Une autre limite tient aux instruments de mesure car la grille de valeurs est difficile à remplir pour le répondant et les entrevues ont été réalisées plusieurs années après les faits produits. Le regard porté par les dirigeants sur cette situation peut donc être différent de celui pendant ou juste après sa réflexion. De nombreux chercheurs ont étudié l'impact de la mondialisation sur nos économies et en particulier sur les stratégies des PME en réaction à ce phénomène. Pourtant si certaines études avaient souligné le rôle important du dirigeant de PME aucune n'avait à notre connaissance été menée pour comprendre les conséquences que ce phénomène a sur le dirigeant. De ce fait et malgré ses limites, cette étude permet de dégager des éléments contribuant à une meilleure connaissance de la prise de décisions par le dirigeants de PME. Elle souligne, en effet, la complexité de l'impact d'éléments propres à la personnalité des dirigeants (ses valeurs notamment) et l'importance de certains d'éléments exogènes à l'entreprise (les aides extérieures). Sous réserve de corriger ces limites, cette étude pourrait permettre aux organismes d'aide de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les dirigeants de PME dont la pression qu'ils vivent à la tête de leur entreprise. Ils pourraient ainsi être amenés à proposer des aides plus personnelles qui déboucheraient sur des propositions de stratégies empêchant les dirigeants de rentrer dans une phase de réflexion difficile et douloureuse. Ce travail pourrait conduire à ce que les aides soient adaptées ou complétées, évitant le phénomène de solitude et ses conséquences sur la santé mentale du décisionnaire comme le soulignent Wright *et al.* (2006). On pourrait également vérifier la présence de ce raisonnement dans d'autres réflexions pouvant être difficiles comme la transmission par exemple.

ANNEXE : Grille de valeurs de Schwartz (2006) de nos répondants

Valeurs	Du1	Du2	S1	De2	Valeurs	Du1	Du2	S1	De2
Autonomie : « indépendance de la pensée et de l'action »					Sécurité : « sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même »				
Créativité	6	6	6	6	Ordre sociale	5	0	0	0
Liberté	6	6	7	6	Sécurité familiale	6	0	6	0
Choisir ses propres buts	5	6	6	6	Sécurité nationale	5	0	0	0
Curieux	5	5	6	5	Propreté	2	5	6	5
Indépendant	6	6	6	6	Réciprocité des services rendus	5	0	3	0
[Amour propre	4	4	6	4	[Bonne santé	6	6	3	6
Intelligent	5	6	6	6	Modéré	1	0	0	0
Droit à une vie privée]	6	5	5	5	Sentiment d'appartenance]	5	6	4	6
Moyenne	5,4	5,5	6	5,5	Moyenne	4,4	2,1	2,8	2,1
Hédonisme : plaisir ou gratification sensuelle personnelle					Stimulation : « nouveauté, enthousiasme et défis à relever »				
Plaisir	6	6	6	6	Une vie variée	5	5	6	5
Aimant se faire plaisir	5	7	6	7	Intrépide	5	6	6	6
Aimant la vie	6	6	6	6	Une vie passionnante	6	5	6	5
Moyenne	6	6,3	6	6,3	Moyenne	5,3	5,3	6	5,3
Tradition : « respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache. »					Conformité : « modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales. »				
Respect de la tradition	3	0	3	0	Obéissant	3	0	0	0
Humble	6	6	3	6	Autodiscipliné	3	5	0	5
Religieux	0	-1	-1	-1	Politesse	3	3	6	3
Acceptant ma part dans la vie	1	0	0	0	Honorant ses parents et les anciens	6	4	6	4
[Modéré	1	0	0	0	[Loyal	3	6	6	6
Vie spirituelle]	0	0	-1	0	Responsable]	5	5	6	5
Moyenne	1,8	0,8	0,7	0,8	Moyenne	3,8	3,8	4	3,8
Bienveillance : « la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact »					Universalisme : « compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature ».				
Secourable	5	6	6	6	Large d'esprit	5	6	6	6
Honnête	6	6	6	6	Justice sociale	6	5	5	5
Indulgent	5	5	6	5	Égalité	5	3	5	3
Responsable	3	5	6	5	Un monde en paix	5	6	3	6
Loyal	3	6	6	6	Un monde de beauté	4	5	6	5
Amitié vraie	5	6	6	6	Unité avec la nature	5	5	3	5
Amour adulte	6	5	0	5	Sagesse	5	6	0	6
[Sentiment d'appartenance	5	6	4	6	Protégeant l'environnement	6	6	6	6
Un sens dans la vie	7	5	6	5	[Harmonie intérieure	5	6	3	6
Une vie spirituelle]	0	0	-1	0	Une vie spirituelle]	0	0	-1	0
Moyenne	4,5	5	4,5	5	Moyenne	4,6	4,8	3,6	4,8
Pouvoir : « statut social prestigieux, contrôle des ressources et dominations des personnes »					Réussite : « le succès personnels obtenus grâce à des compétences socialement reconnues »				
Autorité	0	0	5	0	Ambitieux	5	3	3	3
Richesse	3	3	0	3	Ayant du succès	6	3	6	3
Pouvoir social	-1	4	3	4	Capable	5	6	0	6
Préservant mon image publique	5	0	0	0	Ayant de l'influence	3	4	3	4
[Reconnaissance sociale]	5	0	0	0	[Intelligent	5	6	6	6
					Amour propre	4	4	6	4
					Reconnaissance sociale]	5	0	0	0
Moyenne	2,4	1,4	1,6	1,4	Moyenne	4,7	3,7	3,4	3,7

