



European
Entrepreneurial
Learning

Numéro
2001/06

La stratégie des PMI, cadre général et modélisation de la démarche

Hugues Silvestre

Professeur
Unité Pédagogique et de Recherche Hommes et Stratégie
Equipe Entrepreneuriat
E.M.LYON

Décembre 2000



Cahiers de recherche

La stratégie des PMI,

Cadre général et modélisation de la démarche

Résumé

Ce cahier de recherche a pour objet de présenter selon une double perspective théorique et instrumentale les éléments qui font la spécificité de la démarche stratégique des PMI.

En première partie, après une argumentation théorique sur les limites de l'approche classique de la démarche stratégique pour ce type d'entreprise, trois postulats sont proposés pour aborder l'analyse des processus stratégiques des dirigeants de PMI :

la stratégie est très dépendante du degré de lecture qu'a le dirigeant de son entreprise dans son environnement,

la stratégie est très liée au pouvoir détenu par la PMI,

le dirigeant et ses représentations occupent un rôle central,

La prise en compte de trois dimensions pour structurer la réflexion sur la démarche stratégique des PMI nous a conduit à proposer un cadre général de la démarche stratégique des PMI.

L'approfondissement théorique a permis (cf. partie 2) :

- de consolider les résultats de notre étude typologique par la mise en relation de l'univers stratégique du dirigeant, la stratégie financière et la performance de son entreprise,
- de préciser l'importance et la nature du lien entre représentation et action, notamment d'étudier les incidences des changements de représentation sur la démarche stratégique du dirigeant

La déclinaison instrumentale et pédagogique de nos travaux (cf. partie 3) est organisée autour de quatre éléments de méthode :

- Une grille de lecture des représentations du dirigeant relatives à l'univers stratégique de ce dernier,
- Une grille d'analyse de la problématique stratégique de l'entreprise,
- Une grille d'analyse du référentiel du dirigeant (son système de repérage en matière de stratégie)
- La proposition d'une modélisation du processus d'élaboration de la stratégie en PMI.

Mots clés :

Dirigeant, représentations, pouvoir, démarche stratégique, performance, problème stratégique, typologie

Abstract

The aim of this working paper is surface the specificity of the strategic approach among the SMEs according to theoretical and practical perspectives.

In the first part, a preliminary study is presented ; it concerns the strategic management of small and medium-sized industries. Following a theoretical argumentation about the limitations of the classical approach to the strategic representation for this kind of industry, three assumptions are put forward to tackle the analysis of the strategic processes of the small and medium-sized company managers :

- the manager and his representatives play a leading role,
- the strategy depends on the manager's readership of his company,
- the strategy is closely linked to the strength of the small and medium-sized company.

These assumptions are used to structure our research and lead us to a general framework of the strategic approach among SMEs.

The second part of this working paper is relative to a theoretical focus in order :

- to put into perspective the strategic universe of the CEO, the financial strategy and the performance of the firm,
- to precise the contents and the importance of the link between representation and action, especially, to study the consequences of changes of representation on the CEO's strategic approach.

In the third part, we propose a practical and pedagogical translation of these theoretical elements :

- a grid in order to "put into words" the CEO's representations related to his strategic universe
- a grid in order to analyse the strategic problem of the firm
- ***a grid in order to study the CEO's strategic representational framework (his reconnoitring system)***
- a method to organize the strategic process of the elaboration of a strategy.

Key words :

CEO, representation, power, strategic process, performance, strategic problem, strategic universe, typology

SOMMAIRE

INTRODUCTION	
CHRONOLOGIE D'UNE PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	4
PREMIERE PARTIE :	
POUR UNE APPROCHE INTEGRATRICE DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE DES PMI	
PROPOSITION D'UN CADRE GENERAL	11
1.1. Limites de l'approche classique	14
1.2. Quelle spécificité de la stratégie des PMI ?	21
1.3. Proposition d'un cadre général de la stratégie	27
DEUXIEME PARTIE :	
APPROFONDISSEMENT THEORIQUE	36
2.1. Approche typologique de l'univers stratégique du dirigeant	37
2.2. Univers stratégique du dirigeant, stratégie financière et performance de la PMI	47
2.3. Le lien entre représentation et action, conséquences sur la démarche stratégique	64
2.4. Modification des représentations et incidences sur l'action	69
TROISIEME PARTIE :	
MODELISATION ET INSTRUMENTATION DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE	74
3.1. L'univers stratégique du dirigeant - grille d'analyse des représentations du dirigeant	76
3.2. Grille d'analyse de la problématique stratégique de la PMI	81
3.3. Espace de lecture et mode de repérage	84
3.4. Proposition d'un processus d'élaboration de la stratégie des PMI	92
CONCLUSION	105
BIBLIOGRAPHIE	108

INTRODUCTION

CHRONOLOGIE D'UNE PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

La recherche sur les PME/PMI avec une perspective en sciences de gestion devient de plus en plus présente dans les centres de recherche et les écoles de gestion. En dépit du nombre de ces entreprises et de leur rôle dans le tissu industriel, cette attention particulière est, somme toute, relativement récente. L'E.M.LYON figure parmi les précurseurs de ce développement récent du fait du lancement en 1990 d'un programme de recherche sur la spécificité du management stratégique des PME/PMI.

La décision du lancement d'un tel programme est fondée sur un triple postulat :

- La PMI n'est pas une grande entreprise en réduction et ce type d'entreprise requiert, en matière de management, des approches et des méthodes spécifiques.
- Toutes les PMI ne peuvent être considérées comme une étape dans la vie d'une grande entreprise (cette affirmation amène l'idée d'une typologie de PMI).
- La PMI est un système social particulier dans sa relation avec l'environnement, ce qui a des incidences sur son mode de management.

Notre recherche est liée à une demande d'une plus grande compréhension des facteurs d'évolution des PMI pour une meilleure animation du tissu industriel régional. En d'autres termes, il s'agit d'analyser les différences d'évolution entre des PMI similaires intervenant sur un même marché : pourquoi l'une "réussit-elle" (croissance, hausse de l'effectif notamment) alors que les autres n'y parviennent pas ?

L'évolution des entreprises a suscité de nombreux courants de recherche parmi lesquels nous retenons, pour notre propos, deux d'entre eux. Le premier considère que l'évolution est très largement déterminée : pour exemples, l'organisation et la performance de la firme sont contingentes d'éléments de l'environnement selon Lawrence et Lorsch (1973) ; Pfeffer et Salancik (1978) pensent que l'entreprise est dépendante de son accès aux ressources, d'autres comme Churchill et Lewis (1982) considèrent par ailleurs que la PME est placée sur un continuum dont l'étape terminale logique est la grande entreprise. Le deuxième courant lie l'évolution de l'entreprise aux caractéristiques du dirigeant (par exemple, Luborski et al., 1986 ; Kets de Vries et al., 1993).

S'agissant plus particulièrement de PME, les auteurs insistent souvent sur ce dernier point. Pour eux, le dirigeant a un rôle déterminant dans la conduite de son entreprise (Marchesnay, 1993 ; d'Amboise et Bakanibona, 1990). Le dirigeant a, en effet, un rôle central en ce sens que celui-ci, du fait de sa forte propension à personnifier l'entreprise et son histoire occupe une place prépondérante pour l'élaboration de sa stratégie et pour sa mise en oeuvre, notamment à travers le mode d'organisation qu'il choisit de mettre en place dans son entreprise. D'Amboise et Bakanibona (1990) ont mis l'accent sur ce rôle central dans la prise de décision. Le dirigeant, même s'il est entouré, s'identifie facilement au rôle de chef d'orchestre que l'imagerie populaire lui attribue souvent.

Cependant la primauté accordée au dirigeant dans l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie ne permet pas de conclure à une liaison causale unique entre les caractéristiques managériales de l'entrepreneur et l'évolution de son entreprise. En référence aux deux approches citées, on peut penser que pour une meilleure compréhension de l'évolution d'une PME, on peut considérer qu'elles ne sont pas exclusives l'une de l'autre. En effet, il paraît pertinent de prendre en compte le caractère particulier de la relation de la PME avec son environnement en termes de vulnérabilité et de dépendance (Julien et Marchesnay, 1987). L'influence extérieure peut être variable et a une incidence sur la marge de manoeuvre du dirigeant dans ces choix stratégiques.

Ces décisions stratégiques portent d'une part sur l'adéquation entre l'entreprise et son environnement (choix d'un champ concurrentiel en fonction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise) et d'autre part, sur l'organisation de l'action permettant la réalisation des buts de l'entreprise (Marchesnay, 1995). Cependant, l'analyse n'est pas rendue facile tant les théories auxquelles il est fait référence en matière de stratégie font l'objet d'un important questionnement. Parmi elles, nous retenons, ici, deux courants : le premier, classique, développe une approche plutôt procédurale de la stratégie en privilégiant la mise en oeuvre à l'aide de la planification, les orientations stratégiques étant presque "dictées" par une bonne lecture de l'environnement réputé lisible (Ansoff, 1989), les stratégies étant alors "conduites par le marché". Le deuxième courant retient l'idée d'une démarche processuelle (Mintzberg et Waters, 1985) mettant l'accent sur l'élaboration des stratégies, la formulation des problématiques (Laroche, 1991) et retenant la primauté des compétences internes sur les exigences externes pour la formulation des stratégies (Julien, 1994).

1992 - 1993 : premiers constats - premières hypothèses

La finalité de nos travaux est de participer aux actions qui visent à améliorer la compétitivité des PMI dans un contexte socio-économique marqué par une effervescence des conditions d'exercice de leur activité. Dans cette perspective, nous restons attachés à notre appartenance aux sciences de gestion, notre contribution visant à éclairer un enjeu global - le développement économique du tissu industriel -

par un point de vue d'ordre micro-économique qui consiste à lier l'évolution d'une entreprise à son mode management.

S'agissant des PMI, ce mode de management est très fortement influencé par le dirigeant de l'entreprise.

Le dirigeant a un rôle central dans la conduite de l'évolution de son entreprise. Son processus stratégique résulte à la fois de sa connaissance des situations impliquant un choix de nature stratégique (connaissance liée à ses caractéristiques : expérience, formation,...) et des représentations que s'est forgées le chef d'entreprise des éléments qu'il choisit de prendre en compte pour analyser et gérer ces situations stratégiques; ces éléments étant relatifs à l'environnement et à la position de l'entreprise dans son environnement.

Ainsi, prenant appui sur des travaux antérieurs (Julien et Marchesnay, 1988 ; Saporta, 1986) qui mettent en exergue ce rôle central du dirigeant, nous avons, dans notre première stratégie de recherche, formulé l'hypothèse que l'évolution de l'entreprise de type PMI était très dépendante des décisions stratégiques de son dirigeant qui visent à modifier l'activité de l'entreprise (choix de marchés, choix du mode de fabrication de la valeur). Ces décisions sont le résultat d'une démarche, formalisée ou non. Dès lors, une première étape consiste à approfondir la démarche stratégique des dirigeants de PMI.

Un premier constat est que les dirigeants de PMI ne jugent pas pertinentes ou applicables les démarches et méthodes qui leur sont proposées soit pour les décrire, soit pour les gérer. Ces méthodes font le plus souvent référence aux approches classiques de la stratégie développées pour de grands groupes dans un contexte économique mondial plus lisible et dont l'objet est de construire à partir d'une lecture du marché une adaptation de l'entreprise à son environnement (adaptation fit) dans le cadre d'une action planifiée.

Une première étude exploratoire réalisée sur le site d'Oyonnax nous a permis de constater que les PMI étudiées ne procédaient absolument pas selon cette logique (Silvestre et Goujet, 1996). Pour elles, l'environnement n'était pas une donnée mais un construit (Weick, 1969), les dirigeants développaient alors une réflexion stratégique (au sens pré-défini) à partir de leur entreprise dont ils décrivaient la position en termes de rôle et d'actions légitimant ce rôle et ils adoptaient une démarche stratégique constituée d'une suite de décisions selon un processus très lié au dirigeant lui-même (Marchesnay, 1992).

On peut dès lors s'interroger sur la capacité des PMI à développer des démarches qui leur seraient particulières. En d'autres termes, les entreprises de type PMI seraient-elles spécifiques au regard du management stratégique de leurs dirigeants ? Le management stratégique étant défini comme l'activité qui consiste à : "positionner l'entreprise par le truchement de la stratégie et de la planification des capacités, fournir des réponses stratégiques en temps réel, gérer systématiquement les résistances pendant la mise en oeuvre" (Ansoff, 1988, cité par A.C. Martinet, Discours sur la stratégie d'entreprise RFG, janvier/février 1988).

A ce stade de notre réflexion, nous avons décidé d'effectuer une étude exploratoire sur le management stratégique des dirigeants de PMI auprès de 100 dirigeants de PMI de la région Rhône-Alpes dans le but de mettre en évidence la spécificité du management stratégique de ces entreprises, de faire émerger ce qui conditionne réellement les décisions stratégiques chez les dirigeants de PMI et de mieux en comprendre le processus.

1993 -1994 : étude exploratoire - pour une approche intégratrice

Le choix d'une approche inductive résulte du constat suivant : le management stratégique comme point de vue adopté pour l'étude de la spécificité des PMI introduit un facteur d'imprécision tant les théories auxquelles il est fait référence en matière de stratégie sont en pleine évolution. Les présupposés des approches classiques (LCAG) tels que la disponibilité de l'information, la linéarité des prévisions, la prédictibilité des différents scénarios d'évolution de l'environnement et de l'entreprise autorisant à la comparaison et la détermination de l'optimum, la liberté d'agir dans la phase de la mise en oeuvre de la stratégie, ces présupposés ne semblent plus valides.

En conséquence, considérant les limites importantes de l'approche classique de la démarche stratégique appliquée au PMI (d'Ambroise, 1986), nous avons conduit une étude exploratoire sur le management stratégique des PMI dans laquelle nous avons cherché à structurer cette population d'entreprises considérée a priori comme très hétérogène du point de vue du management stratégique de leurs dirigeants (Gibb et Scott, 1985 ; Silvestre et Goujet, 1993). Cette étude est exploratoire en ce sens que nous n'avons pas cherché à valider un modèle préétabli de management stratégique, qu'il s'agisse du modèle classique ou d'un autre modèle préalablement élaboré mais, au contraire, à faire émerger un ou plusieurs types de management stratégique observés concrètement sur le terrain.

De plus, dans cette exploration, nous nous sommes intéressés aux perceptions des dirigeants : ce qu'ils disent penser et faire en matière de stratégie.

Trois types émergent du traitement de données ; ce sont des combinaisons stables et particulières de caractéristiques :

- Liées à l'environnement tel que se le représente le dirigeant (qualification, structure,...)
- Liées à l'entreprise telle qu'analysée par le chef d'entreprise (avantage concurrentiel, contraintes internes, ...)
- Liées au dirigeant (formation, expérience, ...)
- Liées à la stratégie vue par le dirigeant (principes stratégiques, formule stratégique, ...)
- Liées à l'appréciation de la performance par le dirigeant (bilan et perspectives,...)

1995 - 1996 : hypothèse de lien entre univers stratégique et performance et lien entre représentation et action

Sur la base des résultats de l'étude typologique de l'univers stratégique des dirigeants de PMI, nous faisons l'hypothèse qu'il existe un lien entre ces types d'univers stratégique et des niveaux de performance, celle-ci étant mesurée à l'aide des critères suivants :

- L'appréciation que fait le dirigeant de son entreprise et de son évolution , élément contenu dans l'étude typologique et qui rend partiellement compte de la mesure ex-post et subjective de la performance par le chef d'entreprise
- L'évolution du personnel de l'entreprise qui illustre après croisement avec des variables économétriques (évolution du chiffre d'affaire, de la rentabilité et de la valeur ajoutée) le mode d'évolution de la PMI
 - L'appréciation plus objective de la performance financière de la PMI.

Cette évaluation fut effectuée après avoir enrichi notre base de données initiale sur l'univers stratégique de variables financières (exploitation et rentabilité financière) de façon à permettre une comparaison entre notre analyse et des approches plus classiques de la performance des entreprises.

Il ressort de ce premier croisement de données qu'il existe un lien entre type d'univers stratégique et performance. En conséquence, la performance étant, au moins pour partie, liée aux décisions/actions du dirigeant (les autres éléments contingents étant liés à l'environnement et à l'entreprise), il y aurait un lien entre représentation et décision/action stratégique. Nous formulons à ce sujet l'hypothèse d'un élément intermédiaire entre représentation et décisions, élément produit à partir des représentations et élément référentiel pour la prise de décision. Cet élément synthétise la représentation qu'a le dirigeant de l'interaction de son entreprise avec son environnement. Nous l'avons dénommé " l'espace de lecture ", un espace au sein duquel le dirigeant a une représentation du rôle que peut jouer son

entreprise et des actions susceptibles de légitimer ce rôle, espace de lecture au sein duquel il peut à la fois lire, décrire et prévoir son entreprise .

Pour valider cette hypothèse, nous avons suivi durant plusieurs années deux dirigeants de PMI de notre club lors de séminaires internes de réflexion stratégique, de comités de direction ou lors de résolutions de problèmes jugés stratégiques par ces chefs d'entreprise.

1996 - 1997 : processus stratégique - problématique stratégique

A l'issue des travaux précédents, nous avons cherché à formaliser une modélisation du processus d'élaboration de la stratégie ; processus déclenché selon nous soit du fait d'une modification de l'espace de lecture du dirigeant, soit à cause d'un problème stratégique retenu par celui-ci.

Nous avons, en conséquence, développé deux éléments de méthode :

- Une grille d'analyse de l'espace de lecture mis au point dans le cadre de notre travail avec les deux entreprises du club précitées ; grille présentée en formation et utilisée en intervention de conseil
- Une grille d'analyse des problématiques stratégiques de l'entreprise pour laquelle nous avons analysé les demandes de subventions FRAC émises sur trois ans à la DRIRE Rhône-Alpes. Cette grille fut testée dans le cadre de formation de consultants auprès d'une centaine de personnes.

Nous avons également approfondi l'utilisation de ces éléments dans le cadre de la relation consultants-dirigeants , intervention pour laquelle une grille d'analyse de l'univers stratégique du dirigeant a été mise au point, testée et dont nous présentons dans le présent rapport une version évoluée.

Ces recherches ont été menées à l'aide de travaux empiriques dans plusieurs "terrains d'observation". Ces terrains sont précisés dans le tableau suivant ; ils sont mis en relation avec les différents programmes de recherche classés suivant leur ordre de présentation dans le présent document.

Tableau de correspondance programmes - terrains

Programmes	Terrains
Typologie de l'univers stratégique des dirigeants de PMI	Etude exploratoire 100 dirigeants de PMI de la région Rhône-Alpes
Univers stratégique, stratégie financière et performance	Enrichissement de l'étude exploratoire par des données financières
Représentation et action	Etude longitudinale de deux PMI
Grille d'analyse de l'univers stratégique du dirigeant	Tests d'application
Grille d'analyse des problématiques stratégiques des PMI	Analyse de subventions FRAC Tests d'application
Système de repérage du dirigeant	Etude longitudinale de deux PMI Tests d'application
Modélisation du processus d'élaboration de la stratégie	Etude longitudinale de deux PMI Tests d'application

Première partie :

Pour une approche intégratrice de la démarche stratégique des PMI Proposition d'un cadre général

- 1.1. Limites de l'approche classique
- 1.2. Quelle spécificité de la stratégie des PMI
- 1.3. Proposition d'un cadre général de la stratégie

Objectifs de cette partie :

L'objectif global de cette partie est de faire le lien entre représentations et actions.

Partant de la présentation des limites de l'approche classique de la stratégie pour la conduite des PMI, nous constatons que le responsable de la stratégie se trouve dans le cas fréquent d'une non-lecture de l'environnement dans une impasse méthodologique pour adopter les méthodes et instruments classiques de la conduite d'une entreprise. Nous choisissons de prendre en compte les représentations du dirigeant, élément considéré comme central dans la démarche stratégique du chef d'entreprise et nous proposons un cadre général de la démarche stratégique articulé autour de deux dimensions : le rapport pensée-action et le temps en distinguant d'une part, la durée, la rémanence, la continuité et, d'autre part, l'instant, l'émergence, la discontinuité.

Les définitions de la stratégie sont nombreuses. Les premières d'entre elles reprenaient la pensée dominante dans laquelle la stratégie était une dérivée de la lecture des marchés au sein desquels l'entreprise était censée pouvoir se positionner librement sous réserve de faire l'allocation de ressources suffisante tant en contenu qu'en intensité :

"une trajectoire intentionnelle conçue ex-ante et assortie d'un ensemble d'actions programmées, voire de jeux de décisions censées couvrir différents scénarios de situations à venir" (Ansoff, 1965).

Avec le temps, les conditions de marché ont considérablement évoluées ; désormais, l'environnement n'est pas lisible par tous les acteurs qui y opèrent et les marchés font l'objet de jeux de pouvoir tels que les actions des intervenants peuvent se neutraliser les unes les autres. Les définitions de la stratégie évoluent également et deviennent plus "réalistes" :

Curtis (1983) distingue des stratégies à une, deux, trois dimensions :

- La stratégie à une dimension consiste à faire un choix qui permette d'exploiter les forces de l'entreprise et d'atteindre ses objectifs
- La stratégie à deux dimensions essaie, en plus de la prise en compte des forces de l'entreprise, de se servir des faiblesses des concurrents
- La stratégie à trois dimensions ajoute aux précédentes des étapes destinées à changer l'environnement et les facteurs clés de succès en faveur du planificateur lui-même.

Bettis et Prahalad (1995) adoptent même une position très critique sur la stratégie :

"Depuis que cette notion de stratégie a fleuri en Occident, la compétitivité des entreprises occidentales a rétréci. ... Nous croyons que la mise en œuvre de concepts tels "l'adéquation stratégique" (entre les ressources et les opportunités), "les stratégies génériques" (réduction des coûts contre stratégie de différenciation et "la hiérarchie stratégique" (buts, stratégies et tactiques) a souvent favorisé le processus de déclin de la compétitivité".

Un concept a cependant traversé cette évolution et reste central dans les différentes définitions de la stratégie ; il s'agit de l'avantage concurrentiel. Ainsi, nous retenons que la finalité de la démarche stratégique est de construire et d'exploiter un avantage concurrentiel permettant de défendre, maintenir et développer la (les) position(s) de l'entreprise sur son (ses) marché(s).

Cette finalité est partagée par nombre d'entreprises mais nous pensons qu'elle s'applique plus particulièrement aux PME/PMI pour lesquelles les enjeux de pérennité sont plus prégnants. Dès lors, la détention d'un avantage sur les concurrents est primordial et comme le détaille Michael Porter (1999) le mode de fabrication de cet avantage devient l'objectif de la stratégie :

"A company can out perform rivals only if it can establish a difference that it can preserve...The differentiation arises from both the choice of activities and how they are performed. Activities are then the basic units of competitive advantage..."

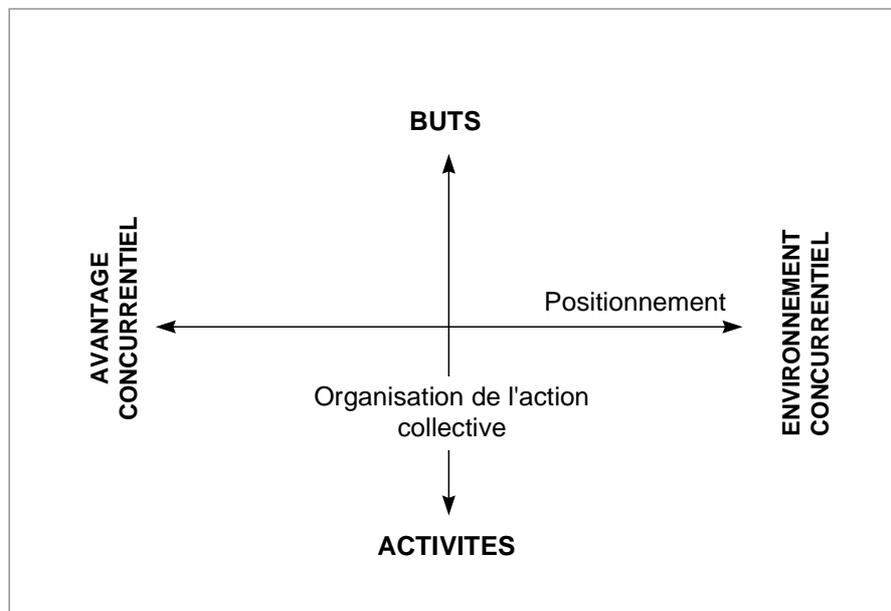
"Competitive strategy means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value"

"The essence of strategy is in the activities - choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals - otherwise, a strategy is nothing more than a marketing slogan that will not withstand competitor"

Dès lors, pour fournir de façon compétitive de la valeur au marché, une entreprise doit être à même de développer une configuration particulière d'activités. Comment une entreprise doit-elle élaborer et exploiter sa "formule stratégique" définie comme l'articulation de l'offre, des ressources mobilisées pour élaborer cette offre et du territoire (qui correspond au choix de marchés-cibles) ?

Le questionnement relatif à l'élaboration de la formule stratégique se décompose en deux problématiques génériques qui structurent le cadre général de la démarche stratégique :

- La première consiste à positionner l'entreprise c'est-à-dire à faire le choix de l'environnement concurrentiel au sein duquel il est possible de valoriser l'avantage concurrentiel de l'entreprise,
- La deuxième est relative à l'organisation de l'action collective ou comment transformer les buts du dirigeants en activités mises en oeuvre au travers de l'action collective.



Reprenant deux des auteurs que nous avons cités, nous constatons que différentes perspectives peuvent être choisies pour traiter cette problématique générique :

- Les premières approches de la démarche stratégique (Ansoff, 1969) préconisaient un cheminement, une manière de faire, au sein de ce cadre général, caractérisé par un positionnement à partir de l'environnement (market-driven approach) et une organisation planifiée, du haut vers le bas, de l'action collective.
- Ce cheminement a quelque peu évolué à la fin des années 80 avec notamment les apports de Prahalad et Bettis qui analysent la problématique du positionnement à partir de l'entreprise, de ses compétences de base (core competencies), l'environnement concurrentiel étant alors défini comme les champs de valorisation des compétences de la firme. Ces deux auteurs adoptent également une organisation de l'action collective de haut en bas en insistant sur la logique dominante de management et "l'intention stratégique" du(des) dirigeant(s), la finalité générique étant l'obtention d'une position dominante caractérisée par la capacité de l'entreprise à influencer les règles du marché en sa faveur.

S'agissant de PME/PMI, on peut observer qu'un grand nombre d'entre elles ont une forte tendance à raisonner à partir de leur savoir-faire, de leur compétences, étant en cela proches d'une démarche de type "resource-based approach" mais avec de grandes difficultés de structurer, de finaliser cette approche en termes de marchés (pas de définition de marché au-delà du client, pas de segmentation ni de stratégie d'offre). Par ailleurs, rares sont les PMI qui disposent ou prétendent à une position de pouvoir de marché telle qu'elle puisse avoir un impact sur la détermination des règles de fonctionnement des marchés.

On peut dès lors s'interroger sur la capacité des dirigeants de PMI à s'insérer dans ce cadre général de la stratégie tel que rapidement présenté et/ou sur la pertinence de ce cadre pour les entreprises de type PMI ce qui reviendrait alors à chercher à mieux cerner la spécificité de la démarche stratégique dans ces firmes.

1.1. Limites de l'approche classique

L'idée couramment répandue fut longtemps que les PME/PMI, et plus particulièrement leurs dirigeants, n'avaient pas, pour la plupart, de démarche stratégique précise. La précision étant, le plus souvent, appréciée à travers la formalisation d'un plan. La pensée sous-jacente était que les PME, pour réussir, devaient adopter les modèles, méthodes et outils, élaborés pour de (très) grandes entreprises. On observe plutôt que les dirigeants de PME qui ont fait l'effort de s'intéresser à ces approches jugent, dans leur majorité, que les méthodes, démarches, instruments qui leur sont proposés, soit pour les décrire, soit pour les juger, ne sont pas pertinents. On remarque aussi que

certaines PME qui n'ont pas adopté de démarche stratégique (telle que couramment définie : analyse, diagnostic, allocation de ressources) n'en sont pas pour autant moins performantes. Leurs dirigeants auraient donc développé d'autres formes de démarches stratégiques qui leurs "conviennent" et avec lesquelles ils "travaillent". On peut alors formuler l'hypothèse que les dirigeants de PME, au moins certains d'entre eux, sont susceptibles d'élaborer et de mettre en oeuvre de façon particulière des démarches, méthodes et outils en matière de stratégie. La PMI ne serait pas une grande entreprise en réduction et ce type d'entreprise demanderait, en matière de management, des approches et des méthodes spécifiques.