Références bibliographiques

- Accenture. (2011). Global consumer research executive summary. Repéré à http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_2010_Global_Consumer_Survey_Executive_Summary_v4.pdf.
- Aldrich, H. E et Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A. I., Lim, V. K. G. et Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 123-141.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. et Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. et Coates, D. (1996). It's a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82-100.
- Baillette, P. (2001). Relational activities and decision- making support: the role of directors' associations. *International Small Business Journal*, 19(4), 28-46.
- Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. Paris: Interédition.
- Bayad, M. (1998). *Vision du propriétaire-dirigeant de PME: de l'image à l'action*. Communication présentée au Quatrième Congrès International Francophone de la PME, Metz, France.
- Beaud, J.-P. (2008). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte de données* (pp. 251-283). Québec, Canada: Presse Universitaire du Québec.
- Beaupré, D. et Lapointe, A. (2010). *Les gains de productivité par le changement organisationnel : une étude de cas dans le secteur du meuble au Canada*. Communication présentée au Dixième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, France.
- Boutary, M. (2009). *Que retirent les dirigeants de leur réflexion sur la délocalisation?* Communication présentée aux Onzièmes Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie, Trois Rivières, QC, Canada.
- Boutary, M. et St-Pierre, J. (2011, mai), *Impact de l'importation d'équipements sur le processus d'internationalisation des PME*, Communication présentée à la 1^{ère} conférence annuelle d'Atlas/AFMI (Association francophone de management international), Paris, France.
- Bridge, S., O'Neill, K. et Cromie, S. (2003). *Understanding enterprise, entrepreneurship, and small business*. New York: Palgrave Macmillan.

- Buxey, G. (2005). Globalisation and manufacturing strategy in the TCF industry. *International Journal of Operations et Production Management*, 25(2), 100-113.
- D'Astous, A. (2000). *Le projet de recherche en marketing*. Montréal, QC, Canada : Chenelière Education
- Distelberg, B. et Blow, A. (2010). The role of values and unity in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 427-441.
- Feldman, S. (2007). Moral memory: why and how moral companies manage tradition. *Journal of Business Ethics*, 72(4), 395-409.
- Filion, L. J. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal, QC Canada: Edition de l'entrepreneur.
- Filion, L. J. (2000). Six types de propriétaires-dirigeants de PME. *Revue Organisations et Territoires*, 9(1), 5-16.
- Gallego, V. (2010). Quelle alternative humaine à la délocalisation des PME? *Revue Française de Gestion*, (204), 21.
- Gauthier, B. (2008). La structure de la preuve. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. (pp. 168-198). Québec, QC, Canada: Presse Universitaire du Québec.
- Graves, C. et Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: an examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Gueguen, G. (1999). Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques. Tutorat Grand Sud, Lyon.
- Gumbert, D. E. et Boyd, D. P. (1989). The loneliness of the small-business owner. Dans H. Levinson (Éd.), *Designing and Managing your business*. Boston: Harvard Business Review.
- Habbershon, T. G., Williams, M. et MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- ISQ (Institut de la statistique du Québec) (2011a, 22 septembre). *Commerce International en ligne*. Québec, Canada. Page récupérée le 1 novembre 2011 de http://diff1.stat.gouv.qc.ca/hkb/index_fr.html
- ISQ (Institut de la statistique du Québec) (2011b, 11 février). *Secteur manufacturier*. Québec, Canada. Page récupérée le 1 novembre 2011, de http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/index.htm
- L'Écuyer, R. (1990). Méthodologie de l'analyse développementale de contenu: méthode GPS et concept de soi. Presses de l'Université du Québec.
- Levet, J. L. (2005). *Localisation des entreprises et rôle de l'Etat : une contribution au débat*. Paris: Commissariat Général du plan.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie Rurale*, 206(1), 11-17.

- Matlay, H. et Fletcher, D. (2000). Globalization and strategic change: some lessons from the UK small business sector. *Strategic Change*, 9(7), 437-449.
- Mercier-Suissa, C. et Bouveret-Rivat, C. (2009). *Délocalisation ou innovation organisationnelle dans le pays d'origine?* Communication présentée aux Onzièmes Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la francophonie, Trois Rivières, Canada.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (Deuxième éd.). Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Mouhoud, M. E.. (2006). *Mondialisation et délocalisation des entreprises* (Deuxième éd.): Paris, France : La découverte.
- Murphy, P. et Dacin, M. (2011). Psychological pathways to fraud: understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 1-18.
- OCDE. (2006). *Mesurer la mondialisation : Indicateurs de l'OCDE sur la mondialisation économique 2005*: Éditions OCDE.
- Prévot F., Brulhart F., Giueu G. et Maltese L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources, proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, 204(5), 87-103.
- Pouquet, L. (2000). *A nouveaux consommateurs, nouvelles stratégies industrielles*. Paris, France.: Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.
- Roy, S. N. (2008). L'étude de cas. Dans B. Gautier (Éd.), *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données*. (pp. 199-225). Québec, Canada: Presse Universitaire du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2008). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gautier (Éd.), *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données* (pp. 336-360). Québec, Canada: Presses Universitaires du Québec.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929-968.
- Sen A. et Haq K. (2010). Internationalization of SMEs : Opportunities and limitations in the age of globalization. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(5), 135-142.
- Sinha P., Akoorie M., Ding Q. et Wu Q. (2011). What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(1), 67-88.
- St-Pierre, J. et Trepanier, M. (2005, Octobre). *Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises*. Communication présentée au Huitième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximités. *Revue Française de Gestion*, 3(144), 119-138.
- Torrès, O. (2009). La recherche en PME au vitriol. *Economies et Sociétés*, 43(2), 343-362.

- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Recherche Qualitative*, Hors Série(5), 38-45.
- Werhane, P. H. (2008). Mental models, moral imagination and system thinking in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 463–474.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B et Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.