1.1.1. Quelle théorie stratégique pour les PME ?

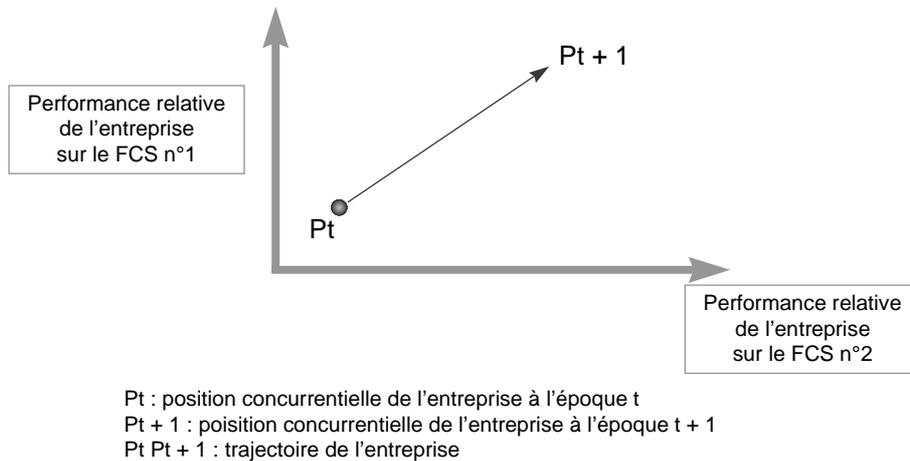
D'une façon classique, on admet qu'une analyse stratégique consiste, pour le stratège, à lire l'environnement et à déterminer la position que son entreprise y occupe. Puis, le comportement idéal vise à défendre, renforcer et développer cette position en fixant à l'entreprise des objectifs en adéquation avec les données externes. Les moyens pour atteindre ces objectifs sont inscrits dans un plan qui conditionne la trajectoire que l'entreprise doit suivre.

Le simple fait de procéder à l'exercice de positionner l'entreprise suppose que l'environnement soit lisible. Se forger une vision réaliste de son état futur sous-entend qu'il est prévisible. Dans cette hypothèse, le stratège en charge de la réflexion stratégique dans l'entreprise est censé occuper une situation d'observateur identifiant le système de repérage du marché / de la filière dans lequel évolue son entreprise, pour placer les organisations les unes relativement aux autres. Il prend en une deuxième phase le point de vue de son entreprise pour dessiner, à partir d'une position occupée (et constatée *ex-post* et correspondant à des actions précédant la période *t* de l'analyse stratégique) une trajectoire stratégique afin d'atteindre une position visée, définie cette fois, *ex-ante* (c'est-à-dire correspondant aux périodes à venir).

Dans cette logique, la notion de position se rapproche de celle utilisée en sociologie : la place dans une hiérarchie ou un ordre stratifié. Ici, la définition de la position suppose l'identification préalable d'un système d'ordonnement permettant le repérage d'un acteur ou d'une organisation dans son environnement / son milieu.

Ce système préalable de repérage, dans l'analyse stratégique classique, peut-être assimilé à la configuration des facteurs clés de succès (configuration elle-même liée à la distance focale d'observation du marché : domaine d'activité stratégique, segment de marché, client ou groupe de clients). Une allocation de ressources sur ces facteurs clés permet à l'entreprise de définir une position visée, une trajectoire. L'entreprise peut non seulement se situer, mais également se projeter et définir les moyens nécessaires pour parcourir la trajectoire prédéterminée.

Approche classique de la démarche stratégique : système de repérage et position de l'entreprise



L'application de cette démarche suppose qu'un certain nombre de conditions soient remplies, elle correspond aux présupposés des approches classiques tels que la disponibilité de l'information, la linéarité des prévisions, la prédictibilité des différents scénarios d'évolution de l'environnement et de l'entreprise autorisant à la comparaison et la détermination de l'optimum, la liberté d'agir dans la phase de la mise en oeuvre de la stratégie. Ces présupposés ne semblent cependant guère valides du fait de l'évolution des marchés conduisant, comme le souligne Ansoff et Sullivan 1993¹, à une évolution des compétences managériales.

¹ Dans Prospective et compétitivité, Pierre Andre BUIGUES, Mc GRAW-HILL,

**L'environnement de l'entreprise et compétences managériales
(adapté de Ansoff et Sullivan)**

Caractéristique	Niveau de turbulence	1950	1950 anticipatif	1970 exploratoire	1990 créatif
Familiarité des événements	Familier	Extrapolation de l'expérience		Discontinu mais lié à l'expérience	
Rapidité des changements	Plus lents que les capacités de réponse de l'entreprise		Comparable aux capacités de réponse de l'entreprise		plus rapide que les capacités de réponse de l'entreprise
Système de surveillance de l'environnement	Aucun	Aucun	Prévision par extrapolation	Analyse des tendances, prévisions technologiques,	Discontinuités majeures scénarios, prospective
Technique de gestion	Remplacement des équipements	Analyse par ratios financiers Analyse des investissements	Recherche opérationnelle	Modélisation, analyse d'impacts	Comportements prospectif créatif et innovatif, gestion des ressources humaines

Selon ces deux auteurs, l'environnement est caractérisé par une turbulence croissante. Une conséquence de cette turbulence est une plus grande difficulté à lire l'environnement. Ainsi, la plupart des dirigeants de PMI n'ont qu'une connaissance partielle de tout ou partie des éléments suivants :

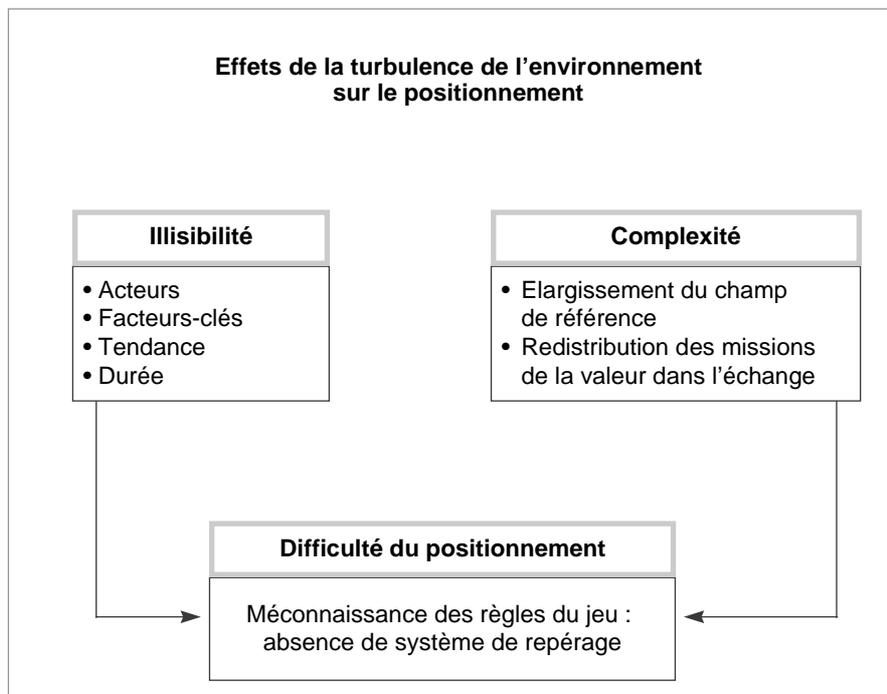
- Les facteurs régissant le fonctionnement des marchés et/ou d'un de ses sous-ensembles, segments ou clients,
- Les acteurs et leurs stratégies,
- La tendance d'évolution des marchés et/ou d'un de ses sous-ensembles (évolution en termes de croissance, de rentabilité, de fidélité des clients,...),
- La durée de validité des trois éléments précédents.

Cette connaissance partielle est imputable non seulement à la turbulence des marchés (ruptures, apparition de nouveaux acteurs,...) mais également au coût de l'information de plus en plus élevé, à la déficience du système d'information de l'entreprise et à la myopie du dirigeant (qui peut continuer à appliquer une recette stratégique en dépit des changements de l'environnement qui rendent cette recette non pertinente).

Capacité à lire l'environnement - Grille d'analyse

	Domaine d'activité stratégique	Segment	Client
Acteurs			
Règle du jeu			
Tendance			
Durée			

Une autre caractéristique de l'évolution des marchés industriels est la plus grande complexité de ses modes de fonctionnement, complexité marquée d'une part, par l'internationalisation et d'autre part, par une réorganisation de la fabrication de la valeur aux différents niveaux d'une filière (pour exemple, dans l'automobile la restructuration des différents niveaux de la filière et des missions des entreprises qui les composent). Ces éléments viennent renforcer l'illisibilité de l'environnement telle que perçue par le dirigeant de PMI qui, dans cette situation, ne développe pas une démarche stratégique à l'aide de la règle de jeu, du système de repérage fourni par le marché (le mode de fonctionnement, ce qu'il convient de faire pour réussir). Il travaillera, " au mieux " avec une interprétation de ce système et de ces règles ou renoncera à cette méthode pour en développer une autre.



La conséquence majeure de l'absence de système de repérage que nous avons pu constater auprès des entreprises rencontrées est double :

- Ces PMI considèrent plus le contexte dans lequel elles se trouvent que l'environnement, l'événement l'emporte sur la tendance ; elles se focalisent sur certains acteurs ou certains événements plutôt que l'ensemble de leur marché. La démarche devient subjective,
- Dans ces conditions, ces PMI ne peuvent avoir une approche comparative des options stratégiques susceptibles d'être prises face à des changements dont il est impossible de faire l'inventaire.

En définitive, les hypothèses de l'approche stratégique classique, linéarité, globalité, lisibilité, liberté, ne sont pas remplies. Dans la réalité, la PMI est "assujettie" à considérer les options stratégiques de façon séquentielle et à faire le choix de telle ou telle option sans pouvoir la comparer simultanément avec d'autres.

Dans ces conditions, il est primordial de prendre en compte non pas l'environnement appréhendé de façon quasi objective comme le ferait un observateur extérieur mais plutôt la représentation mentale que se fait le dirigeant de la réalité qui l'entoure. Nous retenons comme définition de la représentation l'activité mentale du dirigeant qui consiste à organiser sa connaissance de la réalité. Il s'agit donc, à partir de la perception de certains signaux de l'environnement, d'un phénomène de re-construction de la réalité. "Elle n'est pas un simple décalque, elle sélectionne et distord, en fonction de la position qu'occupent les individus dans une situation sociale donnée et des relations qu'ils ont avec autrui" (Fisher, 1987).

En conséquence, nous pensons qu'à chaque entreprise correspond un mode de lecture de son environnement, il en résulte une représentation qui lui est spécifique. Martinet synthétise cette vision particulière : "L'environnement auquel réagissent les stratégies, loin d'être l'environnement réel, n'est qu'un ensemble plus ou moins cohérent d'images plus ou moins floues, construit à travers les filtres interdépendants des systèmes d'information de la structure et des idées dominantes au sein des organisations".

L'absence de système de repérage fourni par le marché oblige à une reconstruction de l'environnement à partir de l'entreprise. En ce sens, l'environnement n'est pas une donnée mais un construit (Weick, 1969).

Une autre perspective liée au dirigeant consiste en l'approfondissement de l'analyse du processus stratégique du dirigeant en se focalisant sur l'étude de sa logique dominante de management. Bettis et Prahalad (1986) définissent le concept comme des "cartes mentales développées à travers l'expérience dans l'activité de base (core business) et parfois appliquées de façon impropre à d'autres domaines". Il s'agit de la façon dont les dirigeants conceptualisent le métier et prennent les décisions critiques d'allocation de ressources en vivant des expériences professionnelles dans diverses entreprises, diverses industries. Les dirigeants se forgent des schémas où sont rassemblées les

croyances, théories, propositions qu'ils ont développées tout au long de leur carrière, et qui constituent des systèmes cognitifs préexistants lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

La logique dominante de management du dirigeant constitue en quelque sorte un fil conducteur ; elle conditionne la vision qu'a le manager de son environnement et a un impact sur sa prise de décision stratégique.

Une analyse plus précise de la logique dominante de management des dirigeants participe à mieux comprendre leur processus de management stratégique et facilite l'identification des facteurs qui expliquent que telle entreprise évolue plus favorablement que telle autre.

Une autre raison des limites de l'approche classique appliquée aux PME/PMI réside dans le fait que celle-ci retient que l'évolution de la position d'une entreprise sur son marché est fonction de l'intensité de son allocation de ressources pour une meilleure performance sur les facteurs clés de succès. Au contraire, nous pouvons constater que beaucoup sont limitées dans leur manœuvre, soit par leurs concurrents, soit par des relations fournisseur-client. Il convient, semble-t-il, conformément à la préconisation de nombreux chercheurs, sociologues, économistes ou appartenant aux sciences de gestion d'introduire le pouvoir dans notre analyse, le pouvoir étant, en première approche, défini comme la capacité d'une organisation à influencer les acteurs avec lesquels elle est en relation. Pour Crozier et Friedberg (1977), il y a pouvoir pour un acteur lorsque celui-ci contrôle une zone d'incertitude : "Ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs. Les rapports des acteurs individuels et collectifs entre eux et aux problèmes qui les concernent s'inscrivent donc un champ inégalitaire, structuré par des relations de pouvoir et de dépendance".

Ces deux auteurs évoquent ici les deux dimensions que nous retenons pour une deuxième définition du concept de pouvoir, à savoir : la capacité d'un acteur à influencer les autres acteurs de son environnement et sa capacité à résister à l'influence des autres acteurs. Dans tous les cas, le pouvoir résulte d'un jeu d'acteurs, des relations qu'ils ont les uns les autres et de la dissymétrie de ces relations (Perroux, 1973).

En raison des deux conditions précédemment évoquées - lisibilité partielle et relations de pouvoir - nous retenons la définition de la stratégie donnée par Mintzberg et Waters (1985) à savoir une combinaison inextricable de choix réfléchis *a priori* et d'actions cruciales émergentes. Dès lors, l'étude des conditions d'évolution d'une PME nécessite d'adopter une approche intégrative (Marchesnay, 1993), multidimensionnelle telle que présentée par Martinet (1988) dans son approche rénovée de la stratégie, où l'auteur considère l'entreprise comme agent de production, organisation sociale et système politique. Ce choix nous a amené à retenir le management stratégique comme perspective d'analyse plus large à trois dimensions (Thiéart, 1981) : économique (adaptation des compétences de

l'entreprise aux caractéristiques de l'environnement), politique (pouvoirs respectifs des acteurs internes et externes), organisationnelle (organisation, processus,...).

1.2. Quelle spécificité de la stratégie des PMI ?

Dans une approche intégrative, la démarche stratégique des PME/PMI nous semble dépendante de trois facteurs. Le premier d'entre eux est relatif à la "capacité de l'entreprise" à lire et décoder l'environnement. Celle-ci est pour partie liée à l'incertitude issue de l'environnement. Le deuxième facteur concerne le pouvoir que peut exercer l'entreprise sur les autres acteurs de son environnement. Ce pouvoir se traduit par une capacité à influencer d'autres acteurs tout autant qu'une capacité à leur résister. Enfin, la prise en compte de l'importance du rôle du dirigeant et de ses représentations dans l'élaboration de la stratégie, semble indispensable.

1.2.1. La capacité à lire l'environnement

Dans le cas de la non-disposition d'un système de repérage, le concept de position, supposant la préexistence d'un ordre, perd de son sens et de son caractère opératoire. Nous lui préférons alors l'approche développée en marketing industriel où l'on considère que ce sont les positions des différents acteurs, les liens qui les rendent interdépendants, qui structurent les réseaux. Dans ce cas, la position traduit "l'importance, le rôle, le pouvoir qu'une organisation donnée exerce dans le réseau, c'est-à-dire sa capacité à influencer les autres acteurs avec lesquels elle est en relation" (Salle et Silvestre, 1992). Aussi, nous préférons substituer au concept de position un concept composite qui, pour un acteur donné, dans un contexte donné, est constitué des trois dimensions interdépendantes suivantes : la position appréhendée de façon qualitative, i.e. le rôle / la représentation qu'en a le dirigeant / les actions qui en découlent.

Weick (1969) écrit que le chef d'entreprise "décrète" son environnement, c'est-à-dire le contexte qu'il retient comme étant celui de son action, le point de référence étant alors son entreprise. Dans ce cas, les dirigeants décrivent la position de leur entreprise en terme de rôle que celle-ci peut avoir et d'actions légitimant ce rôle et ils adoptent une démarche stratégique constituée d'une suite de décisions, selon un processus très lié au dirigeant lui-même (Silvestre et Goujet, 1993). Le dirigeant interprète les contraintes et les exigences de l'environnement. "Celles-ci ne sont ni données, ni stables, ni objectives, elles sont pensées dans les conditions de l'action". Il réagit à un problème perçu, reconnu et compris à travers son expérience passée et ses représentations de son contexte d'action.

Ainsi, sa stratégie est très largement influencée par le contenu de ses représentations (Cossette, 1994), contenu très largement lié à sa capacité à lire l'environnement. Cette capacité est variable en fonction de la complexité de cet environnement, le passage de la turbulence à l'incertitude étant défini

par l'incapacité du dirigeant à prévoir ou savoir comment agir (Denis, 1990). La capacité à lire dépend également de la qualité du système d'information de l'entreprise et/ou du comportement du dirigeant. Aussi, quant à la lisibilité de l'environnement, nous retenons une lisibilité perçue plutôt qu'une lisibilité objective. H.A. Simon (1976) considère, à ce sujet, que "l'incertitude (...) n'existe pas au dehors, mais dans l'esprit de l'individu".

1.2.2. Le pouvoir de marché de l'entreprise

La problématique stratégique d'un dirigeant de PME pourrait être définie comme la recherche ou la sauvegarde d'une autonomie de décision dans un système de relations de pouvoir.

Le pouvoir que détient une entreprise est analysable selon deux dimensions :

- La dynamique de pouvoir, c'est-à-dire la façon dont il est réparti et dont il évolue dans l'environnement de l'entreprise
- La position de l'entreprise par rapport à cette dynamique à travers la capacité de l'entreprise à influencer les acteurs de son environnement et/ou sa capacité à résister à leur influence.

La dynamique de pouvoir obéit soit à une logique verticale de filière soit à une logique horizontale à un niveau donné de la filière.

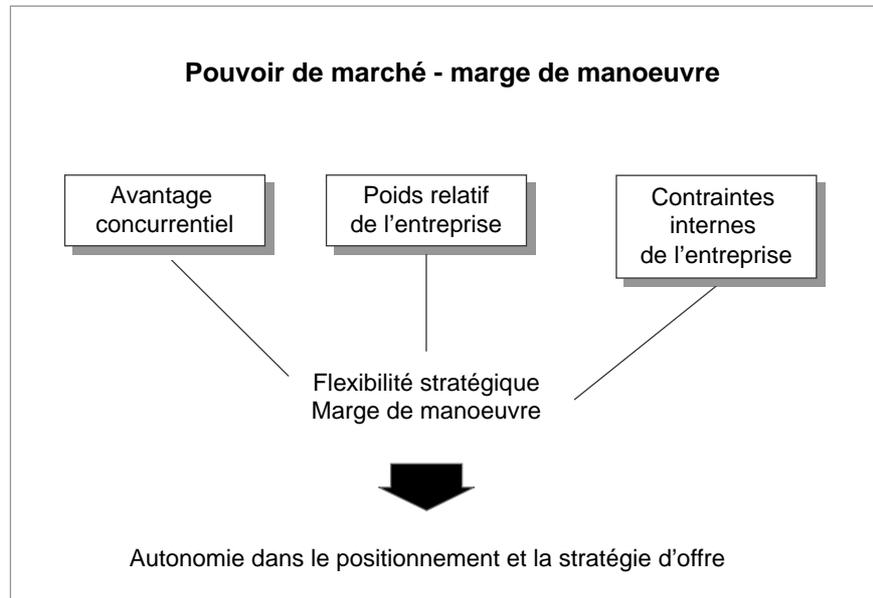
Dans la logique verticale, les effets des perturbations sont transmis d'un stade à un autre de la filière et marquent une interdépendance entre les industries qui composent la filière. L'approche en terme de filière est pertinente. Le pouvoir détenu résulte du rapport de force fournisseur/client.

La logique horizontale de répartition du pouvoir est caractérisée par une transmission des perturbations sans impact significatif d'un niveau à un autre de la filière. Les industries qui composent la filière sont dispersées. Le pouvoir détenu résulte de la structure et de la dynamique des marchés.

Le pouvoir de marché d'une PME/PMI, sa capacité d'influence et de résistance, est liée à trois facteurs :

- L'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise, élément susceptible de lui fournir une marge de manœuvre dans sa stratégie d'offre,
- Le poids relatif de l'entreprise dans la filière, et particulièrement relativement à son marché aval, élément mesurant l'impact quasi institutionnel de l'entreprise, indépendamment de la nature de l'avantage concurrentiel,
 - l'absence de contraintes internes (humaines, techniques, financières) pouvant contrecarrer l'évolution de l'entreprise dans sa capacité à valoriser sur le marché son avantage concurrentiel.

Le pouvoir de marché détenu par une PMI se traduit par une plus ou moins forte autonomie de l'entreprise dans l'élaboration et la mise en oeuvre de sa stratégie d'offre et dans le choix de son positionnement.



1.2.3. Importance du rôle central du dirigeant et de ses représentations

Le rôle du dirigeant est central en ce sens que le dirigeant du fait de sa forte propension à personnifier l'entreprise et son histoire occupe une place prépondérante pour l'élaboration de sa stratégie et pour sa mise en oeuvre notamment à travers le mode d'organisation qu'il choisit de mettre en place dans son entreprise. Le dirigeant s'identifie facilement, même s'il est entouré, au rôle de chef d'orchestre que l'imagerie populaire lui attribue souvent. Il interprète les contraintes et exigences de l'environnement. Celles-ci ne sont ni données, ni stables, elles sont pensées dans les conditions de l'action. Il réagit fréquemment à un problème perçu, reconnu et compris selon son expérience passée et ses représentations de son environnement (cf. dito).

Par ailleurs, si l'on fait référence aux développements théoriques qui ont retenu la vision du dirigeant comme élément constituant ou précédant la stratégie, la notion de vision est d'autant plus pertinente en PMI du fait du rôle central du dirigeant. Pour la majorité des auteurs qui se sont intéressés à la vision, celle-ci est définie comme un futur projeté de l'entreprise par son dirigeant... (d'Amboise et Bouchard, 1990). La vision contient des idées d'actions ; elle correspond à l'"operational code" (George, 1969) retenu dans les sciences politiques : un prisme qui a une incidence sur les

perceptions du dirigeant, qui "fournit des normes, des standards, des "guidelines" qui influencent le choix de l'acteur en matière de stratégie et de tactique".

Le concept de vision est relatif à une image mentale d'un futur de l'entreprise. Cette capacité à élaborer une représentation d'un état futur est souvent considérée comme étant une qualité de l'entrepreneur : "un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses visions" (Filion, 1997).

Pour Julien et Marchesnay (1987), il y a deux types d'entrepreneurs en fonction de leur logique d'action. Il s'agit des entrepreneurs "PIC" et "CAP". Les premiers optent pour des actions privilégiant la pérennité de leur entreprise (avant l'indépendance et la croissance) alors que les seconds recherchent la croissance (avant l'autonomie et la pérennité). Au sein de ces motivations on constate bien sûr des compromis entre ces deux classes de dirigeants. Compromis qui résultent de l'existence et de l'importance de différentes variables. On citera, à titre d'exemple, le nombre de décisionnaires et la répartition des rôles, l'arbitrage risque/pouvoir relatif au problème de "l'argent frais" (ouverture ou non du capital), la logique de la raison d'être (capitalistique, industrielle, sociale, affective...), les caractéristiques objectives du dirigeant (études, expérience, âge...). On trouve encore un autre type de facteurs constitué par ce que Isenberg (1984) définit comme les habitudes de penser du dirigeant, son habileté à rassembler de manière indirecte et itérative des idées relatives aux buts stratégiques.

Du croisement de l'environnement, à travers la lisibilité du système de repérage, et des caractéristiques de l'entrepreneur, à travers sa logique d'action, émergent des comportements illustrés par le tableau suivant :

Type d'environnement, type d'entrepreneur et comportement
caractéristiques de l'environnement

		Repérage	
		Lisible	Illisible
Logique d'action du dirigeant	Cap	Pro-actif	Opportuniste
	Pic	Réactif	Attentiste

Bien que trop schématique, cette grille permet d'illustrer quatre types de comportements stratégiques :

- Pro-actif et réactif dans un environnement repérable autorisant l'application de l'analyse stratégique classique et de la définition d'une position visée en fonction d'une "règle du jeu" du marché. Le comportement pro-actif correspond à un dirigeant qui, connaissant la règle du jeu de

marché, investit en prévision des évolutions de celui-ci ; le comportement réactif étant le propre du dirigeant qui investirait après constatation des mêmes évolutions.

- Opportuniste et attentiste dans un environnement sans système de repérage. Le comportement que nous qualifions d'opportuniste est typique du dirigeant qui "saisit" telle ou telle occasion alors que le dirigeant au comportement attentiste attendrait des conditions permettant une prise de décision moins risquée, dans un contexte plus "certain".

Les deux premiers comportements sont plus entrepreneuriaux que les deux derniers. Il conviendrait alors de distinguer les logiques d'action entrepreneuriales, les comportements entrepreneuriaux et les contextes

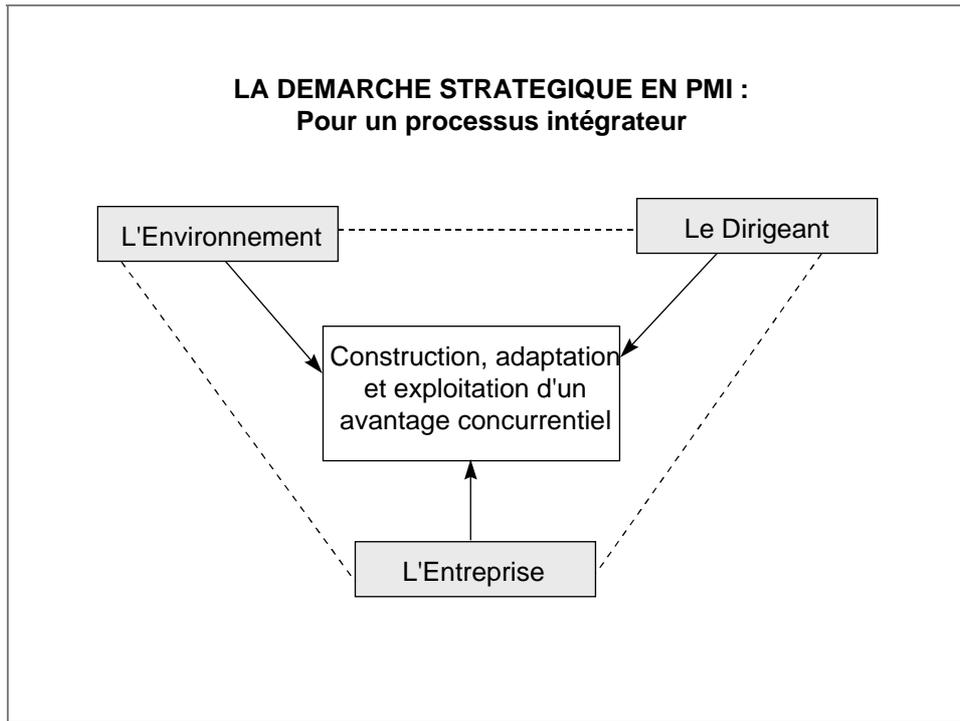
En fait, il ne peut y avoir confusion entre la capacité d'un dirigeant à élaborer des visions du futur et la nécessité dans laquelle il peut se trouver de construire sa représentation d'un environnement pour pouvoir repérer son entreprise et donner sens à sa stratégie et ses actions. Dans le premier cas, il s'agit du changement de l'entreprise et de la gestion de ce changement (alors la théorie de l'entrepreneur est pertinente), dans le deuxième cas, le dirigeant confronté à la non-disponibilité de la grille de lecture de l'environnement se réfère à ses représentations pour positionner son entreprise et initier l'action collective (il s'agit dans ce cas d'un processus particulier de la réflexion stratégique). En d'autres termes, tous les dirigeants de PMI ne possèdent pas les qualités de l'entrepreneur Schumpétérien " rechercher ce changement, d'agir sur lui et de l'exploiter comme une opportunité" (Drucker, 1985). Ces qualités ne sont pas exprimées au travers des comportements attentistes et réactifs du tableau précédent.

Conclusion : adoption d'un point de vue

Trois éléments caractérisent plus particulièrement les PMI en comparaison avec des entreprises de plus grande taille :

- En matière de stratégie de PMI, le dirigeant et ses représentations occupent un rôle central,
- La stratégie est très dépendante de la capacité du dirigeant à lire son environnement et la position de son entreprise dans cet environnement,
- La stratégie est très liée au pouvoir de l'entreprise dans son environnement.

L'approche de la stratégie doit en conséquence être multidimensionnelle et pouvoir inclure dans la démarche l'influence de l'environnement, celle du dirigeant et de ses représentations, les capacités de l'entreprise.



Cette triade est composée de trois pôles et de leurs interactions. Ce sont autant d'objets d'analyse. Parmi ces objets, certains d'entre eux peuvent être privilégiés dans le cadre d'une méthodologie d'analyse :

- L'environnement dans le cas de "market-driven approach"
- L'entreprise dans le cas de "ressource-based approach"
- Le dirigeant dans le cas d'étude du leadership.

Le plus souvent, ces analyses sont censées être conduites selon une perspective objective/objectivante par un observateur virtuel extérieur. D'autres points de vue peuvent être également adoptés : celui du dirigeant ou celui de "l'entreprise" (un point de vue interne autre que celui du dirigeant). Si l'on retient le point de vue du dirigeant, on introduit ipso-facto la subjectivité dans la démarche dans une perspective d'analyse de type socio-cognitive que nous avons dénommé "l'Univers Stratégique du Dirigeant". Dans le cas du point de vue de l'entreprise, les objets pourront être étudiés selon ce regard avec des approches sociologiques, psychosociologiques dont, l'Analyse Sociologique des Organisations (Crozier et Friedberg, 1977).

Le tableau suivant illustre par des exemples le croisement objet-point de vue.

	POINTS DE VUE		
OBJETS	DIRIGEANT	ENTREPRISE	ENVIRONNEMENT
	Représentation de son	Compréhension du	Capacités managériales

DIRIGEANT	propre rôle et de sa valorisation	dirigeant par son entreprise quant à par exemple sa logique patrimoniale	du dirigeant, sa surface financière du point de vue du banquier par exemple
ENTREPRISE	Représentation des ressources de la PMI	Représentation collective des capacités de l'entreprise	Mode de fabrication de la valeur du point de vue de l'investisseur par exemple
ENVIRONNEMENT	Représentation de l'environnement et de son évolution	Représentation de l'environnement et de son évolution	Représentation de l'environnement et de son évolution du point de vue du fournisseur par exemple
DIRIGEANT/ ENTREPRISE	Structure de pouvoir et processus de prise de décision	Structure de pouvoir et processus de prise de décision	Capacité du dirigeant à organiser l'action collective
DIRIGEANT/ ENVIRONNEMENT	Sa place dans ses réseaux socio-cognitifs	Capacité d'influence, de lobbying, du dirigeant	Capacité d'influence, de lobbying, du dirigeant
ENTREPRISE/ ENVIRONNEMENT	Evaluation des marges de manœuvres de la PMI	Evaluation des marges de manœuvres de la PMI	Evaluation des marges de manœuvres de la PMI du point de vue du donneur d'ordre par exemple
<i>Méthodologie</i>	<i>Univers stratégique du dirigeant</i>	<i>Analyse sociologique des organisations</i>	<i>Analyse stratégique de l'entreprise</i>

Nous avons fait le choix d'approfondir le point de vue du dirigeant à travers l'analyse de ses représentations relatives aux objets stratégiques cités : l'environnement, l'entreprise, le dirigeant et les articulations entre ces éléments. Dans notre approche, nous ne privilégions a priori aucune hiérarchie de ces objets. Dans une étude exploratoire, nous avons cherché à établir des types de représentations relatives à ces éléments, chaque type pouvant éventuellement faire apparaître une hiérarchie particulière.

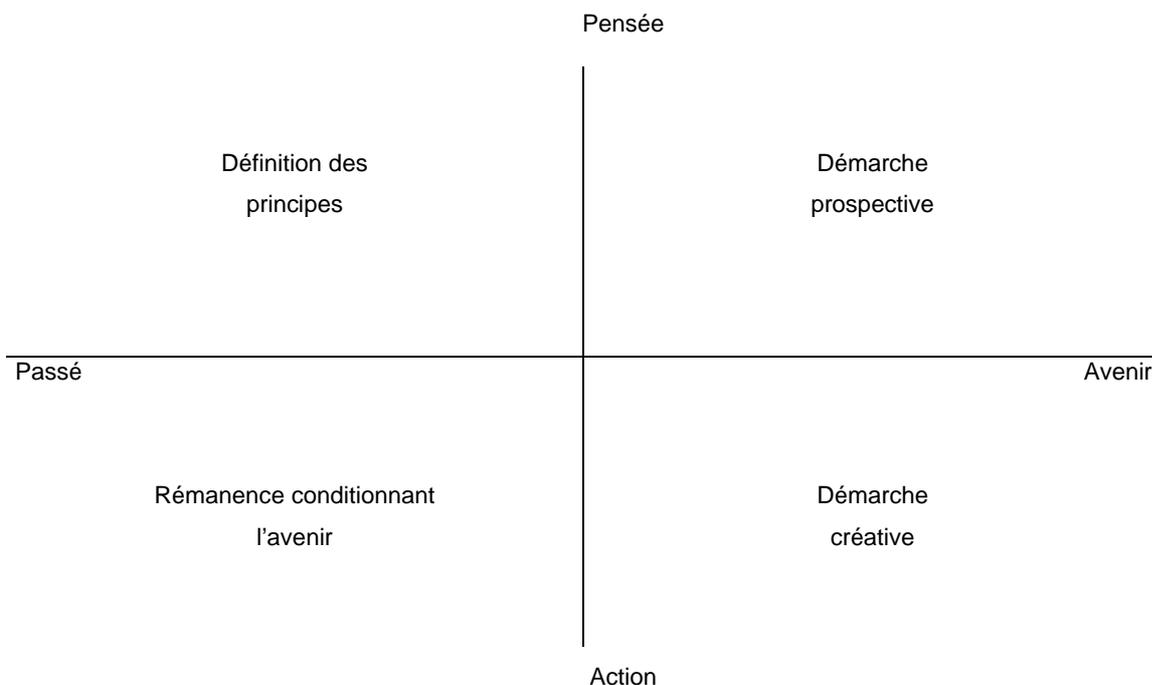
1.3. Proposition d'un cadre général de la stratégie

Nous nous intéressons ici à la définition d'un cadre général de la démarche stratégique qui tiendrait compte de la spécificité des PME-PMI.

Nous avons déjà proposé une première définition de ce cadre à l'aide de deux dimensions : la transformation des buts en activités (problématique de l'organisation de l'action collective) et

l'articulation entre l'environnement concurrentiel et l'avantage concurrentiel (problématique du positionnement). Fievet (1993) propose un cadre également défini par deux dimensions : la première est constituée du passage de la pensée à l'action (proche de la traduction des buts en activités), la deuxième dimension est composée de la variable temps en opposant passé et futur. Dans cette approche, le temps est supposé continu, la durée l'emporte ou est privilégiée par rapport à l'instant. Quatre questionnements génériques constituent alors le fondement de la démarche stratégique :

- l'histoire et l'étude des leçons de l'histoire afin d'en dégager les principes permanents (comment concilier les principes immuables et l'évolution régulière)
- la prospective et la mesure de l'évolution, rémanence réaliste du passé conditionnant l'avenir (penser l'avenir)
- les principes qui servent de fondements à la démarche intellectuelle (comment faire le pont entre le sens permanent du passé et le sens prospectif à découvrir)
- la créativité qui permet l'adaptabilité des idées prospectées (construire l'avenir).



L'idée dominante de ce cadre de référence de la stratégie est que c'est en s'appuyant sur une connaissance du passé que la lecture extrapolée de l'avenir et la détermination des actions peuvent être effectuées.

Nous proposons également un cadre général en deux dimensions pour appréhender, analyser, interpréter la démarche stratégique des dirigeants de PMI. Il s'appuie sur l'importance des représentations du dirigeant et une appréhension différente du facteur temps.

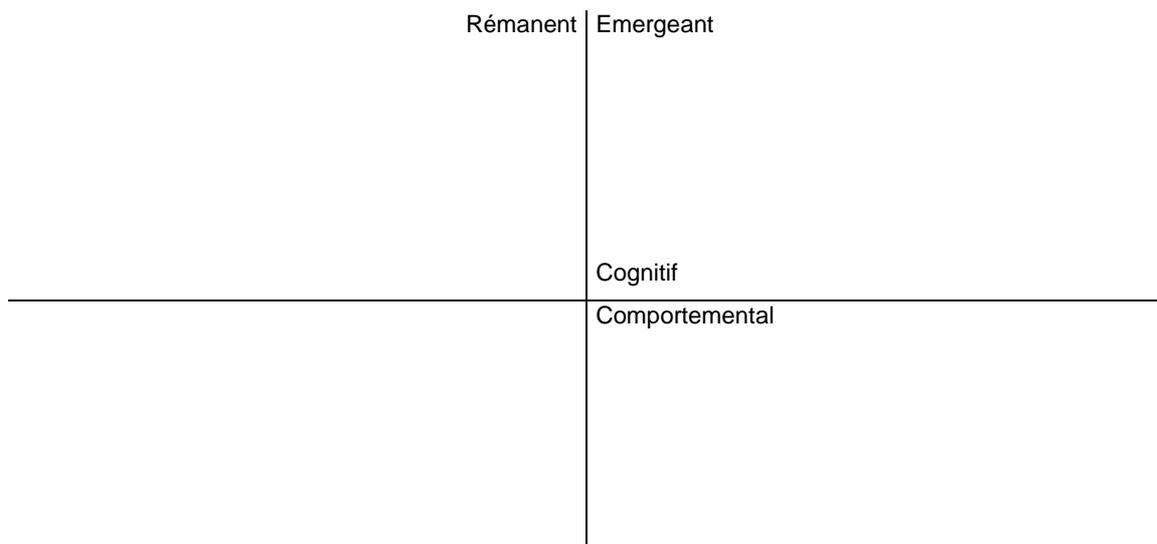
La première dimension est constituée du passage entre des éléments cognitifs et comportementaux, quelque peu différent des passages précédemment évoqués entre pensée et action puisque nous pensons que la pensée ne peut être considérée comme étant homogène ou suivant un processus permanent, cohérent et rationnel mais que précisément, elle organise le passage entre des éléments référents, de connaissance, cognitifs et des éléments d'action, de comportement. Ici la pensée n'est pas déterminante (à une pensée correspond une action) elle est plutôt organisante : activation de certains éléments cognitifs, représentation de certains éléments d'actions et cette organisation peut elle-même être structurée par une démarche modélisée que l'on pourrait dénommer démarche stratégique.

La deuxième dimension retient également la variable temps mais en opposant le temps considéré comme élément continu caractérisant la durée, la rémanence au temps appréhendé dans la discontinuité, marquant la rupture, l'émergence. La distinction entre ces deux formes du temps conduit à une analyse différenciée de la décision : décision programmée, procédurale dans un univers temporel continu, décision émergente dans un temps discontinu. Ici, la décision n'est pas étudiée dans son contenu, élément relatif à la première dimension déterminée dans le processus d'organisation de l'action par la pensée, elle est appréhendée par l'instant de la décision dont l'incidence se traduit dans le fait d'être le premier ou de suivre, de risquer ou d'attendre, de marquer un rythme dans la manœuvre stratégique... Dans cette conception, l'importance est tout aussi relative à la durée, la projection, la planification que l'instant et la décision. La stratégie ne s'inscrit pas seulement dans l'aller - retour entre passé et futur , la compréhension de l'un pour la détermination de l'autre , elle doit également retenir dans son cadre, ses démarches, ses processus, la compréhension et la gestion de l'instant.

Cette dernière approche fait écho à des propositions émises par différents chercheurs tels que Mintzberg et Waters (1985) qui considèrent que la stratégie est "un mélange inextricable de choix réfléchis a-priori et d'actions cruciales émergentes".

Elle s'inscrit également dans le courant qui distingue stratégie et management stratégique ; cette dernière notion ayant été développé (Thietart, 1981) pour tenir compte de l'incertitude qui caractérise l'environnement de la prise de décision stratégique. Le management stratégique est défini de la manière suivante :

- positionner l'entreprise par le truchement de la stratégie et de la planification des capacités
- fournir des réponses stratégiques en temps réels
- gérer systématiquement les résistances pendant les phases de mise en œuvre



Ces deux dimensions permettent de caractériser les déterminants et les constituants de la démarche stratégique d'un dirigeant de PME :

- éléments cognitifs rémanents à savoir :

D'une part, les représentations du dirigeant relatives à l'environnement, son entreprise, les schémas stratégiques que nous avons regroupés sous l'appellation " univers stratégique du dirigeant " et qui correspond à la banque de données que le dirigeant est susceptible d'activer dans sa démarche.

D'autre part, les deux référentiels du dirigeant que sont son espace de lecture (ou sa représentation du rôle de son entreprise et des actions qui légitiment ce rôle, cf.dito) et son problème rémanent, véritable enjeu de son entreprise et de son évolution (tel que la nécessité d'internationaliser les activités, la mise aux normes européennes, ...)
- éléments cognitifs émergents : ce sont des événements non prévus qui " surgissent " et qui peuvent soit contribuer à modifier l'univers stratégique du dirigeant (apparition d'un nouveau concurrent) soit confirmer en nature et en importance le problème rémanent, l'enjeu de l'entreprise (comme par exemple, la perte d'un commercial qui alimente le problème rémanent que serait la stabilité des équipes commerciales sur le terrain). Ces événements peuvent également donner lieu à un problème (la chute de la lire qui rend compétitives les PME italiennes de la chaussure et menacent l'activité des industriels français).
- éléments comportementaux rémanents tels que la planification ou un processus récurrent qui déterminent une programmation des actions et des décisions et/ou un mode stable d'analyse et de résolution de problème
- éléments comportementaux émergents qui correspondent aux actions et décisions qui s'inscrivent dans la " nécessité " de l'instant et qui sont conformes aux actions programmées et/ou à celles qui formatent l'espace de lecture (la saisie d'une opportunité permettant la concrétisation d'une

orientation planifiée ou le renforcement du rôle de l'entreprise) ou éléments comportementaux constituées d'actions et de décisions non prévues et visant à résoudre des problèmes émergents. Dans le premier cas, le dirigeant doit faire le choix du bon moment et dispose donc d'une relative marge de manœuvre, dans le second, il est dans une situation d'immédiateté avec une marge de manœuvre limitée.

Un autre élément est placé au centre du cadre général de la stratégie, élément que nous avons dénommé "espace de lecture, référentiel de la démarche stratégique". Cette définition est proche de celle donnée par Bettis et Prahalad (1986) qui propose le concept de logique de management "comme la manière dont les dirigeants conceptualisent leur environnement concurrentiel et prennent des décisions stratégiques et critiques d'allocation de ressources.... Une vision du monde ou une conceptualisation de l'activité et des outils administratifs à mobiliser pour accomplir des buts".

S'agissant de PMI dont nous avons constaté l'accès difficile à une lecture du marché ; aussi, nous insistons à travers le concept d'espace de lecture sur la nécessité pour le dirigeant de reconstruire un mode de repérage lui permettant d'avoir une image mentale, point de repère, pour développer un processus de mise en action de ses buts.

Nous avons déjà constaté que les PMI, de plus en plus nombreuses à être confrontées à un environnement turbulent, difficile à lire, ne disposent plus de système de repérage. Elles ne peuvent alors utiliser les modèles classiques d'analyse stratégique pour définir leur trajectoire, et la projection de l'entreprise dans l'avenir devient fort aléatoire.

Etudions plus précisément cette problématique en utilisant l'allégorie du jeu d'échecs (Silvestre et Goujet, 1993). La majorité des modèles stratégiques partent de l'hypothèse implicite que le marché est comparable à une sorte d'échiquier sur lequel évoluent des acteurs, dotés de plus ou moins d'atouts. A partir d'une règle du jeu commune et partagée par l'ensemble des participants - qui les maîtrisent plus ou moins - en partant de leur position lisible, les acteurs décryptent la carte, évaluent les opportunités et menaces et envisagent une trajectoire à plus ou moins long terme. Dans le cadre de ce plateau à deux dimensions, l'ensemble des acteurs partage une représentation très semblable de sa configuration et de la place des pièces.

Lorsque la PMI est située dans un contexte instable, l'ensemble de ces présupposés n'a plus de sens. Plusieurs cas de figure se présentent :

. Les contours de l'échiquier, et souvent l'ensemble de l'échiquier, ne sont pas appréhendés, une majorité des acteurs mal identifiée ou inconnue. Seuls les acteurs de proximité sont correctement repérés. Il existe alors un véritable état de myopie.

- . Les perceptions des différentes entreprises de leur environnement ne sont pas identiques (à chaque joueur correspond une image spécifique de l'échiquier).

L'élément le plus saillant de nos observations est le fait qu'en l'absence de système de repérage fourni par le marché, le dirigeant de la PMI se place au centre de son environnement pour définir celui-ci et la trajectoire qu'il entend y parcourir.

Utilisons (en écho à celle de l'échiquier) une deuxième métaphore : un plaisancier en mer dans le brouillard ne disposant pas de liaison gonio/radio ne peut définir sa position à l'instant t qu'en fonction d'une estimation de sa position à l'instant t-1. Son bateau devient le centre de son système de repérage en l'absence d'amers visibles. Autrement dit, dans les situations de non-lisibilité, il est théoriquement impossible à la PMI d'occuper le poste d'observateur qui lui permettrait d'avoir une vision globale de son environnement et des acteurs qui le composent. Bien plus, considérant les PMI que nous avons interrogées, nous avons effectivement constaté un changement de système de repérage : quand l'environnement est lisible il est constitué de ce que nous avons qualifié de règles du jeu de marché, quand l'environnement est considéré illisible, la PMI "se place au centre" et analyse les autres acteurs et les options stratégiques en termes de proximité, proximité par rapport à ses savoir-faire, ses intentions stratégiques...

En résumé, le dirigeant d'une PME/PMI peut considérer l'environnement comme étant illisible dans plusieurs cas :

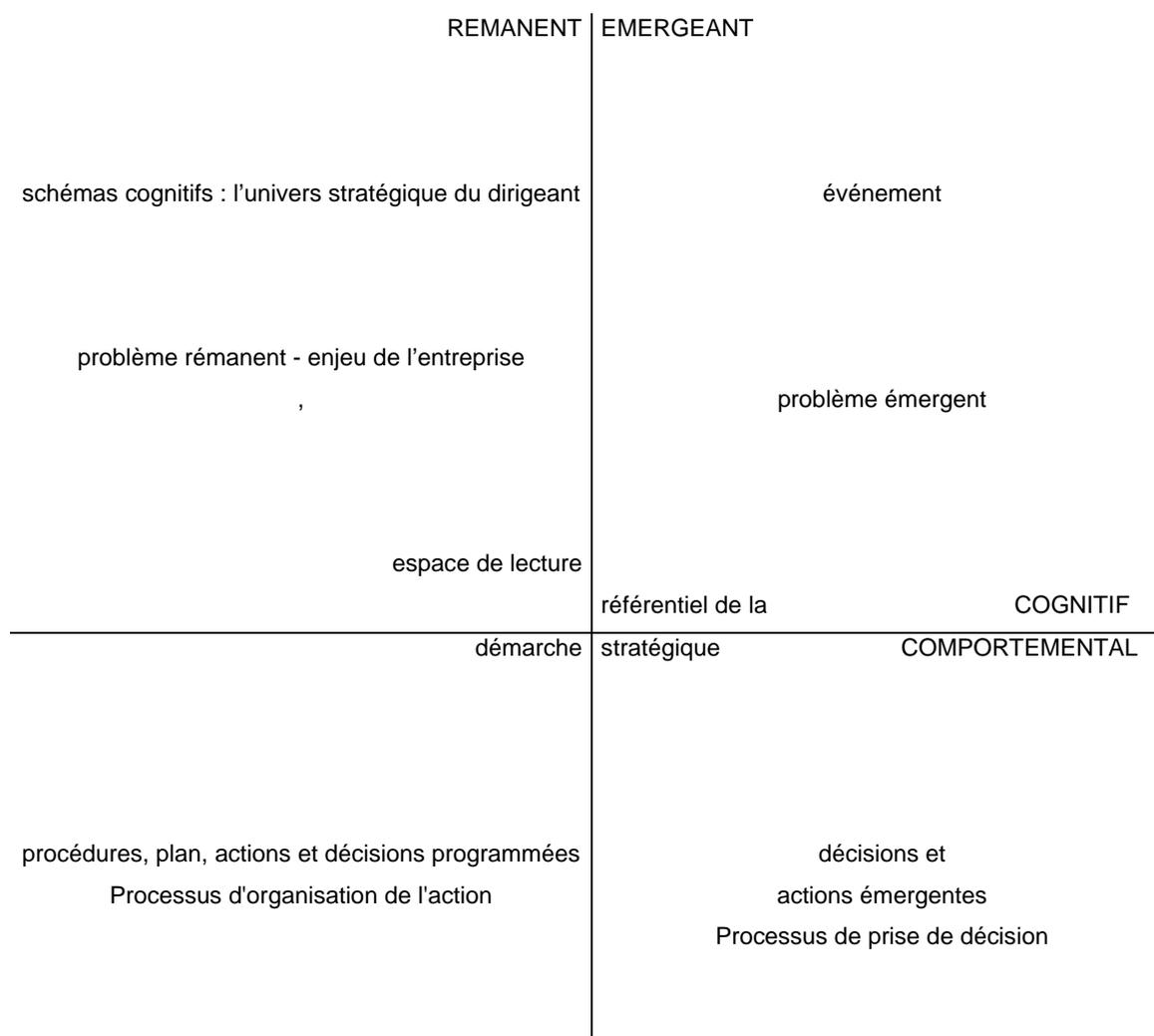
- Un environnement d'une grande complexité, marqué par une forte turbulence
- Un système d'information défaillant ou ne permettant pas d'obtenir des informations à l'accès difficile ou au coût d'obtention prohibitif
- Un comportement vis-à-vis de l'extérieur marqué par une forte myopie.

Ainsi, face à un problème donné, le dirigeant cherche un espace de lecture pour agir. Par analogie, il cherche et choisit une "distance focale" qui lui permet d'avoir une représentation, pour lui satisfaisante, du rôle que peut tenir son entreprise. Cette représentation devient le référentiel, a une fonction de repérage pour la détermination de l'action. Les deux variables d'ajustement de la distance focale étant:

- L'espace marché qui peut varier d'un espace réduit à un client important jusqu'au marché mondial,
- L'espace temps, le temps dans cette perspective devient une variable endogène, idiosyncrasique, participant à la définition d'un espace d'action (Silvestre, 1998).

L'espace de lecture synthétise la représentation qu'a le dirigeant de l'interaction de son entreprise avec son environnement. Il est un élément intermédiaire entre représentation et décisions, produit à partir des représentations et référentiel pour la prise de décision.

Le stratège ne peut entrer dans un processus stratégique (qu'il s'agisse de la formulation du problème stratégique ou celle de la stratégie) sans faire référence à et/ou activer, son espace de lecture. Dans cette approche, la démarche stratégique ne peut plus être considérée comme étant "conduite par le marché" (market-driven approach), elle intègre plutôt une interaction entre représentation et action, le lien entre la "transformation du réel" et "l'engagement dans le réel" (Weick, 1969).



Ce cadre général de la stratégie et ses constituants permettent d'identifier les points-clés dans la démarche stratégique du dirigeant

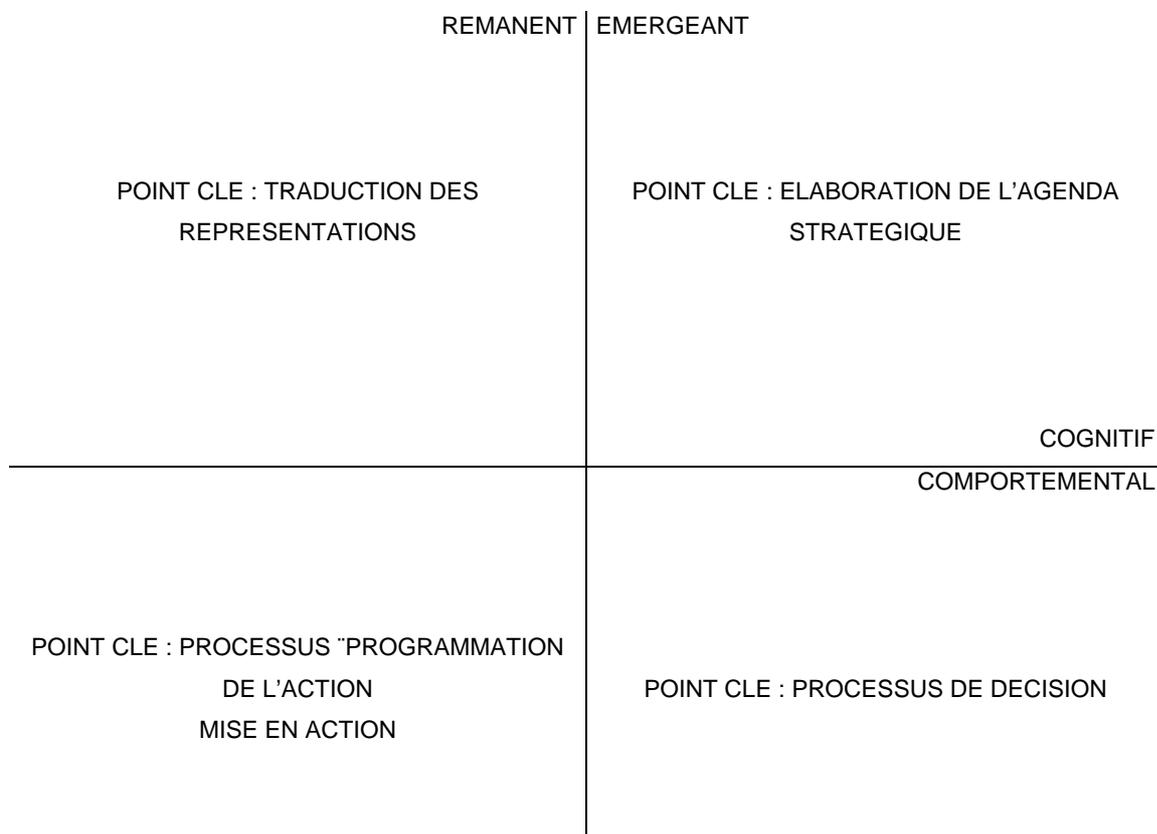
- éléments cognitifs rémanents : si l'on retient le lien entre représentation et action comme déterminant dans la stratégie des PMI, on peut retenir comme hypothèse que le format de l'évolution de l'entreprise est dépendant du format et du contenu des représentations du dirigeant. Modifier ces représentations aurait alors pour effet de faire évoluer le cadre de référence de la stratégie.

- éléments cognitifs émergents : il s'agit d'identifier le processus qui conduit à la prise en compte d'un problème par le dirigeant et à l'inscription de ce problème sur son agenda stratégique. Cette dimension n'est pas spécifique des dirigeants de PME/PMI ; en revanche, elle s'écarte de l'approche classique de la stratégie dans laquelle un problème est un élément exogène à la démarche, qui s'imposerait " de l'extérieur "au stratège ce qui revient à ne pas considérer les processus cognitifs (cf. en particulier la dissonance cognitive) qui conduisent à retenir ou à rejeter un événement posant problème et à négliger la dimension politique de ce processus. Dans ce cadre, le référentiel est constitué par l'espace de lecture du dirigeant. Un événement qui mettrait en cause cet espace de lecture sera soit rejeté parce que trop dissonant soit immédiatement géré dans l'objectif de re-construire cet espace de lecture. Dans ce cas, l'élément clé est relatif au processus d'élaboration de l'agenda stratégique.

- éléments comportementaux rémanents : le point-clé est ici relatif à l'organisation de l'action soit à travers un processus observable dans la suite des décisions et des actions de l'entreprise (le pattern des 5P de la stratégie de Mintzberg, 1987) soit par l'existence d'une planification formalisée.

- éléments comportementaux émergents : la gestion de l'immédiateté à laquelle il a été fait référence auparavant

Ce cadre général permet d'organiser les questionnements génériques relatifs à la démarche stratégique du dirigeant de PMI :



- Comment traduire les représentations du dirigeant ? Ce point est déterminant du fait de la relation que nous avons précédemment soulignée entre représentation et action. Il est nécessaire dans le cadre d'une approche analytique pour comprendre la stratégie du dirigeant ; il est souhaitable dans un processus d'accompagnement du chef d'entreprise pour permettre le changement stratégique (la modification de la vision du dirigeant est à considérer " en-soi " comme un changement stratégique) et permettre la prise en compte d'autres éléments dont, en particulier, la référence plus structurée au marché. Enfin, il est souvent demandé par les acteurs internes à l'entreprise pour appréhender les orientations stratégiques de l'entreprise. De façon opérationnelle, il s'agit de " mettre en mots " les représentations.

- Comment se construit l'agenda stratégique du dirigeant ? Il y a autant si ce n'est plus de créativité à considérer le processus de formulation de problèmes qu'à analyser le processus de résolution de ces problèmes (Laroche, 1991). Ainsi, pourquoi un événement sera retenu comme " faisant problème " par un dirigeant et négligé par un autre ? De même, pour quelles raisons un problème sera considéré comme stratégique par telle ou telle personne ? Dans un cadre plus opératoire, l'établissement de l'agenda stratégique fera l'objet d'une négociation pour laquelle acteurs et processus devront être définis.

- Comment organiser l'action collective ? Comment définir le " cadre de l'action " et faire en sorte que les acteurs s'inscrivent à travers la mise en oeuvre de la stratégie dans ce cadre ? Ce point-clé fait référence à l'activité de planification, au mode stable de résolution des problèmes (acteurs et processus), à la fabrication des symboles qui décrivent ce cadre de l'action.
- Comment améliorer la prise de décision ? On ne cherchera pas ici à analyser le processus cognitif de la prise de décision mais à favoriser la contribution de telle ou telle décision à la concrétisation de l'espace de lecture du dirigeant dans l'objectif de consolider la position de l'entreprise et de construire une " intelligence stratégique " de l'entreprise.

En conclusion, notre définition de la démarche stratégique est le passage processuel du cognitif au comportemental permettant :

- l'organisation de l'action collective
- avec la finalité de construire et d'exploiter un avantage concurrentiel pour défendre, maintenir et développer la position de l'entreprise sur ses marchés
- sous la contrainte de la variabilité de la dimension temporelle
- sous la triple contingence des représentations du dirigeant, de l'environnement et des capacités de la PME.

Deuxième partie :

Approfondissement théorique

- 2.1. Rappel de l'approche typologique de l'univers stratégique du dirigeant
- 2.2. Univers stratégique du dirigeant, stratégie financière et performance de la PMI
- 2.3. Le lien entre représentation et action, conséquences sur la démarche stratégique
- 2.4. Modification des représentations et incidences sur l'action

Objectifs de cette partie

Cette partie a pour objet de présenter plus précisément les travaux relatifs aux deux programmes d'approfondissement qui ont fait suite à notre étude typologique de l'univers stratégique du dirigeant de PMI.

Le premier programme porte sur le croisement des types d'univers stratégique du dirigeant avec des variables financières. Cette dimension a été choisie pour deux raisons :

- les ressources financières sont un élément déterminant dans l'évolution des PMI*
- la mesure de la performance des entreprises la plus communément admise utilise des critères financiers.*

Le deuxième programme vise à traiter l'hypothèse de la relation entre représentation et action, relation considérée comme prégnante dans la compréhension du management stratégique des PMI et élément devant obligatoirement être pris en compte dans un processus d'accompagnement du dirigeant.

Nous avons précédemment choisi une approche multicritère de la stratégie des PMI. Les critères étant regroupés selon trois dimensions : l'environnement, l'entreprise, le dirigeant.

Nous avons également privilégié pour analyser ces dimensions le point de vue du dirigeant compte tenu du rôle central que joue le chef d'entreprise dans les PMI.

Ce point de vue semble a priori générer de la complexité si l'on considère le caractère idiosyncrasique des représentations. A chaque dirigeant de PMI correspondrait une lecture particulière de l'environnement et du rôle que pourrait y jouer son entreprise. Ainsi, émerge une alternative simplificatrice d'analyse de ce type d'entreprise :

- soit elles seraient considérées comme une population homogène, voire "amalgamées" avec les entreprises d'une autre taille. Dans ce cas, pour procéder à leur analyse, l'observateur adopterait une démarche traditionnelle en matière de stratégie, négligeant comme nous l'avons constaté en première partie, les difficultés de repérage et le pouvoir limité de ce type d'entreprise.
- soit il conviendrait de considérer chaque PMI comme un cas particulier du fait de l'importance des représentations du dirigeant et de leur caractère idiosyncrasique. Dans ce cas, à chaque dirigeant un mode de lecture de l'environnement et de la place de l'entreprise et donc une stratégie particulière et/ou un processus d'élaboration de la stratégie.

Nos précédents travaux de recherche sur les représentations des dirigeants de PMI ont montré que cette complexité apparente pouvait être structurée, organisée selon une typologie que nous avons dénommée "typologie de l'Univers Stratégique des Dirigeants de PMI" (Silvestre, Goujet, Pastorello, 1997). Nous présentons de façon résumée ces résultats dans la partie 2.1.

Nous avons par ailleurs observé une corrélation entre ces éléments et des caractéristiques d'analyse de la performance (partie 2.2).

Ceci nous amène à proposer l'hypothèse d'un lien entre les représentations du dirigeant et l'évolution de son entreprise (partie 2.3).

2.1. Rappel de l'approche typologique de l'univers stratégique du dirigeant

Dans une étude exploratoire sur le management stratégique des PMI, nous avons cherché à structurer la population des PMI considérée *a priori* comme très hétérogène du point de vue du management stratégique de leurs dirigeants. 77 responsables de PMI indépendantes de la région Rhône-Alpes ont été rencontrés en l'espace de deux mois (en Juin et Juillet 1993) de façon à situer ces dirigeants et leurs entreprises dans une conjoncture la plus homogène possible. Ces PMI de

l'industrie manufacturière étaient schématiquement réparties selon la taille (de 15 à 1000 salariés), les filières industrielles, leur indépendance et la zone géographique.

Cette étude est exploratoire en ce sens que nous ne cherchons pas à valider un modèle préétabli de management stratégique qu'il s'agisse du modèle classique ou d'un autre modèle préalablement élaboré mais, au contraire à faire émerger un ou plusieurs types de management stratégique. Notre option a consisté à recueillir le discours de 77 dirigeants en utilisant un questionnaire qualitatif très ouvert. Ainsi, notre "matériau" est constitué de ce que ces chefs d'entreprises disent de leur processus d'élaboration de leur stratégie (ce qu'ils pensent, ce qu'ils voient, ce qu'ils disent faire en matière de stratégie).

Le parti pris est de s'écarter des approches, la plupart du temps adoptées dans des perspectives économiques, qui considèrent la PMI comme une coquille vide et qui ne retiennent ces entreprises que prises dans leur ensemble et ne les analysent que globalement.

Nous adoptons, au contraire, un autre mode : d'une part, cette étude est porte sur les facteurs qui conditionnent ainsi que sur ceux qui constituent la démarche stratégique des dirigeants de PMI et, d'autre part, nous partons de l'extrême hétérogénéité des PMI en considérant, en tant que telle, une à une, les 77 PMI indépendantes qui constituent notre échantillon². Puis, nous cherchons, à partir de cette population, à effectuer des regroupements, sous la forme de typologies, dans le but de réduire la complexité des données primaires pour permettre une lecture de ces entreprises.

Dans le cadre d'une approche intégrative nous considérons trois catégories d'éléments : ceux relatifs à l'environnement, ceux relatifs à l'entreprise et enfin, au dirigeant. On peut alors chercher à identifier si des combinaisons particulières d'éléments issus de ces trois catégories sont susceptibles d'éclairer des types de démarches stratégiques. En cherchant à élaborer des typologies au regard de ces catégories, notre objectif est de mieux comprendre ce qui sous tend le management stratégique des PMI.

Les typologies existantes retiennent généralement des éléments relatifs à certaines de ces catégories. Julien et alii (1994) les qualifient de typologies qualitatives établies selon des approches multicritères. Notre approche typologique est de cette nature, typologie "complexe globale", synthétique et multicritères, à la fois approche intégrative et approche inductive puisque nous avons travaillé en particulier sur les discours et les perceptions des dirigeants : ce que le dirigeant voit, pense, et dit faire en matière de stratégie.

² L'échantillon est composé d'entreprises dont l'effectif est compris entre 20 et 1000 salariés. Elles ont toutes une partie au moins de leur activité consacrée à la transformation manufacturière. L'échantillon correspond globalement au tissu industriel de la région Rhône-Alpes, au regard des critères d'activités et de taille.

Comme le souligne Ginsberg (1989), l'intérêt d'une telle perspective réside dans le fait de découvrir les jeux de construits utilisés par les dirigeants et ici, plus précisément, pour la lecture de leur environnement, la prise de décision et la mise en oeuvre des actions. Ainsi, dans cette présente recherche, nous privilégions les construits des dirigeants pour appréhender leur démarche stratégique. En accord avec Hugues et al. (1994), nous abandonnons l'idée de considérer ces derniers comme des décideurs logiques et traitant l'information de façon rationnelle, pour retenir celle d'acteur qui agit et influence le monde avec une rationalité limitée (Simon, 1947).

Le questionnaire administré comportait plus de 120 questions (43 pages de questionnaire). Beaucoup d'entre elles étaient ouvertes, d'autres étaient de nature hiérarchique ou bien fermées. L'administration du questionnaire en face à face sur rendez-vous pouvait varier entre deux et trois heures.

Le questionnaire multicritères traitait les éléments suivants :

- Des éléments caractéristiques du dirigeant (tels que sa formation, son expérience professionnelle, son mode d'accès à sa fonction...) et de son schéma stratégique,
 - Des éléments relatifs à son entreprise, soit de nature plutôt objective (effectifs, nombre de produits...) soit relatifs à la représentation du dirigeant (histoire, avantage compétitif, capacité d'évolution, contraintes, bilan et perspectives...),
- Des éléments descriptifs de l'environnement tel que se les représente le dirigeant (intensité concurrentielle, niveau de turbulence, description de la filière, place dans la filière, envergure du marché...),
 - Des éléments utilisés par le dirigeant pour décrire sa démarche stratégique (principes stratégiques, stratégie concurrentielle, processus de prise de décision stratégique...),
- Quelques éléments de performance soit tels que les définit le dirigeant soit normatifs (croissance des effectifs, du chiffre d'affaires, évolution de la rentabilité...).

Pour des raisons liées à l'outil informatique et pour faciliter le traitement statistique des données, les 120 questions d'origine ont été transformées en environ 250 variables informatiques pouvant avoir deux natures différentes :

- Des variables de nature objective (exemple : effectif, âge du dirigeant...) ou qualifiant des faits concrets (exemple : mode d'accès à la fonction de propriétaire-dirigeant),
- Des variables de nature subjective établies à partir des discours des dirigeants, ayant fait l'objet d'un post-codage, décrivant leurs représentations (exemple : les faits marquant ayant influencé l'évolution de l'entreprise, quels sont les atouts principaux de l'entreprise...).

Le traitement des données s'est déroulé selon trois phases :

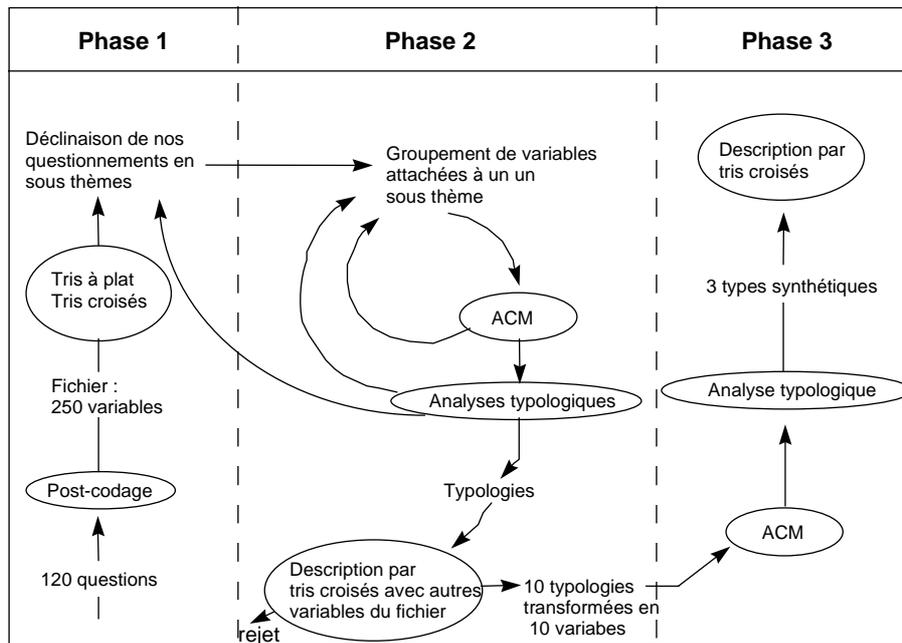
- La première phase a consisté, à partir des questions du questionnaire, à post-coder les réponses donnant ainsi lieu à l'établissement des 250 variables informatiques puis à analyser les tris à plat, les tris croisés et identifier les liaisons significatives (calcul de l'écart entre distribution observée et distribution théorique). Cette phase nous a permis de décliner notre questionnement initial en plusieurs sous thèmes, chacun d'eux pouvant être précisé à l'aide de plusieurs variables.
- La deuxième phase a consisté à faire des traitements pour chaque sous thème : par un processus itératif suivant la séquence suivante : a) choix de certaines variables considérées *a priori* comme illustrant le sous thème, b) réalisation d'une Analyse des Correspondances Multiples, c) analyse typologique (méthode des nuées dynamiques), d) croisement des types obtenus avec l'ensemble des variables restantes du fichier ; nous avons finalement conservé 10 typologies correspondant à 10 sous-thèmes. Ont été conservées les typologies permettant de mettre en exergue des groupes de PMI pour lesquelles un nombre important d'éléments relatifs à l'environnement, l'entreprise, le dirigeant, sa démarche stratégique, des indicateurs de performance sont spécifiques des types obtenus. Sur les dix typologies, 9 ont trois types et une a quatre types.

Les typologies ainsi obtenues sont les suivantes : qualification de l'environnement, avantage concurrentiel de la PMI, poids relatif de l'entreprise dans son environnement, expérience du dirigeant, contraintes internes susceptibles de contrecarrer l'évolution de l'entreprise, bilan et perspectives, format de l'évolution, principes stratégiques du dirigeant, formule stratégique du dirigeant, processus de prise de décision stratégique.

- Une troisième phase de traitement se présente sous la forme d'une synthèse des dix premières typologies. Dans un premier temps chacune d'elle a été transformée en variable, soit 10 variables avec chacune 3 modalités (une seule en a quatre). Ensuite, nous avons procédé de la même manière que lors de la deuxième étape : ces dix variables ont donc été traitées par une ACM sur laquelle nous avons effectué une typologie dont les modalités ont été croisées avec l'ensemble des autres variables du fichier. Ainsi, à partir des dix premières typologies nous avons pu construire une typologie synthétique qui comprend trois types synthétiques (TS) (A, B et C) répartissant les 77 dirigeants au regard des 10 typologies.

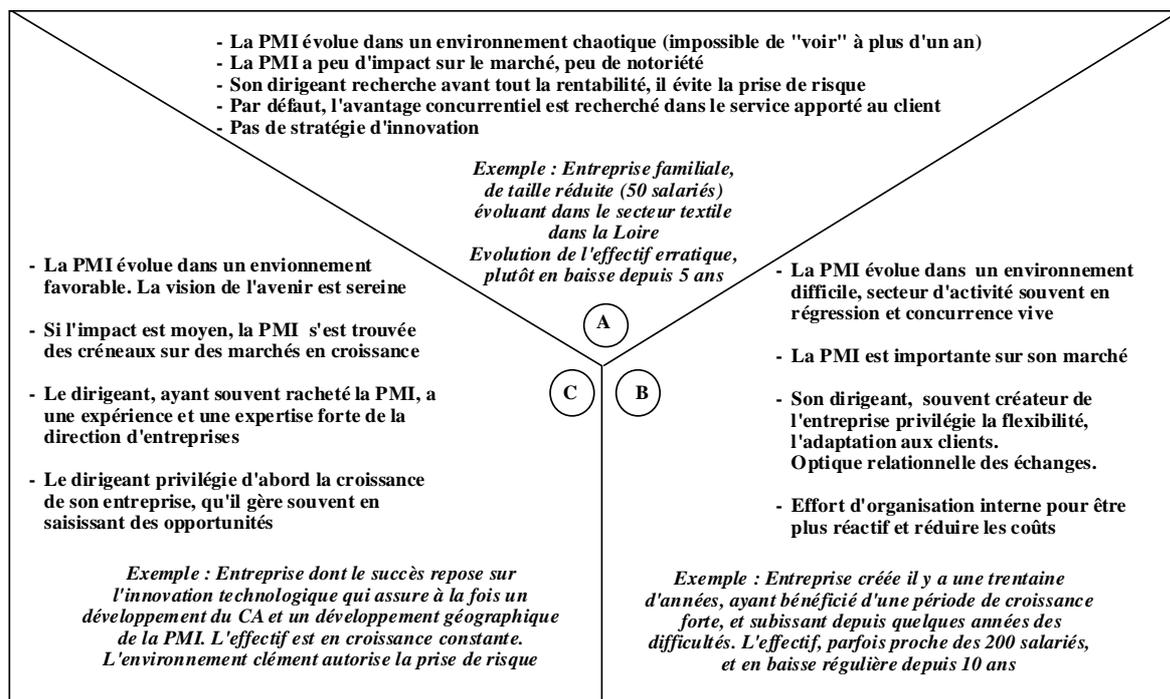
C'est donc la typologie synthétique et les trois TS - A, B, C- que nous présentons de façon plus détaillée ci après.

Le graphe suivant résume, en les reprenant, les différentes étapes de la méthodologie.



Avant de décrire chacun des trois TS nous proposons une représentation simplifiée de l'analyse factorielle ayant permis de dégager les TS. Apparaissent les principales caractéristiques décrites par les modalités des dix dimensions qualifiant le mieux les TS, et nous avons illustré par un exemple ce que pourrait être une PMI répondant à chacune de ces trois configurations.

Tableau n°2 : Présentation simplifiée des types synthétiques



Les trois TS de cette typologie synthétique ont été croisés avec les variables du fichier ce qui permet de mieux les spécifier, nous en proposons ci-après une description rapide.

2.1.1. Description du TYPE A (32 PMI)

Près de 40% des PMI indépendantes de notre échantillon se trouvent dans ce type synthétique. Elles sont avant tout marquées par une très forte dimension familiale : la quasi-totalité de leurs dirigeants a accédé au poste de chef d'entreprise par transmission familiale, conserve des relations familiales avec le dirigeant précédent et 60% des responsables de ces PMI occupent leur fonction depuis longtemps. Le dirigeant, avant de prendre la direction de l'entreprise, a travaillé durablement dans d'autres fonctions au sein de celle-ci.

30% environ des chefs d'entreprise de ce type sont des managers aux expériences de direction multiples et dont l'entrée en fonction est relativement récente.

Ces PMI sont de taille réduite, plus de la moitié ont un effectif inférieur à 50 salariés. Environ 10% seulement d'entre elles ont un effectif supérieur à 100 salariés. Les PMI du textile y sont très représentées (près d'un tiers de la population du type). Les éléments marquants retenus par les dirigeants pour évoquer l'histoire de leur entreprise sont le plus souvent liés à l'organisation interne, en particulier à la mise en oeuvre d'une démarche qualité.

L'élément le plus communément partagé par les entreprises de ce type A est relatif à l'environnement qualifié de chaotique : secteur en régression forte, turbulence, intensité concurrentielle très forte sur un marché très atomisé et des concurrents très nombreux.

La vision de l'avenir des dirigeants est courte, la presque totalité déclare "voir" à moins d'un an l'évolution de leur entreprise, un tiers d'entre eux ont un champ de vision plus court encore : de zéro à trois mois, qu'il s'agisse de la vision de leur secteur ou de celle de leur entreprise.

Ces PMI n'ont pas de poids sur leur marché, d'une part parce que dans environ deux cas sur trois le financement des investissements est le facteur interne susceptible de contrecarrer l'évolution de l'entreprise et, d'autre part, parce que pour une très forte majorité d'entre elles, ces PMI ont un avantage concurrentiel peu percutant, lié au service (qualité des produits, délais, réseau commercial).

Dans ces conditions, près de deux dirigeants sur trois adoptent comme principe stratégique la recherche de rentabilité et ce, par des décisions de gestion privilégiant la prudence.

L'objectif global pour leur entreprise pourrait être résumé par la recherche de la rentabilité sans prise de risque. Dans la grande majorité des cas, des objectifs plus détaillés (chiffre d'affaires, investissements, part de marché...) ne sont pas formalisés.

Les indicateurs de l'évolution de l'entreprise les plus fréquemment utilisés sont les résultats comptables. La réflexion sur le devenir de l'entreprise est, dans environ deux cas sur trois, menée par prise de recul périodique.

Les prévisions de chiffre d'affaires pour l'année à venir sont pessimistes deux fois sur trois. Cependant, c'est dans ce type que se trouve la plus importante proportion de dirigeants qui n'envisagent pas la transmission de leur entreprise (cession à la génération suivante ou vente).

Une particularité de ce type, globalement très caractérisé par les éléments d'environnement, est que l'on peut déceler une sous-population aux caractéristiques contraires à celles exposées précédemment. En effet, une faible partie dispose dans cet environnement tourmenté d'un avantage concurrentiel lié à la technique ou au produit.

Ces PMI sont marquées par des dirigeants ayant plusieurs expériences de la direction d'entreprise et liant l'évolution de leur entreprise aux compétences des hommes, prenant des décisions assez longuement mûries, cherchant à exploiter toutes les ressources internes et externes disponibles, adoptant un principe stratégique de développement axé sur l'organisation interne, et se disant satisfaits par les résultats bien qu'ayant une vision à court terme de l'évolution de leur secteur.

On peut évaluer cette sous-population à environ 25% à 30% des effectifs du type A.

2.1.2. Description du TYPE B (23 PMI)

Environ 30% des PMI indépendantes de notre échantillon se trouvent dans ce type. Leur effectif est pour une très forte proportion inférieure à 200 salariés avec une part significative d'entreprises à l'effectif compris entre 100 et 200 salariés.

Près des trois quarts des créateurs d'entreprises se trouvent dans ce type dont ils constituent le tiers de la population. On constate une forte présence des dirigeants autodidactes (40%).

Les "non-créateurs" ont le plus souvent, avant de prendre la direction de leur entreprise, travaillé durablement au sein de celle-ci dans l'encadrement. Ils sont généralement peu entourés. Dans plus d'un cas sur deux, il n'y a aucune direction intermédiaire.

L'élément le plus marquant est la stratégie presque unanimement adoptée (8 cas sur 10) que l'on peut dénommer "mobilisation sur la flexibilité". Cet élément est à mettre en relation avec l'importance particulière accordée par une très forte majorité de dirigeants à la relation fournisseur/client :

- dans un cas sur deux, la stratégie concurrentielle réside dans l'instauration de relations durables avec le client,
- dans près d'une PMI sur deux, l'investissement prioritaire porte sur la relation fournisseur/client,
- la relation fournisseur/client est marquée par une interaction forte ; dans la presque totalité des cas les dirigeants reconnaissent que leurs clients sont susceptibles de les faire progresser sans que pour autant l'on puisse noter un pouvoir équilibré entre le fournisseur et le client, la balance semblant plutôt pencher du côté de ce dernier.

On observe également des portefeuilles-clients concentrés sur des marchés internationaux eux-mêmes concentrés. Ainsi, face à un marché très structuré et concentré, plutôt stable, les dirigeants adoptent une stratégie d'adaptation. En l'absence, pour la presque totalité d'entre elles de la possession d'un avantage concurrentiel lié à la maîtrise d'une technologie, les atouts de ces PMI résident soit dans la souplesse, l'adaptation, soit dans les services apportés au client autour du produit.

Ce comportement est exacerbé par la double crainte de la concurrence qui est, dans un cas sur deux, la contrainte jugée la plus forte pour l'évolution de l'entreprise, et dans la même proportion, la réduction du terme du carnet de commandes. Dans ces conditions, près de trois dirigeants sur quatre préfèrent assurer la rentabilité, quitte à ne pas croître.

Un autre fait marquant de ce type est que près de 8 PMI sur 10 considèrent ne pas avoir de contraintes internes susceptibles de contrecarrer l'évolution de leur entreprise. En particulier, ces

dirigeants déclarent ne pas connaître des contraintes liées à la dimension humaine (d'ailleurs, la satisfaction la plus forte porte sur le climat interne) ou à l'acquisition de nouveaux savoir-faire.

Ainsi, constatant que ces PMI ont le plus souvent bénéficié du décollage de leur secteur, et qu'elles se trouvent dans un environnement plutôt stable, tant du point de vue de son évolution que de sa structure, on pourrait s'attendre à des réactions de satisfaction de la part de leur dirigeant. En fait, il n'en est rien :

- le bilan qu'il fait ainsi que les perspectives d'avenir sont très mitigés,
- les prévisions de chiffre d'affaires sont stables, il n'y a pas réellement d'objectifs de croissance.

En fait, si les 10-15 dernières années ont été marquées par une hausse du chiffre d'affaires, elles l'ont également été par une baisse des effectifs et une érosion de la rentabilité.

Tous ces éléments nous amènent à formuler l'hypothèse d'une forte dépendance de ces entreprises à une logique de filière à laquelle elles sont assujetties. Près de 60% de leurs dirigeants déclarent être contraints dans leurs décisions stratégiques, les changements d'orientation étant imposés par d'autres acteurs du marché et par une réflexion sur le devenir de l'entreprise le plus souvent menée en réaction à un événement.

2.1.3. Description du TYPE C (22 PMI)

Environ 30% des PMI indépendantes de notre échantillon se trouvent dans ce type très marqué par les caractéristiques de leurs dirigeants, un management utilisant de nombreux leviers dans un environnement permettant des possibilités diverses de manœuvres et un haut niveau de satisfaction. Près des deux tiers de ces dirigeants ont eu d'autres expériences de direction. On trouve parmi eux sept des dix dirigeants ayant acheté leur entreprise, et environ le quart a été recruté par les actionnaires.

Les entreprises de ce type sont de taille variable, souvent plus structurées et plus capitalisées que les PMI des deux types précédents. Elles ne connaissent pas, pour 70% d'entre elles, de problèmes de financement d'investissement. Elles ont été marquées dans leur histoire par des changements d'orientation stratégique dans un cas sur deux, changements liés aux dirigeants.

Ces PMI évoluent dans un environnement relativement porteur, marqué par une évolution favorable, une stabilité et une intensité concurrentielle qualifiée de "normale". Ces caractéristiques permettent au dirigeant d'avoir une vision à long terme de son entreprise et de son secteur. Dans près de trois cas sur quatre, le marché est jugé d'envergure internationale. Les clients potentiels y sont nombreux (plus

de 1 000 dans la plupart des cas), et les clients dans le portefeuille sont assez nombreux mais identifiés.

Cet environnement est synonyme de possibilités d'actions multiples en l'absence soit d'une intensité concurrentielle forte sur un marché atomisé (comme c'est le cas pour le type A), ce qui a pour effet de figer les positions des différents acteurs, soit d'une dépendance vis-à-vis de donneurs d'ordres importants (cf. type B).

Ces possibilités d'action sont rendues possibles par la détention d'un avantage concurrentiel percutant lié au produit ou à la technologie, avantage maintenu ou développé à l'aide d'une stratégie d'innovation adoptée par la presque totalité de ces PMI.

Huit dirigeants sur dix déclarent préférer croître en prenant des risques plutôt que l'inverse ; le tiers environ d'entre eux est prêt, pour croître, à sacrifier une partie de la rentabilité. En définitive, ces dirigeants sont pratiquement tous tournés vers la croissance, si l'on en juge par leurs principes stratégiques qui sont soit la croissance et l'ouverture sur le marché, soit le développement et l'organisation interne ; la différence entre ces deux catégories de principes correspondant à l'orientation des moyens mis en oeuvre tournés vers le marché dans le premier cas, par une optimisation des ressources internes dans le deuxième cas.

Le management stratégique de ces dirigeants est multidimensionnel :

- 60% d'entre eux cherchent à exploiter l'ensemble des ressources internes et externes à leur entreprise : produits différents, niches, meilleure qualité des produits et des services, importance accordée aux ressources humaines et à la cohérence des actions avec la stratégie.
- Les moyens jugés déterminants par les dirigeants pour atteindre les objectifs visés sont dans près de sept cas sur dix la compétence et la motivation du personnel, éléments considérés une fois sur deux comme constituant les atouts principaux de l'entreprise.
- Les ressources et moyens sont mobilisés avec méthode : existence d'un système d'information (un cas sur deux), informations requises pour gérer l'évolution de l'entreprise nombreuses, plutôt relatives au marché aval (deux fois sur trois), objectifs formalisés en termes de croissance de chiffre d'affaires (70%) d'investissement (90%) de développement de nouveaux produits (60%), à la force de vente (70%).

Ces conditions et le style de management semblent libérer les dirigeants de ce type et leur permettre de prendre des décisions opportunistes. C'est, en effet, dans ce type que se trouve le plus grand nombre de dirigeants (12/25) déclarant avoir un tel processus de prise de décision stratégique.

Une dernière caractéristique importante des PMI de ce type est le haut niveau de satisfaction de leurs dirigeants : 75% d'entre eux se disent globalement satisfaits, notamment quant au chiffre d'affaires et à la rentabilité.

Il convient, en effet, de remarquer que près de la moitié des entreprises de ce type ont eu sur les 15 dernières années un chiffre d'affaires en hausse et, dans la même proportion, un effectif en hausse.

Conclusion

Nous avons mis en exergue en introduction les éléments de spécificité du management stratégique des PMI :

- La stratégie est très dépendante de la capacité du dirigeant à lire son environnement et la position de son entreprise dans cet environnement,
- La stratégie est très liée au pouvoir de l'entreprise dans son environnement (capacité à influencer d'autres acteurs et/ou capacité à leur résister),
- En matière de stratégie de PMI, le dirigeant et ses représentations occupent un rôle central.

Ces éléments sont cependant d'une importance variable en fonction des types d'univers stratégique du dirigeant comme l'illustre le tableau suivant :

	Type A	Type B	Type C
Capacité à lire l'environnement	faible	forte	forte
Pouvoir Capacité à influencer Capacité à résister	faible faible	variable faible	forte forte
Rôle du dirigeant et de ses représentations.	important	important	moindre

2.2. Univers stratégique du dirigeant, stratégie financière et performance de la PMI

Le référentiel théorique, actuellement dominant, totalement intégré dans le paradigme néoclassique, fait abstraction des phénomènes de taille, du rôle des dirigeants, et des spécificités de croissance. De même, les problèmes de compétences de la direction financière, les avantages ou les contraintes

liées à l'établissement de liens avec tel ou tel partenaire financier ne sont jamais pris en compte, et difficilement analysés dans l'information financière disponible pour les investisseurs (Belletante, 1991).

S'agissant de l'étude financière des entreprises, théorie et pratiques s'appuient sur un processus de financement de la firme présenté classiquement comme la résultante d'un choix répondant à un calcul rationnel, arbitrant entre le risque et le rendement. Dans ce cadre, la finalité du processus de financement de la firme (véritable boîte noire) est réduite à son impact sur la maximisation du profit. L'espace financier de la firme est homogène et externe, celle-ci n'entretenant avec lui que des relations d'offre et de demande de capitaux. Les modèles de choix de financement sont dès lors déclinés comme relatifs à la structure présente du capital de la firme d'une part et des espérances de flux futurs nets actualisés d'autre part : le financement de la firme est réduit à des relations offre/demande régulées par des taux; il n'y a aucune diversité de financement possible. La conséquence est que la finance d'entreprise n'est considérée que comme un problème quantitatif, essentiellement centré sur les volumes de fonds mobilisables et leur coût.

La réalité quotidienne fait pourtant ressortir de nombreuses particularités du financement des PME, selon leur taille, leur secteur, leur degré d'ouverture de capital, leur habileté à gérer l'asymétrie d'information, leur vitesse de croissance.

Nous formulons donc une hypothèse inverse d'abandon de la boîte noire : ce qui se passe à l'intérieur est nécessaire pour comprendre ce qui se passe à l'extérieur. Cette démarche de recherche caractérise le choix d'une problématique qui se refuse à réduire le choix financier au calcul économique. Cette perspective conduit à l'étude du comportement financier des entreprises.

2.2.1. Les choix financiers des types

Après la présentation de la typologie synthétique multicritères liée l'univers stratégique du dirigeant, la suite de ce travail est de réaliser une photographie financière de l'échantillon de 77 PMI. Notre objectif est de repérer l'existence ou l'absence de caractéristiques financières renforçant ou illustrant les composantes des types stratégiques mis en évidence (Goujet, Belletante, Silvestre, 1997).

Ainsi, deux ans après le premier recueil de données en face-à-face (nous avons alors uniquement questionné les dirigeants sur le chiffre d'affaires et la rentabilité de sa PMI), nous avons travaillé sur les données comptables et fiscales des entreprises de l'échantillon que nous sommes allés chercher dans la base de données "Diane"³ pour les années 1990 à 1994. Ainsi, contrairement à l'enquête stratégique, ce ne sont donc pas les entreprises qui nous ont fourni les réponses. Ceci explique notamment l'existence de non-réponses quand la base Diane n'était pas renseignée.

³5 Diane est une base de données conçue et mise à jour par la société SCRL, 5 quai Jayr, F 69009 Lyon.

À partir des données comptables, la première information est que notre échantillon participe au mouvement de désendettement caractérisant les entreprises françaises, quelles que soient leur taille, depuis 1991. En effet, nous assistons à une réduction globale du taux d'endettement⁴ médian :

Tableau : Répartition du taux d'endettement

Taux d'endettement	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
1990	0,25	0,48	0,78
1991	0,28	0,44	0,77
1992	0,17	0,36	0,74
1993	0,16	0,32	0,95

Ce désendettement est confirmé par l'évolution de l'indice d'endettement (rapport des taux d'endettement de 1993 et 1990) :

Tableau : Indice d'endettement

Indice d'endettement	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
1993/1990	0,42	0,81	1,3

Quant à la répartition de chaque type par rapport au taux médian d'endettement, elle ne permet pas de mettre en évidence une liaison globale entre type et structure financière :

Tableau : Répartition par type du taux d'endettement

	Type A			Type B			Type C		
	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr
1990	12	13	7	10	7	6	7	9	6
1991	12	14	6	9	9	5	9	8	5
1992	13	15	4	10	5	8	5	9	8
1993	13	13	6	10	8	5	6	8	8

⁴ Selon le calcul effectué par le logiciel Diane : Taux d'Endettement = Dettes Financières / Fonds Propres

La connaissance des taux d'endettement à une date donnée ne permet pas de saisir correctement la dynamique de l'évolution de la structure financière. Nous avons donc souhaité voir si cette dernière était identique selon les types stratégiques.

En développant notre analyse, nous remarquons que le désendettement s'accompagne d'une croissance des fonds propres. Il ne correspond pas simplement à un remboursement d'emprunt (que nous n'avons pour l'instant pas pu mesurer), mais à une augmentation des capitaux propres, soit par augmentation de capital, soit par rétention des bénéfices. L'évolution d'un indice des capitaux propres (rapport entre les montants des capitaux propres 1993 et 1990) est la suivante :

Tableau : Indice d'évolution des capitaux propres

Indice de capitaux propres	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
1993/1990	0,88	1,16	1,44

Tableau : Répartition par type de l'indice d'évolution des capitaux propres

	Type A			Type B			Type C		
	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr
93/90	17	8	7	6	8	9	3	11	8

proportionnellement plus d'entreprises ayant une plus faible performance, contrairement au type C. La performance liée à l'activité a donc une influence sur l'évolution de la structure financière. La comparaison des indices d'évolution des capitaux propres et d'endettement met

Tableau : Evolution des fonds propres et de l'endettement

Indice évolution. endettement	Indice d'évolution des fonds propres		
	< Médiane (1,16)	> Médiane	Non-réponses
< Médiane (0,81)	10	15	
> Médiane	14	9	1
Non-réponses	2	3	23

Une analyse de ce tableau par type confirme que les firmes des type B et C ont choisi de se désendetter, et que ce désendettement passe par une croissance des capitaux propres, permise notamment par une meilleure profitabilité de l'activité, et ce malgré un environnement difficile. Il apparaît donc logique que leurs dirigeants ne ressentent pas une forte contrainte financière (cf. supra partie 1). La situation des entreprises du type A est à l'opposé.

L'impact de l'activité sur la structure financière est confirmée aussi par le fait que ce sont les entreprises ayant un indice de rentabilité économique inférieur à l'indice médian qui ont une évolution de leur endettement supérieur à la médiane.

Tableau : Evolution de la rentabilité économique et de l'endettement

Indice évolution. endettement	Indice d'évolution Rentabilité économique.		
	< Médiane (0,66)	> Médiane	Nr
< Médiane (0,81)	11	14	
> Médiane	13	10	1
Non-réponses	4	5	19

La décomposition du tableau précédent par type permet de retrouver les liaisons suivantes :

- Les firmes des types B et C sont proportionnellement plus nombreuses à avoir une évolution de leur rentabilité économique supérieure au taux médian et à connaître un processus de désendettement plus marqué,
- Les firmes du type A sont proportionnellement plus nombreuses à voir se dégrader leur rentabilité économique et elles sont proportionnellement moins nombreuses à entrer dans un processus de désendettement. Il y a là, de manière simultanée, la confirmation de l'expression de la contrainte interne de ce type PMI (cf. supra partie 1.2.1), mais aussi l'idée que cette contrainte n'est pas près de se desserrer, notamment dans un environnement chaotique où les dirigeants sont focalisés sur les prix. Une gestion à court terme, prudente et une visibilité à très court terme ne sont pas des

facteurs favorables à un développement des fonds propres, qui, dans ce cas, ne peut provenir essentiellement que d'apports par les dirigeants et/ou leurs familles.

Or, la croissance des capitaux propres est indispensable pour préparer l'avenir. En effet, il existe, dans notre échantillon, une liaison positive et significative entre l'évolution comparée des moyens mis en oeuvre (indice d'actif brut ou net) et l'évolution des capitaux propres.

Tableau : Evolution des fonds propres et de l'actif brut

Indice évolution. Fonds propres	Indice d'évolution Actif brut		
	< Médiane (1,0)	> Médiane	Nr
< Médiane (1,16)	20 (a)	5	1
> Médiane	6	20 (b)	1
Nr	4	5	15

L'analyse par type révèle que 65% des firmes de la case (a) sont du type A et que 75% de celles de la case (b) appartiennent à B ou C. Cela ne peut que conforter les poids relatifs actuels des PMI dans leur environnement, à savoir léger pour A, lourd pour B et moyen pour C.

Une analyse comparée de l'évolution de l'endettement et de celle des moyens mis en oeuvre montre que le tiers des entreprises du type A est en situation soit de désendettement constant, soit d'accroissement d'endettement alors que leur actif brut est stagnant ou décroissant. L'endettement ne semble donc pas utilisé pour ces firmes pour accroître leurs moyens de production, mais plutôt pour financer leur activité. Il s'agit donc de PMI qui subissent une contrainte financière d'endettement à des fins conjoncturelles et non structurelles.

Ainsi, l'étude des structures financières et de leur évolution met en évidence que :

- les firmes (type A) évoluant dans un environnement chaotique, sans pouvoir sur un secteur en régression et fortement concurrentiel, dirigées à court terme et "prudemment" présentent un profil d'endettement supérieur à celles des autres PMI de notre échantillon, les dettes étant plus dédiées au financement de l'exploitation qu'à la croissance des actifs,
- les firmes (type C) évoluant dans un environnement difficile, dans des secteurs plus porteurs et dans lesquels leur poids relatif n'est pas négligeable se caractérisent par une politique de désendettement, la croissance des capitaux propres s'accompagnant pour la majorité d'entre elles d'une croissance de leurs actifs supérieure à celle des autres PMI de notre échantillon.

2.2.2. Performance financière des PME/PMI

Nous commencerons tout d'abord par donner une idée des tailles des chiffres d'affaires des PMI de notre échantillon :

Tableau : Répartition des chiffres d'affaires

Chiffre d'affaires en MF	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
1990	17,1	37,8	63,2
1991	19,6	41,9	76,4
1992	20,3	38,6	69,4
1993	20,3	38,8	75,2

La répartition de chaque type selon la médiane du chiffre d'affaires (CA) de l'échantillon est la suivante :

Tableau : Répartition des types selon la médiane des chiffres d'affaires

	Type A			Type B			Type C		
	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr
1990	17	11	4	6	13	4	8	8	6
1991	18	10	4	7	14	2	8	9	5
1992	18	11	3	7	10	6	5	9	8
1993	18	10	4	7	14	3	6	9	7

Le niveau de chiffre d'affaires permet de distinguer, sur la totalité de la période, le type A, composé proportionnellement de firmes plus petites, et le type B, comprenant des entreprises de taille plus élevée, et ce en conformité avec les analyses menées précédemment. Entre 1990 et 1993, années de crise économique, l'évolution du chiffre d'affaires de notre échantillon est globalement stable : l'indice de chiffre d'affaires (rapport du chiffre d'affaires 1993 avec celui de 1990) médian est de 0,93 et 25% de l'échantillon a connu une croissance supérieure à 10%. Cette dernière a surtout été le fait du type C, alors que le type A se situe à 70% en dessous de cet indice médian, autour duquel le type B se répartit équitablement. Cela nous montre dès à présent la plus grande dépendance à leur environnement des firmes du type A, alors que celles de B et C peuvent profiter de leur poids dans leur secteur.

Une analyse de l'actif brut et de l'actif net des entreprises de notre échantillon permet d'aboutir à des conclusions identiques à celles conduites sur le chiffre d'affaires :

- les entreprises du type A sont proportionnellement plus petites, les firmes du type C mobilisent proportionnellement plus d'emplois,
- la croissance des actifs reste, que ce soit en brut ou en net, limitée. Les indices médians (rapport des actifs, bruts ou nets, entre 1993 et 1990) se situent à 1, et ce sont les entreprises du type A qui sont majoritairement les moins nombreuses à croître (indice médian < 1). N'y a-t-il pas là l'impact de la forte contingence de l'environnement sur l'évolution de l'entreprise et/ou du principe de prudence caractérisant leurs dirigeants ?

Etant donnée la diversité des métiers des PMI de notre échantillon, le premier indicateur de performance auquel nous nous sommes intéressés est la valeur ajoutée. Le taux de valeur ajoutée (VA)⁵ sur le chiffre d'affaires (CA) présente une répartition par quartiles stable sur la période.

Tableau : Répartition du taux de VA sur le CA

	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
1990	0,35	0,47	0,53
1991	0,33	0,47	0,51
1992	0,34	0,45	0,52
1993	0,35	0,46	0,51

La capacité du chiffre d'affaires à dégager de la valeur ajoutée est différente selon les types : elle est plus forte pour le type A et plus faible pour le type B.

Tableau : Répartition par type selon la médiane du taux de VA sur le CA

	Type A			Type B			Type C		
	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr
1990	10	17	5	15	4	4	5	10	7
1991	11	17	4	14	7	2	7	9	6
1992	13	16	3	11	6	6	5	8	9
1993	11	16	5	14	6	3	6	9	7

Ce résultat conduit à quelques interrogations. Les dirigeants du type B affirment accorder un investissement prioritaire (cf. supra) à la relation avec leurs clients, ils sont peut-être, de ce fait, soit moins attentifs à la relation avec leurs propres fournisseurs, soit leurs clients leur imposent une forte pression sur les prix. Cette dernière caractéristique est forte pour les firmes du type A, évoluant dans un environnement concurrentiel aigu et atomisé. L'un des principes stratégiques de leurs dirigeants étant la rentabilité, leur position plus favorable en terme de rapport VA/CA est certainement due à une gestion très rigoureuse des achats. Mais sont-elles capables de conserver cet avantage au niveau de leur processus industriel ?

L'analyse de la rentabilité économique⁶, mesure de la capacité d'une entreprise de dégager un surplus sur son activité industrielle, montre sur la globalité de notre échantillon une faiblesse qui s'est

⁵ VA = (Production - consommations intermédiaires)

⁶ Selon le calcul effectué par le logiciel Diane :

Rentabilité Economique = Excédent Brut d'Exploitation / (C.A. + Subventions d'Exploitation)

accentuée sur la période, puisque la médiane de l'indice de rentabilité économique (rapport entre les rentabilités économiques de 1993 et 1990) est de 0,66.

Tableau : Répartition de la rentabilité économique

Rentabilité économique (%)	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
1990	5,1	8,8	12,5
1991	4,3	7,0	10,5
1992	3,6	7,8	12,4
1993	2,7	5,7	10,4

Signe du poids des processus productifs, le passage de la valeur ajoutée à la rentabilité économique montre que c'est le type C qui ressort, au sein de notre échantillon de 77 PMI, comme le plus efficace en terme de métier. Le poids de ce dernier est plus lourd pour le type A qui voit sa situation se dégrader sur la période.

Tableau : Répartition des types selon la médiane de la rentabilité économique

	Type A			Type B			Type C		
	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr
1990	16	12	4	13	6	4	3	14	5
1991	13	15	4	8	13	2	5	13	4
1992	19	10	3	8	9	6	3	11	8
1993	18	10	4	12	8	3	1	14	7

Une explication d'un positionnement plus important du type A en dessous de la rentabilité économique médiane réside dans le fait que ces entreprises consacrent une part plus importante de leur valeur ajoutée aux charges de personnel.

Tableau : Répartition du rapport charges de personnel / valeur ajoutée

CP/VA	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
1990	0,66	0,73	0,81
1991	0,68	0,77	0,85
1992	0,67	0,76	0,85
1993	0,70	0,78	0,87

La répartition par type est la suivante :

Tableau : Répartition par type selon la médiane du rapport charges

de personnel /valeur ajoutée

	Type A			Type B			Type C		
	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr
1990	14	14	4	7	12	4	11	5	6
1991	11	16	5	11	10	2	12	5	5
1992	9	19	4	8	8	7	12	2	8
1993	9	18	5	9	11	3	13	2	7

Nous constatons donc que le poids du facteur travail semble plus lourd pour les firmes du type A, contrairement à celles du type C. Faut-il y voir la conséquence de l'appartenance, ou non, à des secteurs traditionnels et déclinants, ou la conséquence d'attitudes prudentes (pour A) ou plus risquées (pour C) qui ont retardé (pour A) ou accéléré (pour C) des investissements de modernisation ?

Pour appréhender la capacité des PMI à dégager un résultat final, une contrainte de cohérence des informations disponibles ne nous permet d'utiliser qu'un ratio de rentabilité nette (Résultat net / Chiffre d'affaires). Malgré les limites de celle-ci, nous remarquons que les niveaux atteints se sont dégradés sur la période et sont particulièrement faibles.

Tableau : Répartition de la rentabilité nette

Rentabilité financière (%)	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
1990	0,83	2,13	6,50
1991	0,18	1,62	3,97
1992	0,25	1,65	3,89
1993	- 0,44	1,34	3,98

L'analyse par type confirme la moins grande profitabilité du type A qui s'accroît en 1992 et 1993, confirmant ainsi sa plus grande vulnérabilité à la crise que les autres types.

Tableau : Répartition par type de la rentabilité nette

	Type A			Type B			Type C		
	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr	< Me	> Me	Nr
1990	12	16	4	13	6	4	7	10	5
1991	13	14	5	13	8	2	7	11	4
1992	18	10	4	9	8	6	3	11	8
1993	19	9	4	8	12	3	4	11	7

Le poids de la crise économique sur les PMI se mesure également par l'évolution de l'indice de rentabilité nette (rapport entre les rentabilités nettes de 1993 et 1990) :

Tableau : Indice de rentabilité nette

Indice de rentabilité nette	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile
1993/1990	0,10	0,54	1,03

Seulement un quart de notre échantillon a connu une croissance de sa rentabilité nette supérieure à 3% sur les quatre années. Ce sont les entreprises du type C qui sont essentiellement situées au-dessus de l'indice médian de rentabilité nette, ce qui montre encore une fois leur meilleure résistance aux difficultés économiques.

Il ressort de cette analyse des caractéristiques financières de l'activité et de la croissance de notre échantillon de PMI :

- ce sont les PMI qui sont proportionnellement les plus nombreuses à avoir une croissance faible (en termes de chiffre d'affaires et d'actif) qui sont aussi les plus nombreuses à afficher des performances inférieures aux performances médianes de l'échantillon. Loin de nous l'idée de vouloir donner une causalité à cette liaison. Nous rappelons simplement qu'il s'agit principalement de PMI du type A, caractérisées par les points suivants : environnement chaotique, faible visibilité dans le temps, peu d'impact sur un secteur en régression et connaissant une forte concurrence, peu d'innovation. Les dirigeants sont focalisés sur les prix et sur la rentabilité parce que leur marge de manœuvre est faible. Mais nous pouvons nous demander si une gestion qualifiée de court terme et de prudente est à même de desserrer cette contrainte,
- à l'inverse, les PMI du type C sont proportionnellement plus nombreuses à afficher des performances supérieures aux performances médianes de l'échantillon. Elles sont gouvernées par un management multidimensionnel, avec un dirigeant à expériences de direction multiples et elles ont connu dans leur histoire des changements d'orientation stratégique (en liaison avec l'arrivée de nouveaux dirigeants), elles sont positionnées sur des secteurs plus porteurs que ceux où oeuvrent les firmes des autres types. La potentialité de meilleures performances apparaît donc liée à l'acceptation de changements stratégiques majeurs par des dirigeants moins avertis au risque que leurs confrères des autres types.

En conclusion de cette partie, il nous apparaît possible d'introduire dans les caractéristiques des types présentés dans notre première partie des données financières qui leur sont caractéristiques :

- les entreprises du type A sont proportionnellement plus caractérisées :

- . par une croissance de l'activité nulle ou plus lente
- . par une faible politique d'investissements
- . par des performances économiques et financières plus faibles
- . par une plus forte sous-capitalisation, liée à une croissance moins forte des capitaux propres et à un usage plus élevé de la dette, notamment à des fins de financement de l'activité.
 - les entreprises du type C sont proportionnellement plus caractérisées :
 - . par une plus forte croissance de leur activité et de leurs actifs
 - . par des performances économiques et financières supérieures aux médianes de notre échantillon de PMI
 - . par une politique de désendettement, matérialisée par une croissance des capitaux propres.

- les entreprises du type B sont plus difficiles à classer et se répartissent assez fréquemment de manière régulière autour des médianes de notre échantillon. La conjonction d'une présence dans un secteur souvent en régression et à concurrence vive, d'un poids relatif élevé sur son secteur, d'un management privilégiant la flexibilité et les efforts de réorganisation interne explique des niveaux de mutation et d'évolution différents au sein d'une même logique de développement stratégique, ces différences de niveaux se traduisant par des écarts de performance, de croissance et de structure financière.

2.2.3. Approche multicritères de la performance

La performance est schématiquement évaluée par la rentabilité (RN) des capitaux investis(CI), ce qui résulte d'une part de la rentabilité d'exploitation (résultat rapporté au chiffre d'affaires CA ou à la valeur ajoutée VA soit RN/CA) et d'autre part, de la rotation du capital (montant nécessaire de capital pour réaliser un CA ou une valeur ajoutée déterminés soit CA/CI) :

$$\frac{RN}{CI} = \frac{RN}{CA} * \frac{CA}{CI}$$

L'appréciation de la performance d'une entreprise est faite dans cette approche en termes financiers ; le référentiel se situant à l'extérieur de l'entreprise, l'appréciation du niveau de performance se faisant de manière relative, en comparaison avec d'autres firmes (Cf. la performance moyenne du secteur dans les études de la Banque de France, les méthodes de benchmarking, le bénéfice moyen par action de la capitalisation boursière...).

La performance telle qu'appréhendée par la pensée dominante en des termes économico-financiers devient une plate-forme commune des différents points de vue portés sur l'entreprise (exemple : rentabilité pour l'actionnaire, sécurité pour le créancier, investissement emploi et rémunération en interne). Ceci renforce le statut instrumental de la performance, à savoir mesure économico-financière

de l'activité de l'entreprise censée pouvoir traduire les résultats de l'entreprise selon différentes logiques.

Considérant les PMI, leur enjeu, face à une complexité et une globalisation croissantes, est de préserver, développer, une autonomie de décision dans un jeu de contraintes de plus en plus pesant. Dans ce contexte, pour se doter d'une marge de manœuvre, l'entreprise cherche d'une part à élaborer, défendre, développer un avantage concurrentiel dans un environnement prédéfini, et d'autre part, de faire en sorte que l'action collective transforme les buts des dirigeants en activité structurée. Ces deux dimensions structurent la réflexion et le comportement stratégiques d'une organisation et des acteurs qui la composent.

Le résultat constaté *ex-post* à travers la notion de performance devrait contenir ces deux dimensions. En fait, la performance s'intéresse plus à la notion de mesure qu'à la notion de processus et il est impossible à travers la notion économique-financière de performance de remonter à ces deux données stratégiques. En vertu de quoi la perspective économique-financière détermine la performance sans pouvoir l'expliquer.

Il pourrait donc y avoir deux analyses de la performance :

1/ celle qui privilégie le résultat, qui donne des instruments de mesure, avec des critères principalement financiers : (au final, le bénéfice par action) utilisant un langage compréhensible par plusieurs points de vue, mais qui fait référence à la pensée dominante en matière stratégique : puisque l'entreprise se détermine par rapport au marché, c'est le marché qui devient le point de vue dominant.

2/ celle qui privilégie le processus de construction de la performance, l'entreprise devient la perspective privilégiée.

S'agissant de PMI, la distinction entre résultat et processus implique la prise en compte de deux éléments particuliers à ce type d'entreprise :

- le premier est relatif aux buts du dirigeant qui ne peuvent être décrits seulement en termes financiers tant les logiques qui le concernent sont nombreuses (logique patrimoniale, industrielle, familiale, sociale, économique) et font que les finalités du dirigeant et de son entreprise ne peuvent être réduites à la seule notion de profitabilité (les objectifs se résument souvent aux yeux du dirigeant à la survie de son entreprise).
- le deuxième élément particulier aux PMI est le problème de l'accès aux ressources (financières, techniques, humaines, informationnelles) souvent caractérisés par des scénarios uniques dans lesquels les investissements sont marqués par une très forte irréversibilité.

Il résulte de cette spécificité une deuxième perspective pour définir et analyser la performance, celle des représentations du dirigeant. La notion de performance devient alors subjective en ce sens qu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention (Bourguignon, 1994). La subjectivité doit être introduite dès lors que la performance est évaluée à partir d'un écart entre un résultat constaté et un souhait utilisé comme référentiel.

Pour exemple, nous comparons dans le tableau suivant la rentabilité entre les types selon trois méthodes :

- une évaluation objective de la performance financière par l'analyse des documents comptables des PMI étudiées en positionnant chacune d'entre elles par rapport à la performance médiane de notre échantillon (ceci correspond à l'approche économique-financière présentée)
 - une évaluation plus subjective qui correspond à l'évolution de la rentabilité sur dix ans telle que perçue par le dirigeant
- le niveau de satisfaction du dirigeant quant à la rentabilité de son entreprise.

	TYPE A	TYPE B	TYPE C
EVALUATION OBJECTIVE DE LA RENTABILITE (analysée en position par rapport à la médiane)	Rté économique 2/3 < Rté nette 2/3 <	Rté économique = Rté nette =	Rté économique 2/3 > Rté nette 2/3 >
EVALUATION SUBJECTIVE DE LA RENTABILITE (en termes d'évolution du résultat sur les dix dernières années)	hausse continue 14% baisse continue 42%	hausse continue 0% baisse continue 42%	hausse continue 27% baisse continue 13%
SATISFACTION DU DIRIGEANT QUANT A LA RENTABILITE (en pourcentage de dirigeants satisfaits par rapport à la population du type)	55%	33 %	50%

On constate à la lecture de ce tableau que les PMI qui sont, globalement les moins performantes selon une approche économique-financière appartiennent majoritairement au type A ; type d'univers stratégique du dirigeant au sein duquel on constate la plus grande part de chefs d'entreprise satisfaits. Ainsi, en dépit de résultats inférieurs, les entrepreneurs de type A sont globalement plus satisfaits que les autres chefs d'entreprise.

Dans ce cas, la satisfaction subjective est supérieure à la mesure objective de la performance. Plus précisément, la performance est analysée du point de vue de l'entrepreneur avec un référentiel différent de celui couramment utilisé (comparaison économique-financière avec un groupe d'entreprises). Du fait d'une illisibilité perçue de l'environnement, le référentiel devient interne à l'entreprise, la performance est appréhendée en terme de satisfaction.

Les dirigeants de type B sont caractérisés par une faible proportion de managers satisfaits au regard de la rentabilité ; ils se déclarent au contraire très satisfaits sur d'autres critères (développement du CA, de la notoriété, des parts de marché, du climat social, de la pérennité de leur entreprise...). Les managers de type sont une fois sur deux satisfaits de la rentabilité de leur entreprise, le type possédant la performance financière la plus élevée, supérieure à la moyenne générale de l'échantillon dans deux cas sur trois.

En définitive, la prise en compte d'une part, du processus de construction de la performance et, d'autre part, des représentations du dirigeant, conduisent logiquement à une définition plus globale de la performance.

Pour approfondir cette perspective, nous faisons référence aux travaux de Jacot et Micaelli (1996) qui retient plusieurs niveaux d'appréciation de la performance :

- le niveau opérationnel qui retient les conditions physiques de production,
- le niveau marchand qui, à l'instar de l'approche de Michael Porter (1986), met l'accent sur les processus de fabrication de la valeur,
- le niveau stratégique qui fait référence aux objectifs pour évaluer la performance,
- le niveau métapolitique ou sociétal qui place le questionnement - le débat au niveau macro-économique.

En fonction de chaque niveau, l'évaluation de la performance correspond à des finalités et des critères particuliers.

A partir de Jacot et Micaelli (1996)

NIVEAU D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE	FINALITE	CRITERES
OPERATIONNEL / PHYSIQUE	Recherche d'EFFICACITE les moyens	Productivité globale des facteurs Aptitude à bien produire
MARCHAND / TACTIQUE	Recherche d'EFFICIENCE les moyens et les résultats	Compétitivité marchande prix / hors prix Aptitude à bien entrer en compétition
FINANCIER / STRATEGIQUE	Recherche d'EFFECTIVITE les moyens, les résultats, les objectifs	De la rentabilité des capitaux à la pérennité de l'entreprise De l'optimisation à la recherche de solutions satisfaisantes
METAPOLITIQUE / SOCIETAL	Performance comme outil de dialogue et de confrontation dans l'entreprise et la société	Dimension publique (réseau) Dimension écologique Dimension sociale

Les deux premiers niveaux, opérationnel et marchand, sont de nature objectivantes. Les deux autres niveaux, stratégique et sociétal, introduisent d'une part, la subjectivité à travers les représentations pour la fixation des objectifs et leur réalisation et, d'autre part, une dimension autre qu'économique.

Ainsi, la performance devient une notion cognitive et politique.

Dans la présentation de l'évaluation de la performance, Jacot et Micaelli développent l'évolution historique de ce concept. Dans cette approche, l'hypothèse sous-jacente est qu'il y a enchâssement des moyens par les résultats, des résultats par les objectifs. S'agissant des PMI, les articulations semblent différentes dans la mesure où, pour la plupart des dirigeants de ces entreprises, la finalité de survie est prégnante et l'emporte sur la bonne orchestration des moyens. Dès lors, si l'on retient une hiérarchie dictée par les enjeux, c'est l'effectivité qui enchâsserait l'efficacité et l'efficience.

Ainsi, à chaque type d'Univers Stratégique de dirigeants correspond un enjeu particulier et un mode d'évaluation privilégié de la performance :

- les dirigeants de type A considèrent, dans leur grande majorité, que leur entreprise est confrontée à un enjeu de pérennité. Ils cherchent, en conséquence, à rétablir des conditions de rentabilité. Ils privilégient la recherche d'effectivité, les objectifs - l'objectif de survie l'emporte sur d'autres considérations.
- les dirigeants de type B retiennent comme enjeu majeur pour leur PMI la capacité à être flexible / développer la flexibilité pour répondre aux exigences de clients puissants. Ils ont tendance à se focaliser sur les moyens de production et l'aptitude à bien produire. Ils évaluent la performance à travers le prisme de l'efficacité opérationnelle des moyens.
- les dirigeants de type C cherchent à gérer le développement. Pour ce faire, ils utilisent tous les moyens à leur disposition tant internes qu'externes, tant sur les marchés avals que les marchés amonts. Leur souci est de faire en sorte que leur entreprise ait la meilleure capacité compétitive pour se développer. Leur mode de pilotage utilise un tableau de bord qui met en relation moyens et résultats dans un but d'efficience.

NIVEAU D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE	TYPE A ENJEU DE PERENNITE	TYPE B ENJEU DE FLEXIBILITE	TYPE C ENJEU DE DEVELOPPEMENT
OBJECTIFS EFFECTIVITE	Recherche de rentabilité		
MOYENS EFFICACITE		Recherche d'adaptation des moyens de production	
MOYENS ET RESULTATS EFFICIENCE			Approche polymorphe du management

Le mode d'appréhension de la performance est liée au type d'Univers Stratégique du dirigeant. La performance peut être mise en perspective avec les représentations du chef d'entreprise. De ce point de vue, elle devient un élément idiosyncrasique. Donc, dans l'approche subjective, aux déterminants pluriels de la performance, il convient de rajouter les représentations du dirigeant ou de l'équipe dirigeante comme élément structurant la définition d'une performance souhaitée. La performance devient ad nominem, ce qui ne signifie pas optimale, avec une organisation ad hoc (Silvestre, de Crescenzo, 1998).

L'approche peut se faire avec différentes perspectives d'analyses ayant des liens entre elles : environnement, entreprise, entrepreneur. La performance devient un enjeu politique parce que résultant d'un jeu de pouvoir entre les acteurs de l'environnement, les acteurs de l'entreprise et l'entrepreneur.

Nous avons privilégié dans notre développement des différentes approches de la performance le critère de la rentabilité. Nous adoptons un point de vue plus macro-économique en comparant selon les différents types d'univers stratégique de dirigeant les évolutions du chiffre d'affaires, de la rentabilité et des effectifs de l'entreprise. Les tendances figurent dans le tableau suivant qui illustre, s'il était encore nécessaire, le bien-fondé de ne pas considérer à un niveau macro-économique les PMI dans leur globalité :

	TYPE A	TYPE B	TYPE C
EVOLUTION DU CA	=	+	+
EVOLUTION DE LA RENTABILITE	-	-	+
EVOLUTION DE L'EFFECTIF	=	-	+

On constate que l'utilisation d'autres critères que celui de la rentabilité rend plus difficile la détermination univoque d'un niveau de performance d'une entreprise donnée. Le critère dominant dépend étroitement du point de vue adopté pour définir la performance et procéder à son évaluation.

En conclusion, nous avons mis en exergue un lien entre l'univers stratégique du dirigeant de PMI. et la performance de l'entreprise. L'univers stratégique du dirigeant est par nature subjectif ; cependant, on peut concevoir qu'il contient des éléments qui aurait gardé leur caractère objectif et qui pourrait avoir une incidence forte sur la performance. Ainsi, par exemple, on pourrait interpréter comme un fait objectif la turbulence d'un environnement tel que décrit par le dirigeant (on a pu constater dans notre étude typologique la contribution de ce facteur particulier à la constitution des types) ; autre exemple, on pourrait qualifier la structure de l'environnement comme étant objective et conférer au poids relatif de l'entreprise dans son environnement la même qualité d'objectivité (on a pu dans ce cas également constaté la contribution de ce facteur à la constitution des types). Certains éléments de la représentation des dirigeants "garderaient" leur caractère objectif.

En d'autres termes, si la corrélation entre les types d'univers stratégiques du dirigeant et la performance de l'entreprise existe, elle ne pourrait à elle seule, expliquer le lien entre représentation et action, entre représentations du dirigeant et évolution de l'entreprise.

2.3. Le lien entre représentation et action, conséquences sur la démarche stratégique

Nous avons précédemment proposé l'espace de lecture du dirigeant comme élément synthétique des représentations et référentiel pour l'action. Nous formulons l'hypothèse que l'espace de lecture est un élément intermédiaire entre représentation et décisions, élément produit à partir des représentations et élément référentiel pour la prise de décision. Cet élément synthétise la représentation qu'a le dirigeant de l'interaction de son entreprise avec l'environnement.

C'est à ce niveau que se situe la relation entre représentation et action. Notre objet d'analyse devient cet espace de lecture, sa modification devrait conduire à une modification de la réflexion et de l'action stratégique.

2.3.1. Du repérage à la vision

Nous distinguons espace de lecture et vision.

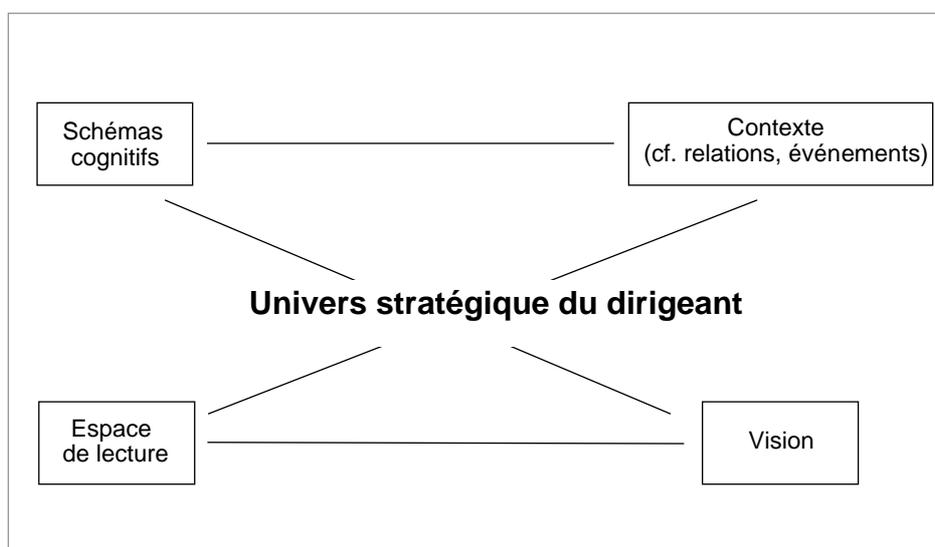
L'espace de lecture correspond à la représentation du dirigeant constituée du rôle que peut jouer l'entreprise et des actions qui légitiment ce rôle au sein d'un espace d'action construit (aux dimensions telles qu'à l'intérieur la représentation du rôle de la PMI est jugée satisfaisante par son dirigeant) dans un espace temps déterminé par le chef d'entreprise (espace auquel correspond une "durée de validité" de la représentation).

La vision du dirigeant est constituée d'une représentation d'un état identitaire futur. Filion (1991) considère que la vision de l'entrepreneur est façonnée au cours d'un "processus visionnaire" qui est essentiellement une projection des prismes (Weltanschauung, également utilisé par George, 1969 pour décrire le code opérationnel) au travers desquels le dirigeant regarde le monde.

Nous avons préalablement distingué les schémas cognitifs du dirigeant qui correspondraient au prisme évoqué par Filion et l'espace de lecture. Il nous semble que la vision est une projection de l'espace de lecture, du rôle que peut jouer l'entreprise. Ce rôle peut être identique à celui constitutif de l'espace de lecture ou éventuellement modifié. Cette projection se situe dans un espace d'action identique à celui de l'espace de lecture ou également éventuellement modifié ; la vision entrepreneuriale intégrant l'idée de changement, d'évolution, de développement : "la notion de changement est inhérente au concept de vision" (d'Amboise et Bouchard, 1990). En revanche, la projection est datée en ce sens qu'elle est le plus souvent liée à une échéance ; dans ce cas, la dimension temps devient instant plutôt que durée.

Ainsi, nous proposons de dissocier le processus visionnaire de celui de re-construction d'un mode de repérage à l'aide de l'espace de lecture ce qui est illustré par le schéma suivant dans lequel, en synthèse, on trouvera les éléments cognitifs de la démarche stratégique :

- schémas cognitifs du dirigeant, univers stratégique du dirigeant, espace de lecture et vision
- contexte, ensemble d'événements et de relations qui sont à l'origine de la modification des éléments cognitifs précédents.



A partir de la distinction entre espace de lecture et vision du dirigeant, nous cherchons à approfondir le lien entre ces deux éléments : un dirigeant de PMI ne pourrait avoir une vision de son entreprise

sans avoir élaboré au préalable un espace de lecture. Ou, en d'autres termes, un dirigeant ne pourrait "projeter" son entreprise sans la situer auparavant.

Pour illustrer cette assertion, nous faisons référence aux observations de trois entreprises, membres d'un club de PMI de la région Rhône-Alpes animé par l'équipe de recherche sur le management des PMI.

La première PMI, l'entreprise X, produit et commercialise des produits de traitement des nuisances auprès des industriels, des collectivités et des artisans. Face à un marché très atomisé, aux besoins très divers, l'entreprise dispose d'une gamme très large de produits tels que des dégraissants, des décapants, des désherbants, des antidérapants, des anti-graffitis, des produits bactéricides,...

L'entreprise X réalise un chiffre d'affaires d'environ 60 millions de francs pour un effectif de 100 personnes. L'actuel dirigeant est le fils du fondateur, il a littéralement sauvé l'entreprise familiale, au bord du gouffre, lors de son entrée en fonction, en mobilisant sa force de vente (60 vendeurs) en se plaçant en première ligne et en adoptant des méthodes de gestion de l'activité commerciale du type "vente à l'américaine de photocopieurs". Après le rétablissement de l'activité, la croissance fût soutenue pendant près de cinq ans avant de décroître sur une période de trois ans à l'issue de laquelle, en 1989, nous sommes rentrés en contact avec cette entreprise.

Le problème de son dirigeant, tel qu'il l'exprimait alors, était le constat de la persistance et de l'aggravation de la baisse du chiffre d'affaires et d'un accroissement du turnover des clients après avoir persisté dans l'application de la recette commerciale qui avait fait le succès de son entreprise. Le chef d'entreprise s'avérait incapable d'identifier les causes de ce constat d'échec et ressentait la nécessité d'agir sans pouvoir donner à l'action un contenu autre que celui jusqu'alors adopté (animation de la force de vente pour une meilleure présence commerciale).

Dans ce cas, le dirigeant interprète son environnement en fonction de la recette stratégique qui a fait le succès de son entreprise et son renouveau. La vision correspond à une extrapolation du mode d'action porteur de réussite dans les années antérieures. Le dirigeant adopte un comportement de veille en maintenant la formule d'exploitation de son entreprise (au sens donné par Martinet configuration produit - ressources - territoire).

Notons que l'univers stratégique de ce dirigeant est de type A et que la marge de manœuvre de cette PMI liée à son pouvoir de marché est très limitée.

La deuxième entreprise "Y" façonne et commercialise des abrasifs (bandes et disques) à destination des industriels. La filière est caractérisée par un nombre très faible de fournisseurs, une concurrence très concentrée avec deux leaders mondiaux, 3M et Norton, une demi-douzaine de moyennes entreprises européennes et trois PMI françaises. Après avoir connu une success-story liée à l'époque

des trente glorieuses, la PMI "Y" connaît-elle aussi des symptômes de baisse importante d'activité et constate une montée en puissance des leaders et des concurrents européens.

Une particularité de cette PMI est la présence à la direction du fondateur et de son fils. Le premier considère qu'il faut persister à appliquer ce qui a marché (activité commerciale et conseil au pied de la machine). Le second considère que les facteurs déterminants en milieu industriel évoluent :

- la stratégie d'achat des clients s'oriente vers recherche de fournisseurs capables de mettre au point des produits adaptés à leurs besoins
- les fournisseurs doivent se soumettre à un minimum de critères et de procédures de qualité permettant à leurs clients d'avoir une approche plus normative de leurs achats ; les critères autrefois différenciant deviennent de plus en plus des critères-véto pour lesquels l'entreprise fournisseur se doit d'être performante faute de quoi elle serait évincée du panel - fournisseur de son client.

Dans ce deuxième exemple, le dirigeant de la deuxième génération fait preuve d'une volonté d'adaptation aux exigences de ses principaux clients qui constitue le champ d'action pris en compte pour constituer son espace de lecture. L'univers stratégique de ce dirigeant est de type B, cette PMI du fait de la structure très concentrée de cette industrie a un poids relatif significatif qui lui confère une capacité d'influence dans le cadre du rapport de force de la relation fournisseur-client.

Notre troisième exemple, l'entreprise Z intervient sur une niche mondiale avec une technologie en émergence, l'impression par jet de bulles d'encre, que seulement trois entreprises maîtrisent dans le monde. Les principales applications de cette technologie se situent dans le secteur du marquage sur les emballages quels qu'ils soient ce qui représente un marché considérable.

L'entreprise "Z" bénéficie ainsi d'une grande flexibilité stratégique. L'univers stratégique de son dirigeant est de type C. Dès la création de son entreprise, ce manager a eu un comportement très pro-actif avec une vision relativement claire du futur de sa PMI et du chemin à parcourir.

Le tableau suivant met en perspective, de façon synthétique, quatre éléments :

- l'univers stratégique du dirigeant analysé à l'aide de la typologie selon trois types A, B, C,
- l'espace de lecture du dirigeant qui peut appréhender le rôle de son entreprise dans son environnement de trois façons :

™ à partir de l'entreprise sans faire référence au marché autrement que de façon globalisée.

C'est le cas de l'entreprise X dont la clientèle est très volatile. Le dirigeant considère ses clients comme un "tout" sans différenciation . Le client générique est celui "qui passe commande"

parce que les vendeurs sont présents commercialement en conformité à la recette stratégique de l'entreprise.

™ pour l'entreprise "Y", le dirigeant définit le rôle de son entreprise comme élément de repérage de l'action en fonction du contenu observé de la relation avec ses principaux clients. Le dirigeant considère lire de façon satisfaisante son entreprise dans sa relation actuelle et future avec des grands comptes et avoir une lecture incorrecte de celle-ci à l'échelle du segment constituée par la distribution industrielle des abrasifs. De fait, on constate que le dirigeant a structuré sa représentation du marché à partir d'une typologie de clients, établie par expertise (un type correspondant à une déclinaison particulière de représentation/rôle/action), pour aboutir par construction de type bottom-up à une structuration de ses marchés avec laquelle il a développé une démarche stratégique.

™ pour le dirigeant de la PMI "Z" l'espace d'action dans lequel il lit son entreprise est le marché mondial. Son espace de lecture est large.

- la vision du dirigeant qui est également analysée selon trois manières :

™ dans le cas du dirigeant de la PMI "X", la vision du futur de son entreprise correspond à la représentation constitutive de l'espace de lecture

™ pour le dirigeant de la PMI "Y", la vision est floue car si le rôle reste un point fixe les actions qui légitiment ce rôle sont susceptibles d'évoluer en fonction des exigences des clients clés.

™ dans le dernier cas, le dirigeant a une vision claire du futur de son entreprise tant au niveau du rôle que jouera son entreprise que des actions qui devront alors être mises en œuvre (telles que par exemple la planification des implantations de succursales de distribution et de SAV).

- le comportement stratégique adopté par le dirigeant variable en fonction des hypothèses précédentes : comportement de veille pour l'entreprise X, comportement d'adaptation réactive pour l'entreprise Y, comportement de construction pro-active du développement pour l'entreprise Z.

Ces quatre éléments mis en perspective sont des exemples de lien entre espace de lecture, vision et comportement stratégique du dirigeant en marquant la contingence de la marge de manœuvre de l'entreprise telle qu'appréhendue par le chef d'entreprise (et que nous décrivons ici à l'aide de son univers stratégique).

Univers stratégique du dirigeant	TYPE A	TYPE B	TYPE C
Espace de lecture /rôle de la PMI	Représentation interne	Représentation dans le cadre de la relation avec clients clés	Représentation dans le marché mondial
Vision	Identique a l'espace de lecture	Claire pour le rôle floue au niveau des actions	Claire tant pour le rôle que pour les actions
Comportement stratégique	Veille	Adaptation	Construction

Les comportements de veille, d'adaptation et de construction sont également illustrés par le fait que les démarches d'élaboration des stratégies, prenaient des formes différentes en fonction de la qualification faite par le dirigeant de l'environnement :

- démarche menée de façon périodique dans un univers chaotique (régression, turbulence, intensité concurrentielle forte) et au sein duquel les PMI ne disposent que d'un avantage concurrentiel faible, sur un marché atomisé ce qui correspond au type A d'univers stratégique du dirigeant. Dans l'optique d'un état de veille nécessaire du fait du caractère perturbateur de l'environnement, la réflexion stratégique est organisée ; dans certains cas, on observe des instruments de suivi de l'évolution de l'entreprise.
 - démarche consécutive à un événement extérieur à l'entreprise dans un univers stable mais régi par des acteurs puissants dans la filière (conforme à l'univers stratégique du dirigeant de type B).
- démarche permanente, en fait plus proche de la pensée stratégique (j'y pense en permanence) dans un univers stable, favorable avec de multiples possibilités d'action (caractéristique du type C dans la typologie d'univers stratégique du dirigeant). Dans ce cas, le contexte étant stable, le déclenchement de la démarche stratégique tient plus à la volonté du dirigeant du fait de ses caractéristiques personnelles.

2.4. Modification des représentations et incidences sur l'action

Nous avons par ailleurs observé une évolution des éléments de représentations des dirigeants de ces trois entreprises. Cette évolution a donné lieu à un changement des comportements stratégiques qui illustrent le lien entre représentation et action :

- le manager de la PMI X se trouvant confronté à une baisse continue du chiffre d'affaires de son entreprise remet en question sa recette stratégique. Le changement de ses représentations se situe plus particulièrement au niveau de ses schémas stratégiques. Les actions mise en œuvre consistent à structurer différemment le marché à l'aide d'une segmentation et à rechercher des marges de manœuvre sur de nouveaux marchés en particulier dans le cadre d'une politique grand compte tant en France qu'à l'international. Il procède à une réorganisation de son univers stratégique.
- le dirigeant de la deuxième génération de l'entreprise Y après avoir fait une analyse de la filière des abrasifs considère difficile de maintenir le rôle de son entreprise. En d'autres termes, son espace de lecture devient flou, fragilisé et, en conséquence, sa vision stratégique peu claire. Dans la réalité, après avoir fait l'inventaire des ressources nécessaires pour assurer le maintien de sa PMI et de son interaction avec le marché, ce dirigeant a décidé de céder son entreprise.
 - le créateur de la PMI Z a longtemps été considéré comme un visionnaire et a très rapidement placé son entreprise sur les marchés internationaux atteignant en quelques années un effectif de près de mille salariés. Dans l'esprit de son fondateur, le développement naturel de l'activité devait permettre rapidement la réalisation d'un chiffre d'affaires de 1 milliard de francs. Les échecs que pouvait connaître l'entreprise sur cette trajectoire ne sauraient à ses yeux remettre en cause le contenu de l'état identitaire futur de sa PMI. Le mode de fonctionnement fut maintenu en dépit de pertes lourdes sur certains marchés internationaux et, dans le même temps, à partir de la base technologique qui fit le succès du départ, deux axes de diversification sont mis en place et deviennent fortement consommateurs de ressources. Cette myopie managériale conduisit l'entreprise au bord du dépôt de bilan. Un nouveau manager fut nommé qui proposa en un premier temps une autre vision stratégique avec une nouvelle formule stratégique et une réorganisation du fonctionnement interne notamment à l'international.

	ENTREPRISE X	ENTREPRISE Y	ENTREPRISE Z
Elément cognitif à l'origine du changement	Schéma stratégique	Espace de lecture	Vision stratégique
Elément cognitif sur lequel porte le changement	Réorganisation de l'univers stratégique	vision stratégique floue	Reconstruction de la visio
Changement du comportement stratégique	Segmentation Recherche de rupture	Evaluation des ressources Cession	Nouvelle formule stratégique autre mode de fonctionnement interne

Dans les trois exemples présentés, une modification d'éléments de représentations (schémas cognitifs, univers stratégique, espace de lecture ou vision) a eu pour effet de modifier de façon significative les actions génériques mise en œuvre, de conduire au changement.

2.4.1. Représentations et démarche stratégique

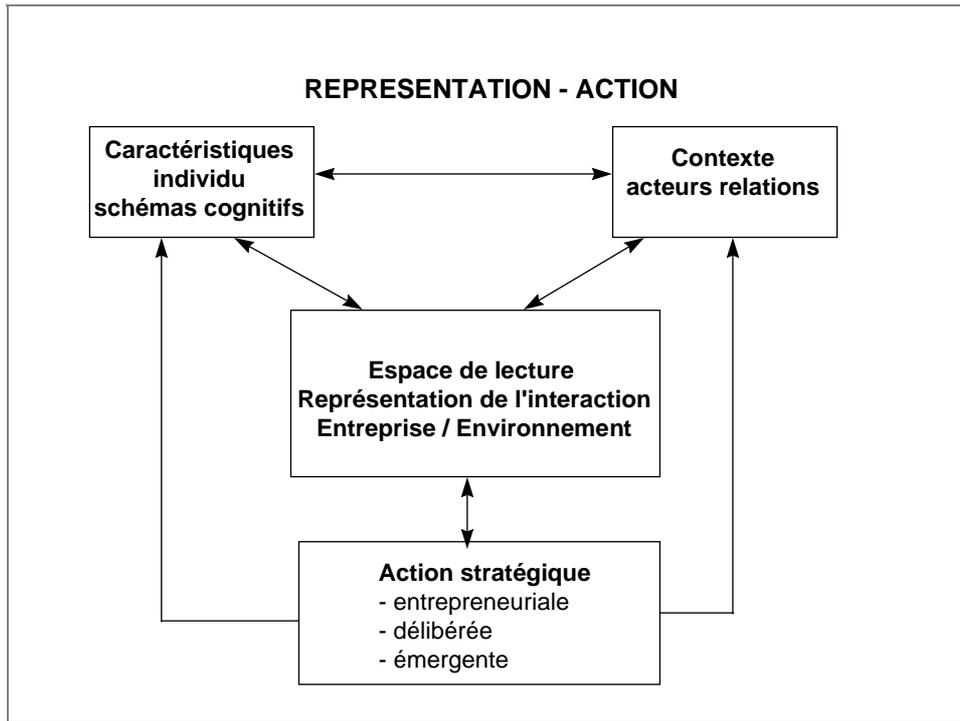
Ceci revient à émettre l'hypothèse d'un lien processuel entre la représentation qu'a le dirigeant de l'interaction de son entreprise avec son environnement et les actions stratégiques que ce dernier pense devoir être menées par l'entreprise. Le passage entre cognitif et comportemental, finalité de la démarche stratégique, serait un passage processuel entre espace de lecture et action stratégique.

En fait, l'utilisation du terme processus peut paraître abusif si l'on considère sa définition avec une perspective sociale : "processus social, suite d'événements organisés, apparaissant avec une certaine régularité ayant un début et une fin comparable". Dans le cas d'élaboration de stratégie au sein des PMI, dans bien des cas, si l'on retient le terme de processus, force est de constater que les étapes qui le composent ne sont pas reproduites avec régularité et que s'il donne lieu à des actions stratégiques (le caractère stratégique étant d'ailleurs souvent attribué à posteriori) les éléments qui déclenchent le processus sont changeants.

Il paraît dès lors préférable de parler de démarche stratégique (manière de penser, manière de raisonner) pouvant prendre différentes formes. La forme est caractérisée (presque comme en physique en complémentarité de la matière) par des constituants ou une configuration de certains d'entre eux et par l'élément initiateur qui "déclenche la démarche".

- La démarche du dirigeant qui vise à élaborer une stratégie, c'est-à-dire de traduire en actions ce qu'il pense de l'évolution souhaitable de son entreprise, est constituée de l'interaction entre quatre éléments :

- le dirigeant et ses schémas stratégiques,
- le contexte dans lequel se trouve l'entreprise, les acteurs qui le composent et les relations qu'entretient l'entreprise avec ceux-ci,
- l'espace de lecture, représentation qu'a le dirigeant de l'interaction de son entreprise avec son environnement,
- les actions stratégiques qu'elles soient entrepreneuriales, planifiées ou émergentes.



2.4.2. La prise en compte d'un problème

Un facteur important de changement des représentation est constitué de la problématique stratégique de l'entreprise. Un dirigeant de PMI pourra en effet initier un processus de réflexion stratégique après avoir pris en compte tel ou tel problème de nature stratégique. Le concept de problème stratégique doit être mis en relation avec celui de l'espace de lecture. En effet, le fait de prendre en compte tel ou tel problème est lié au dirigeant et à son espace de lecture considéré dans ce cas comme le prisme déformant et traduisant la réalité. Ainsi, un événement pourra ne pas être considéré comme problématique par un dirigeant s'il remet trop en cause le contenu de son espace de lecture (dissonance cognitive) ou, à contrario, sera inscrit sur l'agenda stratégique du dirigeant si ce dernier pense devoir traiter ce qui menace ou fait évoluer sa représentation de l'interaction de son entreprise avec l'environnement (une approche plus instrumentale de la problématique stratégique d'une PMI est développée en partie 3.3).

Dans l'approche classique, le problème stratégique est considéré comme exogène, révélé dans la procédure d'analyse stratégique et résultant d'une mauvaise adaptation de l'entreprise à son marché. Dans cette optique, la démarche stratégique a pour finalité d'apporter une solution au problème. La résolution du problème est une étape de la démarche rationnelle, linéaire, et permettant de déterminer après traitement " ce qu'il convient de faire ". Dans ce cas, l'action collective doit être dérivée du mode de résolution du problème à travers la production de décisions.

Deux conséquences résultent de cette approche :

- la première est que la mise en évidence d'un problème est liée à une démarche "procédurière" de l'analyse stratégique de l'entreprise et de son environnement. En caricaturant, le problème dans cet hypothèse naît de l'analyse, sa pertinence est liée à la date à laquelle se produit l'analyse, cette date dépendant non du problème mais d'une programmation, et le processus stratégique vise à résoudre le problème
- la deuxième conséquence réside dans l'absence de la dimension politique quant à la définition d'un problème et son inscription dans l'agenda stratégique de l'entreprise.

L'observation des PMI et de leurs dirigeants nous conduisent à émettre une autre hypothèse : dans la démarche stratégique le processus de définition " du " problème stratégique (problem finding) est tout aussi important que celui de sa résolution (problem solving) :

- au sein d'une PMI, notamment dans le comité de direction ou de l'équipe dirigeante, il est fréquent de constater que ce qui est problématique pour l'un ne l'est pas pour l'autre et que l'attribution du qualificatif stratégique au problème est très liée à l'individu qui l'analyse. En ce sens, le problème stratégique de la PMI est également un élément de représentation.
 - dans le contexte d'une relation entre un dirigeant et un consultant, une étape importante consiste à " se mettre d'accord " sur la nature du problème.
- dans une assemblée professionnelle réunissant des dirigeants d'une même filière, l'importance d'un fait, son incidence stratégique sur l'entreprise, sera très variable d'un manager à un autre.

La prise en compte d'un problème devient un élément déclencheur de la démarche stratégique. Bien plus, le problème et son traitement déterminent l'action collective future. De ce fait, la détermination de la problématique d'une PMI est à la fois un mode d'entrée dans un processus de réflexion stratégique et un élément de formatage et d'évolution des modes d'actions. Dès lors, la phase de définition d'un problème dans l'entreprise en particulier dans le cadre de l'intervention d'un consultant est un contexte crucial pour le développement d'une démarche stratégique.

Troisième partie : Modélisation et instrumentation de la démarche stratégique

3.1. L'univers stratégique du dirigeant - grille d'analyse des représentations du dirigeant

3.2. Grille d'analyse de la problématique stratégique de la PMI

3.3. Espace de lecture et mode de repérage

3.4. Proposition d'un processus d'élaboration de la stratégie

Objectifs de cette partie

Nous adoptons dans cette dernière partie une posture plus normative par la proposition d'une modélisation de la démarche stratégique applicable en PMI. Nous avons cherché à instrumentaliser cette démarche en tenant compte de la spécificité de la stratégie en PMI (représentations du dirigeant, capacité à lire l'environnement, pouvoir de marché).

Notre objectif est ici de développer des méthodes et instruments aux caractéristiques suivantes:

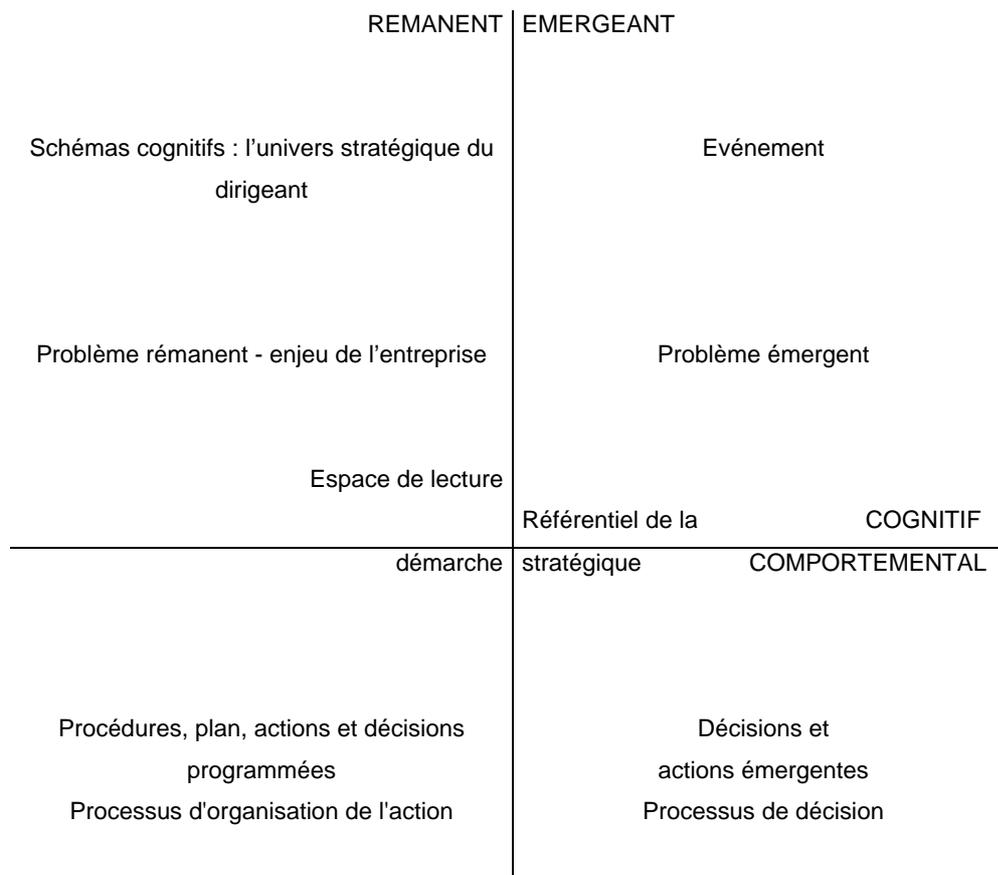
- Ils sont "dérivés" de nos travaux antérieurs et, en conséquence, intègrent les éléments de spécificité du management stratégique des PME/PMI, éléments que nous avons organisés à l'aide d'un cadre général de la démarche stratégique.
- Ils sont en liaison logique avec l'adoption préalable d'une conception prescriptive de la stratégie (en opposition avec les écoles descriptives cf. Mintzberg, 1994) dans laquelle il y a préconisation d'un processus pour élaborer la stratégie.
- Ils sont destinés aux dirigeants. Le processus d'élaboration de la stratégie vise à fournir au chef d'entreprise et aux acteurs de l'entreprise une structuration de leur réflexion dans l'objectif de construire et d'exploiter un avantage concurrentiel (cf. dito partie 1). Ils peuvent également être utiles aux consultants qui interviennent auprès de PME/PMI et qui s'interrogent sur les limites des approches et des méthodes classiques pour ce type d'entreprises.
- Ils sont nécessaires au sens où la complexité rend nécessaire la stratégie (Martinet, 1988).

Reprenant le cadre général de la démarche stratégique, nous avons développé des méthodes

- Permettant la "mise en mots" de l'univers stratégique du dirigeant
- Précisant la "problématique" de l'entreprise
- Définissant l'espace de lecture du dirigeant et son mode de repérage
- Organisant l'action.

(Le processus de décision n'est pas abordé ici).

Ces différents points de la démarche stratégique font l'objet des parties suivantes.



3.1. L'univers stratégique du dirigeant - grille d'analyse des représentations du dirigeant

La notion d'Univers Stratégique que nous utilisons ici diffère de celle généralement utilisée dans la théorie stratégique. Usuellement, il est fait référence à un ensemble d'éléments de nature objective, se rapportant aux conditions d'évolution de l'entreprise : " ...univers stratégique comme étant composé de taux de croissance, de parts de marché, de prix et de coûts, l'ensemble étant gouverné par des mécanismes économiques classiques" (Lauriol, 1994). Cette première approche a évolué avec la prise en compte de l'approche sociologique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977) et par les chercheurs en sciences de gestion qui intègrent les aspects politiques et internes à l'entreprise. Pour notre part, s'agissant de la spécificité des PMI, nous lions la notion d'Univers Stratégique au dirigeant et ses représentations. L'Univers Stratégique du Dirigeant est constitué d'éléments cognitifs au sein desquels le chef d'entreprise ira "puiser" des éléments qu'il jugera nécessaire ou qu'il activera de façon inconsciente lors de l'analyse de choix stratégiques. Dans cette "banque de données" cognitive, le dirigeant aura stocké des informations, des événements, des acteurs, des schémas de pensée et d'action.

Nous n'avons pas étudié dans nos travaux de recherche les processus d'élaboration et d'évolution de l'Univers Stratégique du Dirigeant. Notre propos était de mettre en évidence le lien entre représentation et action (cf. partie 1) et de rendre opérationnel ce lien. Or, les représentations étant idiosyncrasiques, le passage à un mode opératoire de la prise en compte des représentations passe par une étape de structuration sous la forme de typologie.

Nous avons dressé une typologie (cf. partie 2.1) mettant en exergue trois types d'univers stratégiques de dirigeant de PMI qui sont des configurations particulières d'éléments issus des trois catégories suivantes :

- les éléments relatifs à l'environnement,
- les éléments relatifs au dirigeant,
- les éléments relatifs à l'entreprise.

Le premier élément de méthode est directement tiré de cette typologie. Il utilise, pour l'élaboration d'un questionnaire court, les variables structurantes (cf. rappel en partie 2.1) et certaines variables les plus caractéristiques de chaque type.

Cet outil que nous avons dénommé " Grille de lecture de l'univers stratégique du dirigeant " s'est avéré fiable (permettant à l'aide d'une méthode rapide et réductrice d'identifier correctement le type auquel appartient le dirigeant considéré) et utile pour le dirigeant ou des consultants pour "déposer" les représentations, condition préalable à la distanciation et la prise en compte d'autres facteurs et pour " mettre en mots " ces représentations (phase préalable à l'établissement de l'espace de lecture). Cette grille de lecture est présentée ci-après dans sa version finalisée telle que mise en œuvre par ses différents utilisateurs (de l'ordre de 150 consultants ou chargés de mission).

GRILLE DE LECTURE DE L'UNIVERS STRATEGIQUE DES DIRIGEANT DE PMI

Les tableaux suivants visent à décrire les représentations du dirigeant sur les trois thèmes suivants :

- L'environnement , sa lisibilité :
 - qualification
 - vision
- L'entreprise dans son environnement , son pouvoir de marché:
 - poids relatif de l'entreprise
 - avantage concurrentiel
- Le dirigeant et ses schémas stratégiques
 - principes stratégiques
 - logique d'action stratégique dominante

Ils permettent au final à son utilisateur d'identifier le type d'univers stratégique du dirigeant considéré. Cet élément étant considéré comme déterminant pour analyser/élaborer la démarche stratégique de la PMI.

Mode d'emploi :

Il s'agit pour chaque tableau de déterminer la colonne la plus pertinente (celle qui contient le plus de réponses). Chaque colonne permet d'établir un score mesurant la contribution de la dimension analysée à l'un des trois types d'univers stratégique. La totalisation des différents scores à la fin du questionnaire indique la propension du dirigeant à se situer dans tel ou tel type d'univers stratégique.

L'environnement : sa qualification, sa lisibilité (1)

	Le dirigeant considère que l'environnement est FAVORABLE	Le dirigeant considère que l'environnement est DIFFICILE	Le dirigeant considère que l'environnement est CAHOTIQUE
Le dirigeant caractérise l'évolution du secteur dans lequel est insérée son entreprise se par :	Croissance	Croissance zéro ou régression faible	Régression forte
Le dirigeant considère le contexte (l'environnement) de son entreprise comme étant :	Stable Prévisible	Stable mais lié aux décisions des acteurs principaux	Turbulent
Le dirigeant qualifie la concurrence dans son secteur d'activité comme	Peu gênante	" normale "	Très forte
contribution au type d'univers stratégique	C	BB	AAA

L'environnement : sa qualification, sa lisibilité (2)

Echéance de la vision

	Le dirigeant a une vision CLAIRE LARGE	Le dirigeant a une vision CLAIRE ETROITE	Le dirigeant a une vision FLOUE
Le dirigeant considère voir clairement l'évolution du secteur dans lequel évolue son entreprise	A plus d'un an	De deux à trois ans	De zéro à trois mois moins d'un an
Le dirigeant considère voir clairement l'évolution de son entreprise	Environ deux ans	Environ trois ans	De zéro à trois mois moins d'un an
L'envergure de la vision du dirigeant est	Large mondiale	Peu large, réduite à son marché voir à ses clients	De proximité lié aux acteurs
Pour dessiner l'évolution de son entreprise, le dirigeant privilégie	Le marché (part de marché, développement géographique, évolution)	Les attentes de ses principaux donneurs d'ordre	Des éléments internes (rentabilité, financement d'investissements)
Contribution au type d'univers stratégique	CCC	B	AA

L'entreprise et son pouvoir de marche (1)

Avantage concurrentiel de l'entreprise

	AVANTAGE LIE A LA TECHNOLOGIE	AVANTAGE LIE A L'OFFRE - PRODUIT	AVANTAGE LIE AU SERVICE
Le dirigeant considère que son entreprise est la seule à maîtriser sa technologie	Oui	Non	Non
Le dirigeant juge le niveau technique de son entreprise par rapport à celui de ses concurrents comme étant :	Supérieur	Supérieur	Identique ou inférieur
Le dirigeant estime que les compétences distinctives de son entreprise sont relatives à :	Innovation, R&D	Gamme de produits Prix	Service, SAV Délais Proximité, flexibilité Qualité
Contribution au type d'univers stratégique	C	ABBC	AAAB

L'entreprise et son pouvoir de marché (2)

Poids relatif de l'entreprise

	LA PMI EST UN POIDS LOURD SUR SON MARCHÉ	LA PMI EST UN POIDS MOYEN SUR SON MARCHÉ	LA PMI EST UN POIDS LEGER SUR SON MARCHÉ
Le dirigeant considère que son marché est	Européen, voir international	Mondial	National ou régional
La structure du marché est plutôt :	Concentrée moins de 51 clients	Atomisée plus de 1000 clients	Fragmentée de 51 à 1000 clients
Taille de l'entreprise	de 100 à 200 salariés		moins de 50 salariés
Mode de fabrication de la valeur : nombre de clients facturés/effectifs	Nombre de clients facturés/effectifs très réduit (< = à 3)	Nombre de clients facturés/effectifs moyen (compris entre 3 et 10)	Nombre de clients facturés/effectifs élevé (supérieur à 10)
Contribution au type d'univers stratégique	BB	CCC	AA

Le dirigeant et ses schémas stratégiques (1) :

Principes stratégiques

	LE DIRIGEANT PRIVILEGIE : CROISSANCE ET OUVERTURE SUR LE MARCHE	LE DIRIGEANT PRIVILEGIE DEVELOPPEMEN ET RATIONALISATION INTERNE	LE DIRIGEANT PRIVILEGIE : RENTABILITE ET PRUDENCE
Le dirigeant privilégie la croissance quitte à prendre des risques	Oui	Oui	Non
Le dirigeant privilégie la croissance quitte à ouvrir le capital	Oui, quitte à perdre du pouvoir	Oui, quitte à perdre du pouvoir	Non, veut rester maître a bord
Le dirigeant privilégie la croissance par rapport à la rentabilité	Oui	Non	Non
Pour l'évolution de son entreprise, le dirigeant privilégie :	Le marché	L'organisation interne Les investissements	Le chiffre d'affaires et la rentabilité
Contribution au type d'univers stratégique	CC	BBB	AA

Le dirigeant et ses schémas stratégiques (2) :

Logique d'action stratégique dominante

	FOCALISATION SUR LE PRIX	MOBILISATION SUR LA FLEXIBILITE	EXPLOITATION SYSTEMIQUE DES RESSOURCES
La stratégie qui a la préférence du dirigeant	Produire moins cher	Fidéliser les clients diversification	Avoir des produits différents, trouver des niches
La stratégie adoptée par le dirigeant pour lutter contre la concurrence	Avoir des prix plus faibles	Instauration de relations durables avec les clients, délais plus courts	Meilleure qualité des produits, meilleur service
Les éléments que le dirigeant juge déterminants pour atteindre ses objectifs :	Trouver de nouveaux marchés	Capacité d'investissement	Gestion des ressources humaines, cohérence avec la stratégie
Contribution au type d'univers stratégique	A	BBB	CCC

Grille de synthèse

Reprenez l'ensemble des tableaux et calculez le nombre de A, B, C,

Nombre de A	/ 13
Nombre de B	/ 13
Nombre de C	/ 13

Eléments de confirmation

PMI de TYPE A : entreprise familiale de faible taille (inférieure à 100 salariés), son dirigeant considère souvent ne pas pouvoir réduire les handicaps de son entreprise en particulier pour des raisons financières, peu de formalisation (objectifs commerciaux).

PMI de TYPE B : entreprise de taille moyenne, le dirigeant estime ne pas avoir de blocage internes (finances, techniques, compétences) pouvant contrecarrer l'évolution de son entreprise,

PMI de TYPE C : le dirigeant a une expérience du management acquise dans d'autres entreprises, il est généralement satisfait des résultats de son entreprise, il attache une grande importance aux compétences jugées cruciales pour le développement de la PMI.

(Pour de plus amples détails, on pourra se référer à la description des types.)

3.2. Grille d'analyse de la problématique stratégique de la PMI

Dans la perspective de développement de méthodes et instruments, nous nous appuyons sur les travaux de Laroche (1991) qui retient trois dimensions pour définir un problème :

- les symptômes qui sont des écarts entre une réalité constatée et un état passé (comme par exemple, un décalage par rapport au chiffre d'affaires prévu) ou futur (ex : une compétence à acquérir compte tenu de l'évolution prévisible du marché).
- les causes ou facteurs explicatifs des symptômes.
- les besoins d'actions qui correspondent au traitement anticipé du problème.

Ces trois composantes d'une problématique d'entreprise ne sont que très rarement formulées et l'accent porté à l'une d'entre elles est caractéristique de la posture adoptée par la personne en charge de définir le problème. Cette assertion provient d'une étude portant sur l'expression de la

problématique de PMI par leur dirigeant et un consultant dans le cadre de demandes FRAC de la région Rhône-Alpes sur une période de trois ans. Il en ressort :

- une forte propension des dirigeants à privilégier l'articulation symptôme-besoin d'action, cette tendance pouvant s'expliquer par l'application d'une recette stratégique qui aurait fait ses preuves auparavant
- une tendance des consultants à retenir le lien entre symptômes et causes, ceci en relation, semble-t-il avec la mise en œuvre des méthodes et approches classiques de la démarche stratégique. On pourra même avancer l'hypothèse que sont retenus les symptômes utilisés par ces méthodes et qui, en conséquence, permettent leur utilisation.
- un décalage fréquent entre l'expression de la problématique du dirigeant et celle du consultant sans que cet état de fait donne lieu dans le processus d'intervention à une phase de détermination/co-définition de la problématique.

Pour autant, il nous apparaît que la formulation de la problématique de l'entreprise est une étape cruciale dans l'évolution des modes de pensée et d'action du dirigeant. Ceci principalement du fait que le problème est le support de la demande du manager et que son expression conditionne pour beaucoup le besoin d'action. On pourrait dès lors penser qu'une phase préalable à toute démarche stratégique réside dans une "négociation" de la problématique considérée comme contexte de médiation à créer et condition souvent nécessaire pour faire évoluer les représentations du dirigeant et des acteurs dans l'entreprise.

3.2.1. Les écarts

Croisant la définition du problème telle que proposée par Laroche avec le cadre général de la stratégie des PMI, nous utilisons pour qualifier le symptôme, l'écart, deux dimensions: la première donne le sens de l'écart (positif-négatif), la seconde prend en compte le temps comme élément de référence soit en retenant la durée (comparaison avec le passé ou avec l'anticipation du futur) soit en retenant l'instant (tel ou tel événement posant problème).

Un écart positif par rapport au passé peut poser problème comme par exemple le financement de la croissance ou la tenue des délais de livraisons dans le cas d'une demande effective supérieure à celle prévue; En ce sens, un succès peut devenir problématique.

Un écart négatif par rapport au passé s'entend généralement par une comparaison entre ce qui était ex-ante prévu et ce qui a été effectivement réalisé : chiffre d'affaires inférieur aux prévisions, niveau de rentabilité non atteint...

Un écart par rapport à une situation future anticipée ou souhaitée tend à diagnostiquer de façon positive ou négative les capacités de l'entreprise à s'adapter (amélioration de la productivité du fait de

l'internationalisation prévue des marchés) ou à saisir des "fenêtres stratégiques" (création de marchés du fait de nouvelles réglementations).

Ces écarts s'ils ne sont pas réduits ou si l'entreprise ne se trouve pas en capacité de les réduire deviennent des problèmes rémanents, des enjeux auxquels l'entreprise se trouve confrontée.

Enfin, des écarts peuvent être issus de situations, de contextes non prévus. Ces "événements", ces contextes imprévus peuvent avoir une incidence favorable ou néfaste pour l'entreprise. Dans le premier cas, l'effet est considéré comme un accélérateur de la mise en œuvre de la stratégie comme le retrait d'un concurrent de la compétition. A l'inverse un événement sera vu de façon négative, lorsque perçu comme un retardateur ou élément susceptible de bloquer la mise en œuvre de la stratégie tel que par exemple, la dévaluation de la livre qui rend compétitive l'industrie italienne de la chaussure sur le marché français.

	Passé	Futur	Emergeant
Ecart positif	Succès	Opportunités	Accélérateur
Ecart négatif	Echec	Menaces	Retardateur

3.2.2. Les causalités

Ce sont les facteurs explicatifs des écarts constatés. Ils sont de quatre types :

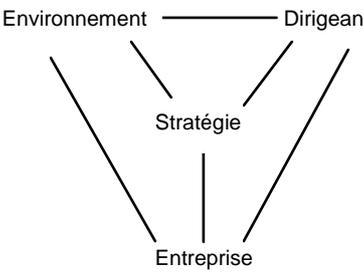
- les facteurs explicatifs liés à l'environnement tels que une rupture technologique ou l'apparition d'un nouveau concurrent, une nouvelle réglementation des marchés
- les facteurs explicatifs liés à l'entreprise comme un défaut de compétences (maîtrise d'une langue à l'exportation), le manque de ressources (financières...) ou une performance insuffisante sur un facteur déterminant (la qualité, les délais..)
- les facteurs explicatifs liés au dirigeant tels que le maintien de sa recette stratégique devenue non pertinente du fait du changement des conditions d'exercice de l'activité ou une logique patrimoniale non compatible avec une logique économique
- les facteurs explicatifs liés à la stratégie comme des objectifs volontaristes fixés de façon erronée, une programmation illogique des actions...

3.2.3. Les besoins d'action

Il s'agit des actions envisagées compte tenu du symptôme constaté et/ou des causalités identifiées. Ces actions visent à réduire les écarts ou à éliminer leur facteur explicatif. On retiendra ici quatre types d'actions (développées ultérieurement dans la partie 3.4.3 relative à la formalisation) :

- la modification de l'espace de lecture (rôle de la PMI dans sa filière et actions susceptibles de légitimer ce rôle) catégorie dans laquelle on trouvera les actions visant à faire évoluer l'offre de l'entreprise.
- la modification du portefeuille d'activités ou de clients.
 - les manœuvres stratégiques (cf. développement en partie 3.4.3) liées au marché comme l'internationalisation ou la diversification-produit ou celles liées au capital telles que l'ouverture du capital ou les alliances.
 - la programmation des actions à travers l'élaboration des plans stratégiques ou opérationnels.

PROBLEMATIQUE STRATEGIQUE - GRILLE D'ANALYSE

Symptômes	Causalités	Besoins d'action
<ul style="list-style-type: none"> • Quantitatifs • Qualitatifs • En référence au passé ou au futur • liés à un événement émergent • positifs • négatifs 	 <pre> graph TD Env[Environnement] --- S[Stratégie] Dir[Dirigeant] --- S S --- E[Entreprise] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Espace de lecture • Portefeuille • Manoeuvres • Plan

3.3. Espace de lecture et mode de repérage

Nous avons précédemment introduit le concept d'espace de lecture en développant l'idée que, dans un environnement perçu comme étant illisible par les dirigeants de PMI, ces derniers recherchent un espace de lecture tel qu'ils puissent avoir au sein de cet espace une représentation du rôle de leur

entreprise et des actions susceptibles de légitimer ce rôle. Dans cet espace, les managers peuvent à la fois lire leur entreprise, la décrire et la prévoir, la construire dans un état identitaire futur.

Plus précisément, face à un problème donné, le dirigeant cherche un espace de lecture lui permettant d'agir. Par analogie, il cherche et choisit une "distance focale" telle qu'il puisse avoir une représentation, pour lui satisfaisante, du rôle que peut tenir son entreprise. Les deux variables d'ajustement de la distance focale étant :

- l'espace marché qui peut varier d'un espace réduit à un client important jusqu'au marché mondial,
- l'espace temps, le temps dans cette perspective devient une variable endogène...

3.3.1. Rôle et actions qui légitiment le rôle

Pour mieux définir la notion de rôle, reprenons l'exemple de la P.M.I. fabricant des abrasifs appliqués (l'entreprise Y dans la partie 2.3- représentations et actions) que nous appellerons ici "France Abrasifs" (nous utilisons un extrait d'une monographie rédigée à des fins pédagogiques).

André BONNAND est perplexe. Pour la deuxième année consécutive, le chiffre d'affaires de son entreprise, FRANCE ABRASIFS, est en baisse de 5%. En dépit d'efforts soutenus, il n'arrive pas à stopper l'érosion ; les années futures se présentent mal ; le climat est à la morosité. Difficile dans ces conditions de motiver la force de vente sur laquelle repose principalement l'activité de l'entreprise. En fait, "ce qui a marché" ne fonctionne plus : le relationnel commercial n'est plus suffisant, les conseils "au pied de la machine" ne permettent plus d'emporter l'affaire, les résultats ne sont plus proportionnels à l'activité commerciale.

André BONNAND s'était habitué à la croissance. Depuis 1945, année de création de FRANCE ABRASIFS, jusqu'à la fin des années 80, il n'avait connu que des comptes d'exploitation bénéficiaires, conformes aux objectifs, toujours en progression. La fiche signalétique de l'entreprise est d'ailleurs éloquent : 120 salariés, 100 millions de chiffre d'affaires, 15% environ de part de marché nationale, une usine et des bureaux en zone industrielle, un parc machine performant, une bonne image de marque.

En réalité, André BONNAND est plutôt fier quand il retrace l'histoire de sa société. L'idée de créer une entreprise lui fut en fait indiquée par un ami suédois, Ingmar GUNT HAR , dirigeant la société GUNT HAR ET CIE, spécialisée dans la fabrication d'abrasifs et qui recherchait à la sortie de la deuxième guerre mondiale des partenaires pour assurer le développement européen de son entreprise. Ainsi, André BONNAND créa avec ses propres capitaux FRANCE ABRASIFS dont l'objet était de façonner et de mettre sur le marché des produits abrasifs (bandes, disques) obtenus à partir des demi-produits (rouleaux d'abrasifs) de GUNT HAR ET CIE. Le succès fut immédiat et dû à plusieurs éléments : l'excellente qualité des produits GUNT HAR, le talent commercial de André

BONNAND et la flexibilité de son entreprise, un marché en essor et large, les abrasifs permettant le traitement de surface, l'enlèvement de matière, la déformation des formes, le polissage, sur de nombreux matériaux (métal, bois, verre, cuir, plastiques, matériaux composites,...).

Et pourtant, André BONNAND est perplexe, inquiet. En quelques années, le décor a beaucoup évolué:

- *la tendance du marché est à la baisse pour les raisons suivantes :*
 - . *l'utilisation croissante des matériaux composites élimine les abrasifs en particulier dans l'automobile traditionnellement fortement consommatrice de ce genre de produit,*
 - . *la qualité s'est améliorée induisant une moindre récurrence des demandes des clients,*
 - . *la conjoncture est défavorable sans qu'il soit possible de déterminer le point de retournement de la tendance.*
- *les facteurs de réussite ne sont plus les mêmes, la recette pour le succès n'est pas identifiable tant les clients deviennent morcelés, différents les uns des autres. De plus, leurs exigences vont croissant ; il ne s'agit plus de livrer un produit de qualité acceptable et l'engagement d'un dépannage éventuel ni de mettre en avant la capacité de l'entreprise à s'adapter aux besoins du client. Il faut souvent garantir des modes de fonctionnement et des potentiels d'évolution.*
- *le comportement des acheteurs a évolué et ce, d'autant plus qu'il s'agit de clients importants : centralisation des achats, gestion de portefeuille fournisseurs, hausse des exigences...*
- *l'intensité concurrentielle est de plus en plus forte et si, auparavant tout le monde faisait "à peu près" la même chose, bien malin qui maintenant arriverait à décoder et prévoir les comportements des concurrents.*

Dans cet environnement flou, les différents participants à la lutte concurrentielle sont de tailles différentes. Sur le marché français, FRANCE ABRASIFS est confronté à quatre groupes de concurrents :

- *les entreprises mondiales que sont 3M et NORTON (filiale de SAINT GOBAIN),*
- *les entreprises européennes au nombre de 3 : GUNTHAR ET CIE, KLINSPOR, HERMES,*
- *les entreprises nationales : SIA, CORA, ERSTA, SAIT, FIAR, L'IMPAVIDE, qui, bien que de taille plus réduite que FRANCE ABRASIFS ont des implantations régionales solides,*
- *les petites entreprises locales qui ne façonnent pas les produits mais qui peuvent être très présentes commercialement auprès d'utilisateurs d'abrasifs de taille moyenne.*

Chaque groupe semble développer des manœuvres stratégiques particulières. "Les mondiales" cherchent la standardisation des produits ceux-ci ayant fait l'objet d'une recherche technique poussée et étant supportés par des marques fortes. "Les européennes" sont confrontées à des problèmes de financement d'une politique nécessaire de redéploiement géographique. "Les nationales" semblent

privilégier la proximité de l'entreprise des besoins des clients (pour exemple, dans le souci de s'adapter aux demandes, FRANCE ABRASIFS a produit 35000 références de produit - les références pouvant varier en fonction du grain de l'abrasif et/ou de son support et/ou de sa forme). "Les locaux" jouent la présence commerciale et la capacité à jouer sur les prix en l'absence de frais de structure.

Face à cette concurrence, André BONNAND est inquiet par deux éléments. Le premier est le fait que les manœuvres stratégiques sont différentes d'un groupe à l'autre voire d'une entreprise à une autre alors que, auparavant, tous semblaient agir de façon identique : servir le client, aller vite en décision sans sacrifier les marges ; tout devient plus complexe. La deuxième raison d'inquiétude réside dans la crainte que les entreprises importantes imposent leur loi sur le mode de fonctionnement du marché : procédures qualité, enrichissement de l'offre, tarification liée aux séries, évolution des produits, gestion des flux,.... André BONNAND se demande si son entreprise est suffisamment puissante pour avoir droit au chapitre.

Ses inquiétudes sont par ailleurs exacerbées par un contexte particulier : celui de la passation de pouvoir à son fils Paul. Ce dernier, âgé de 28 ans, travaille depuis trois ans au sein de l'entreprise familiale après des études de gestion dans une université américaine. Le schéma de direction mis en place par André BONNAND avec l'aide de ses conseillers juridique est classique : création d'une SCI propriétaire des murs et du fond, création d'une société d'exploitation du fonds dirigée par un comité de direction composé de Paul BONNAND, du directeur commercial Jean DESSAIX, du directeur de la production Jacques PREAUD. Ce dispositif est complété par la mise en place d'un comité de surveillance de trois personnes : André BONNAND, son ami Ingmar GUNTAR et l'expert-comptable qui assiste l'entreprise depuis de nombreuses années.

En vérité, Paul BONNAND est presque une énigme pour son père. Depuis son arrivée dans l'entreprise, il s'est surtout penché sur l'organisation de l'entreprise : changement du matériel informatique et des logiciels comptables et d'administration des ventes, mise en place d'une comptabilité analytique plus précise, structuration des délégations commerciales, gestion de stocks plus rigoureuse,...En revanche, André BONNAND a pu observer que son fils ne montrait ni un talent ni une motivation particulière pour l'activité commerciale : ses visites en clientèle sont très rares, sa gestion de la force de vente est avant tout administrative à des fins de contrôle. A croire que le fils est l'antithèse du père. A moins qu'il ne s'agisse d'une affaire de génération. En effet, dans le même temps, Ingmar GUNTAR a confié les destinées de son entreprise à son propre fils et celui-ci semble avoir un comportement similaire à celui de Paul BONNAND.

FRANCE ABRASIFS se trouve dans un contexte particulier caractérisé par deux éléments :

- *l'environnement est peu lisible pour l'entreprise,*
- *un management flou du fait de la présence simultanée du père et du fils comme dirigeants.*

L'environnement est peu lisible. Les facteurs déterminants pour réussir changent et peuvent être différents d'un client à un autre alors que jusqu'à ce jour FRANCE ABRASIFS a considéré son marché de façon globale, les priorités étant, en définitive, déterminées au coup par coup par André BONNAND. Les concurrents et les clients adoptent des comportements ou des logiques d'action que les personnes de FRANCE ABRASIFS en contact avec le marché découvrent la plupart du temps, ont du mal à interpréter et à faire prendre en compte par la direction générale. Enfin, les tendances d'évolution sont très variables d'un marché à un autre. En bref, dans ces conditions, il est difficile de prévoir et de programmer des actions visant à renforcer ou développer la position de l'entreprise.

Cette situation est d'autant moins claire que le management est flou. Le fondateur de FRANCE ABRASIFS et son fils se trouvent ensemble à la tête de l'entreprise. Leur présence simultanée fait se côtoyer deux styles de management différents. Même si le discours formel désigne le comité de direction comme étant l'organe en charge du pilotage de l'entreprise, dans la réalité, le mode de management reste similaire au mode antérieur adopté par André BONNAND.

Cet état de chose a une double conséquence :

- *un télescopage entre les méthodes du père et du fils ayant pour effet de dessiner deux écoles et leurs partisans au sein de l'entreprise, division préjudiciable à une mobilisation générale,*
- *un gel de la situation de l'activité la plus cruciale, le commercial, avec des compromis sur des activités dans l'immédiat de moindre importance comme la réorganisation des services administratifs ou la mise en place de telle ou telle procédure au niveau de la production.*

Paul BONNAND décide un jour de "crever" l'abcès et, lors d'une réunion quelque peu tendue avec son père, il fait état de leur divergences sur la "vision" qu'ils ont de FRANCE ABRASIFS. En fait, non seulement les contenus de ces visions sont différents mais le degré de clarté et de formalisme ainsi que le "format" de l'avenir dans lequel elles se situent varient considérablement en fonction de l'un ou de l'autre. Devant ce constat, les dangers qui sont liés à la divergence et l'imprécision de ces visions dans un environnement incertain, turbulent, André et Paul BONNAND décident de "mettre les choses à plat".

Dans cet exemple, les deux acteurs réagissent en faisant référence à leur propre espace de lecture au sein duquel ils ont une représentation du rôle que peut jouer leur entreprise. Pour le père, André BONNAND, fondateur de France Abrasifs, ce rôle est proche des éléments qui dans le passé ont fait la réussite de cette PMI. Ces éléments sont relatifs à ce que nous pouvons appeler la "raison d'être" de la PMI qui correspond aux fondements de l'entreprise tels que vus et tels que privilégiés par le regard "interne" adopté par ce dirigeant-créditeur. Cette raison d'être est constituée des éléments suivants (à partir de Silvestre, 1987) :

RAISON D'ETRE DE L'ENTREPRISE
METIER : technique/application
PROJET : dessein, valeurs, principes d'action
OUTILS : ce qu'il est nécessaire de maîtriser pour l'exercice de son métier
ORGANISATION : mode d'orchestration des outils

Ces éléments sont d'autant plus figés qu'ils ont marqué l'histoire de l'entreprise, assuré son succès et que leur cohérence, admise par les opérateurs au sein de la PMI, leur permet de repérer l'activité de l'entreprise et leur contribution à travers leurs actions qui prennent sens à l'aide de ce système de repérage particulier.

Le fils, Paul BONNAND, dirigeant de deuxième génération, adopte un point de vue quelque peu différent dans la mesure où, pour organiser son action et celle de son entreprise, il fait référence à une relation au marché. Son système de repérage correspond au rôle que doit jouer son entreprise pour répondre aux exigences du marché. Sa logique devient la recherche d'une compétitivité stratégique. Ce système est construit en terme d'adéquation, il est organisé de la manière suivante :

ROLE DE L'ENTREPRISE
VOCATION : position qualitative et quantitative de la P.M.I.
CONCEPT : la manière d'exercer la vocation
OFFRE : produits, prix, délais, services
PROCEDURES : mode relationnel fournisseur/client

La lecture du manager correspond à une cohérence recherchée de l'entreprise avec son environnement. La logique est ici en relation avec l'extérieur telle que donnée pour exemple dans le tableau suivant qui met en relation les composantes du rôle du fournisseur avec les attentes du client et qui met en exergue différents niveaux de relation.

ROLE DU FOURNISSEUR		ATTENTES DU CLIENT
position marquée par une intention stratégique affichée	niveau 4	partenariat garantissant une ressource à moyen - long terme
concept recherche d'une relation de confiance	niveau 3	recherche d'une relation de confiance

offre	<i>niveau 2</i>	solution à un problème de nature technique
procédures de relation/échanges avec le client	<i>niveau 1</i>	procédures de relation/échanges avec le fournisseur

On constate aisément que les représentations utilisées par le dirigeant et son fils ne sont pas immédiatement compatibles, le premier a tendance à partir des actions traditionnellement maîtrisées par l'entreprise pour déterminer son rôle alors que le second procède de façon inverse pour définir les actions de l'entreprise après avoir cerner le rôle de la PMI. Dès lors, la représentation émergente et pouvant donner lieu, au sein de l'entreprise à une représentation collective, élément de repérage pour l'action collective et individuelle, devient un enjeu politique. Pour faire en sorte que ces représentations deviennent cohérentes, que l'action collective transforme en activités les buts du dirigeants, une médiation est nécessaire. Elle vise à élaborer un système de repérage compris et utilisable par les différents acteurs de l'entreprise pour donner sens à l'action individuelle et collective. Ce système de repérage médiaté possède une composante de nature stratégique précisant la cible visée, l'intensité de l'action à travers la "volonté" de l'entreprise, les ressources allouées et le mode de suivi .

CADRE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE
CIBLE : terrain d'exercice du métier
VOLONTE : rythme de mise en œuvre du projet, "régime de croisière" souhaité de l'entreprise
RESSOURCES : investissements, moyens
CONTROLE : tableaux de bord, clignotants

En synthèse, la représentation du rôle de l'entreprise et des actions qui légitiment ce rôle de l'entreprise pourrait être composé (de façon normative) par les constituants suivants :

Rôle de l'entreprise et actions qui légitiment ce rôle

RAISON D'ETRE	CADRE STRATEGIQUE	ROLE
METIER	CIBLE	VOCATION
PROJET	VOLONTE	CONCEPT
OUTILS	RESSOURCES	OFFRE
ORGANISATION	CONTROLE	PROCEDURES DE RELATION

3.3.2. L'espace temps

La gestion des organisations ne pourrait exister, avoir fait l'objet de démarches et de méthodes, sans la notion de temps, la référence au temps est incontournable et prend différentes formes (Martinet, 1991) :

- le temps du projet, à la fois horizon et durée, nécessaire aux analyses de rentabilité, aux procédures de suivi et de contrôle,
- le temps de la décision, instant marquant l'avant de l'après, et dont le choix - le bon moment - est en soi problématique,
- le temps comme objet de gestion lui-même lorsque l'objectif est de réduire des délais, d'améliorer des temps de traitement...

Ici, le temps est continu et irréversible. Continu, il autorise la prévision par une extrapolation du futur à partir d'une lecture du présent ; irréversible, il permet de qualifier certaines décisions de stratégique.

Ces caractéristiques ont fortement marqué l'approche classique de la conduite stratégique des entreprises à travers l'activité de planification et la production d'un plan, instrument d'orchestration de l'action collective pour que les buts des dirigeants se transforment effectivement en activités. Dans cette perspective, le temps est utilisé principalement comme une norme marquant des échéances devant s'imposer à l'organisation (les fameux plans à 1, 3 et 5 ans) et permettant d'anticiper et de programmer puis de contrôler le déroulement du plan. Le temps est plus un élément donné, exogène à l'entreprise et nécessaire à la méthode. Cette position est quelque peu remise en cause par l'observation des PME/PMI et des pratiques de leur dirigeant en matière de stratégie, observation qui conduit à identifier quelques caractéristiques qui interrogent sur la pertinence des approches traditionnelles de la stratégie.

L'espace temps, le temps dans notre perspective devient une variable endogène, idiosyncrasique, participant à la définition d'un espace d'action (ce qui correspond à la conception de Kant pour lequel " la conscience du temps est contemporaine et constitutive de la conscience de soi et celle-ci se construit en construisant le monde ").

Nous avons remarqué, parmi des PMI analysées, que l'absence de système de repérage fourni par le marché oblige à une reconstruction de l'environnement à partir d'elles-mêmes. Leurs dirigeants considèrent plus le contexte dans lequel elles se trouvent que l'environnement, l'impact de l'événement prend le pas sur la tendance, ils se focalisent sur certains acteurs ou certains faits plutôt que l'ensemble de leur marché. La subjectivité de la démarche se renforce.

En conséquence, il est primordial de prendre en compte, non pas l'environnement appréhendé de façon quasi objective comme pourrait le faire un observateur extérieur, mais plutôt la représentation mentale que se fait le dirigeant de la réalité qui l'entoure.

Dans cette représentation, l'espace-temps est celui du dirigeant ; l'instant est celui qu'il retient (tel ou tel événement sera pris en compte par un dirigeant quand d'autres l'ignoreront). Le temps devient élément de connaissance attaché à l'individu.

Un autre élément relatif à notre propos est caractéristique des PMI du premier type : le temps n'est pas unique. Bien au contraire, se confrontent le temps lié à l'environnement - la durée des phénomènes - le temps lié à la position de l'entreprise sur son marché - les cycles de vie des technologies, des produits et des organisations - le temps lié à la vision du dirigeant - la composante temps de l'espace de lecture du dirigeant.

Comment dans ces conditions apprécier ce que certains appellent la chronobiologie de ces PMI assimilée, ici, au temps d'assimilation du changement par une organisation ?

Faute de disposer d'un temps d'assimilation cohérent avec les autres dimensions du temps, ces entreprises ont de grandes difficultés à consolider leurs actions, à inscrire leur avantage dans la durée. Ce que l'on retient bien souvent comme étant un avantage compétitif des PME/PMI, à savoir,

leur réactivité, leur souplesse, leur flexibilité, ne pourrait avoir une réelle valeur stratégique que dans l'instant certes x fois répété. On comprend dès lors plus aisément l'entropie qui caractérise souvent les PMI de ce type. En revanche, les PME/PMI des types B et C ont une plus grande marge de manœuvre et une cohérence des temps plus forte. Leur chronobiologie peut se trouver dans la plupart des cas en phase avec les dimensions autres du temps - cycle et espace de lecture - ce qui permet de penser et de faire le changement en termes d'évolution plutôt qu'en termes de rupture.

3.3.3. L'espace d'action

Nous entendons par espace d'action, l'espace dans lequel le dirigeant a une représentation pour lui satisfaisante du rôle de son entreprise. L'envergure de cet espace est propre à chaque dirigeant : certains auront au sein de leur univers stratégique une représentation d'un environnement international alors que d'autres, à la tête de PMI similaires auront une représentation de l'environnement limité au marché régional.

Ainsi, en faisant référence à la typologie de l'univers stratégique des dirigeants de PMI de la région Rhône-Alpes, on observe :

- les dirigeants appartenant au type A considèrent que le marché dans lequel évolue leur entreprise est le plus souvent régional ou national
- les dirigeants du type B retiennent un marché aux dimensions européennes
- les dirigeants de type C situent leur entreprise dans un marché mondial.

Nous avons par ailleurs constaté qu'il n'y avait pas de lien entre l'appartenance à un type et l'appartenance à un secteur (pour exemple, on trouvera les PMI de notre échantillon travaillant dans la filière automobile réparties selon les trois types d'univers stratégique). Dès lors, on peut émettre l'hypothèse que les dimensions du marché dans lequel l'entreprise exercera son activité sont dépendantes de l'envergure des représentations de son dirigeant.

De plus, on observe que les dirigeants de PMI ont une certaine difficulté à cerner les marchés dans lesquels évolue leur entreprise. Plus précisément, il leur est difficile :

- de délimiter ces marchés dans leur dimension géographique,
- de décrire la filière dans laquelle tel ou tel marché est insérée
- d'identifier les acteurs qui évoluent dans ces marchés
- ...

Le plus souvent, les dirigeants de PMI appréhendent le marché de leur entreprise à travers le prisme de leur portefeuille-clients . En conséquence, le mode de structuration de leur environnement qui leur est le plus accessible, le plus proche, correspond à une approche de la segmentation de type bottom - up qui consiste à identifier des clients-types et à distribuer le portefeuille puis les clients potentiels

autour de ces clients-types de façon à identifier des groupes de clients constituant des segments pour lesquels sera développée une offre spécifique. (Pour cette raison, nous avons développé des méthodes et des séminaires de formation pour appréhender le portefeuille clients des PMI en intégrant la dimension pouvoir dans l'analyse et des approches typologiques des marchés en liaison avec l'analyse de portefeuille).

3.3.4. Le mode de repérage

En conclusion, il convient de faire, relativement au concept d'espace de lecture, les remarques suivantes :

- La représentation du dirigeant résulte de la prise en compte de données partielles,
- L'environnement est dans cet exposé supposé non donné parce que complexe ou du fait d'un système d'information défaillant (cf. infra) ou même du fait du comportement du dirigeant.
- Les données prises en compte pour la recherche d'un espace de lecture par le dirigeant sont plus relatives au contexte (Hakansson, Snehota, 1990) constitué des interactions entretenues par une entreprise avec d'autres acteurs.

L'espace de lecture est à la base de/ou fournit au dirigeant :

- un code de conduite (les actions qui légitiment le rôle),
- un champ d'influence (par le format de l'espace de lecture) au sein duquel l'entreprise est influencée et est susceptible d'influencer d'autres acteurs selon un jeu compris du dirigeant,
- dans un espace temps variable.

Le système de repérage est alors constitué de l'espace de lecture et de la définition de la performance. La performance, considérée comme élément socio-cognitif (cf. dito) permet le trait d'union entre espace de lecture et vision.

3.4. Proposition d'un processus d'élaboration de la stratégie des PMI

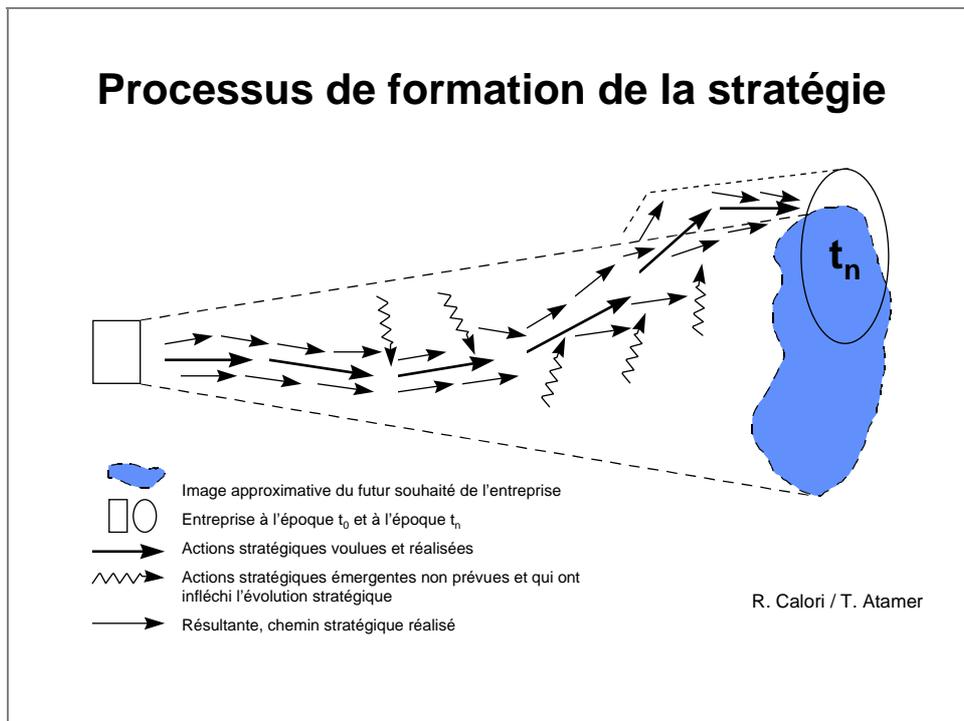
Mintzberg. (1987) a proposé une définition de la stratégie selon cinq dimensions (les 5 P de la stratégie) :

- une perspective entendue au sens des valeurs, des croyances et des pratiques faisant l'objet de représentations partagées au sein de l'organisation
- un plan comme élément de coordination des actions
- une position considérée comme le mode d'interaction de l'entreprise avec son environnement

- un piège ou, dit autrement, les manœuvres visant à une position de pouvoir tant interne que externe (vis-à-vis des concurrents)

- un "pattern" ou "une constante dans le comportement de l'organisation au cours d'une période de temps" (Coté et Alii, 1995).

Dans cette dernière dimension, la stratégie est constatée. Elle est le résultat d'un processus de formation, combinaison inextricable de choix réfléchis *a priori* et d'actions cruciales émergentes (cf. ditto Mintzberg et Waters, 1985) tel qu'illustré par le schéma suivant (Atamer et Calori, 1993) :



Les quatre autres dimensions - les quatre premiers "P" - sont plus relatives à un raisonnement *a priori* correspondant au processus de réflexion stratégique pouvant éventuellement prendre la forme d'un processus d'élaboration et de formulation de la stratégie.

Ceci étant, il apparaît difficile, s'agissant de PMI, de dissocier les processus de formation des processus de réflexion. Quinn (1980) retient une démarche incrémentale dans la mesure où la stratégie résulte de la confrontation entre une vision et des actions liées à des événements et où les décisions stratégiques prises de façon séquentielles par le dirigeant sont inscrites dans un processus en boucle du type essai - correction d'erreurs ou correspondant à un contexte contraignant particulier (par exemple, nécessité d'alimenter le carnet de commande).

En conséquence, nous considérons nécessaire

- d'une part, de suivre une démarche d'élaboration de la stratégie et de procéder à une formulation de la stratégie.

- d'autre part, d'adopter une approche dialectique, confrontant vision et action en retenant comme déclencheurs de la démarche des éléments liés aux représentations du dirigeant et des éléments contextuels, liés à des événements.

Plus précisément, nous distinguons dans cette démarche

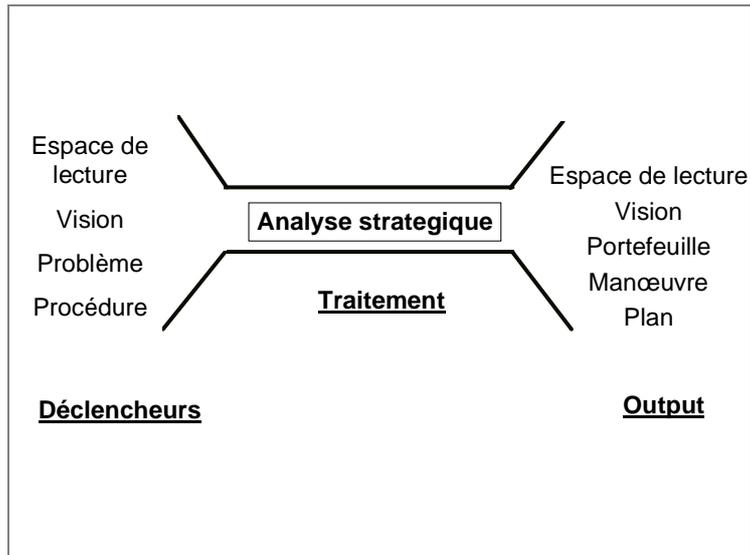
- les déclencheurs qui peuvent être une procédure (réflexion stratégique prévue à une date déterminée selon un processus établi intégrant la préparation, l'analyse, les décisions, la communication et qui est similaire à la procédure d'établissement classique du plan), ou des éléments de représentations tels que la prise en compte d'un problème ou un changement relatif à l'espace de lecture et/ou à la vision du dirigeant, éléments qui ont été présentés dans les parties précédentes.

- le traitement qui vise à résoudre le problème retenu ou à analyser les changements des éléments de représentations. Ce traitement est proche de l'analyse stratégique classique dans le sens où il consiste à une confrontation entre analyse externe et analyse interne. La référence à la spécificité du management stratégique des PMI s'opère par un traitement selon trois perspectives :

- . à partir de l'analyse faite au préalable de l'environnement (market-driven approach)
- . en s'appuyant sur les compétences de l'entreprise (ressource-based approach)
- . en tenant compte des représentations du dirigeant.

Ces éléments sont développés dans le paragraphe suivant.

- l'output de la démarche, ce qui est produit ou susceptible de l'être : un nouvel espace de lecture (qui contient des éléments relatifs à l'offre, à l'allocation de ressources, à l'organisation), une nouvelle vision, une structure de portefeuille (activités et/ou clients), des manœuvres, un plan. Ces éléments sont présentés de façon plus détaillée en dernier paragraphe.



3.4.1. Le traitement : l'analyse stratégique

L'objet n'est pas ici de développer l'ensemble des constituants du traitement mais de présenter les éléments spécifiques de la PMI qui doivent être intégrés dans les méthodes existantes.

Le traitement se décompose en trois phases :

- la définition des marchés
- l'appréciation du pouvoir de marché de l'entreprise
- le diagnostic de la capacité compétitive de la PMI.

Définition des marchés

Nous avons constaté dans la précédente partie (cf. le paragraphe relatif à l'espace d'action) la grande difficulté de la majorité des dirigeants de PMI à définir le/les marché(s) dans lequel/lesquels évolue leur entreprise. Les frontières en sont mal délimitées, leur structuration sous la forme d'une segmentation ou d'une typologie est relativement rare, les modes de fonctionnement qui les caractérisent restent souvent méconnus.

Nous avons par ailleurs mis en exergue la nécessité de "partir" des représentations des dirigeants pour analyser son processus de réflexion stratégique. En conséquence, dans le cadre d'un accompagnement de la démarche stratégique (soit avec un conseiller extérieur soit dans le cas d'une démarche menée collectivement au sein de l'entreprise), il s'agira dans cette partie relative à l'analyse de l'environnement de réunir les informations et les représentations utilisées par les différents acteurs dans le but :

- de qualifier le portefeuille-clients de la PMI
- de décrire la structure des marchés pour identifier les acteurs principaux
- d'étudier les forces concurrentielles de l'industrie (Porter, 1986)
- de déceler les facteurs clés structurels auxquels les entreprises qui y participent doivent se soumettre
- de décrire les attentes de la demande
- de prendre en compte les stratégies des concurrents.

L'objectif est de puiser dans la banque de données que représente l'univers stratégique du dirigeant, de faire une première analyse afin de faire évoluer les représentations du dirigeant (modification de son espace de lecture), de dresser l'inventaire des informations manquantes, d'introduire des données extérieures "objectivantes", d'établir des scénarios d'évolution.

Evaluation du pouvoir de marché

Les marchés étant mieux cernés, la deuxième phase consiste à apprécier le pouvoir de marché dont dispose l'entreprise et qui se traduit concrètement par une plus ou moins forte liberté à faire évoluer son positionnement et/ou son offre.

Nous avons précédemment défini le pouvoir de marché comme la capacité de l'entreprise à faire évoluer les autres acteurs de son environnement et sa capacité à résister à leur influence. Ces capacités dépendent de trois facteurs :

- l'avantage concurrentiel de la PMI dont l'impact sur le marché est variable en fonction de la nature de l'avantage (impact allant de fort à faible selon qu'il s'agit d'un avantage technologique, d'un avantage lié à l'offre - en termes de produits, prix, délais, services - d'un avantage lié aux services autour de l'offre).
- les contraintes internes à la PMI susceptibles de contrecarrer son évolution. Cette dimension est relative à la possession ou à l'accès aux ressources (technologiques, financières, en compétences, informationnelles). Elle détermine le potentiel de la PMI à valoriser son avantage concurrentiel.
- le poids de la PMI sur son marché ce qui correspond à une variable de nature structurelle et que nous avons appréhendé en mettant en rapport la structure du portefeuille de l'entreprise et celle du marché dans lequel elle évolue. L'étude typologique de l'univers stratégique du dirigeant a permis de retenir trois types :
 - . les poids légers caractérisés par des portefeuilles-clients très atomisés sur un marché aval également très atomisé, et des concurrents en très grand nombre (les PMI de ce type ont des parts de marché très faibles).

- . les poids lourds qui sont le type en "négatif" du type des poids légers. Les PMI qui le composent interviennent sur des marchés concentrés, leur portefeuille-client est constitué d'un nombre limité d'entreprise et leurs concurrents sont peu nombreux.
- . les poids moyens que l'on pourrait interpréter comme un type intermédiaire entre les deux précédents. Le portefeuille-client.

Le pouvoir de marché contribue fortement à la structuration de la population des PMI selon la typologie de l'univers stratégique du dirigeant.

Plus précisément, on note :

- le type A est composé de PMI ayant un avantage concurrentiel "pauvre", lié au service, qui connaissent le plus souvent des problèmes de ressources insuffisantes (financières et technologiques) et qui sont des poids légers dans leur environnement. Ces PMI ont en conséquence une marge de manœuvre, une flexibilité stratégique limitées.
- le type B est constitué de PMI ayant un avantage concurrentiel lié à l'offre, elles ne sont pas confrontées à un manque de ressources, elles sont des poids lourds dans leur environnement. Si ces PMI disposent en théorie d'une flexibilité stratégique importante, celle-ci est toutefois limitée dans la mesure où les options stratégiques ouvertes à ces entreprises représentent des investissements importants, fortement consommateurs de ressources et marqués par l'irréversibilité.
- le type C est formé de PMI ayant un avantage concurrentiel à fort impact, lié à la technologie, dont la valorisation est pour beaucoup lié aux ressources en termes de compétences. Elles sont des poids moyens sur leur marché. Leur flexibilité stratégique est importante ; elle est cependant à relativiser par le risque de foisonnement qui consisterait à vouloir saisir toutes les opportunités sans pouvoir en conséquence investir de façon significative sur chacune d'entre elles et obtenir des positions significatives assurant à l'entreprise un réel impact sur son marché.

Le diagnostic portant sur le pouvoir de marché de la PMI permet de mieux calibrer les stratégies. La principale difficulté est liée à l'évaluation de l'avantage concurrentiel. Comment cerner la/les compétences d'une PMI et apprécier leur caractère distinctif, source d'un avantage concurrentiel ?

Ce point doit être validé par des avis d'experts extérieurs à l'entreprise.

Diagnostic de la capacité compétitive de la PMI

Les deux dimensions précédentes - délimitation des marchés et évaluation du pouvoir de marché de la firme - fournissent le cadre dans lequel sera développée la stratégie de l'entreprise. Celle-ci est le résultat d'une démarche dont la finalité est l'élaboration et l'exploitation d'un avantage concurrentiel (cf. partie 1). En d'autres termes, l'analyse stratégique vise à diagnostiquer la capacité compétitive de la firme et à identifier les conditions d'évolution de cette capacité. Cette capacité compétitive, cette

possibilité d'exploiter un avantage concurrentiel, est lié à la perception par le dirigeant des leviers qu'il pourra activer.

Ces leviers correspondent aux facteurs déterminants pour la construction et l'exploitation d'un avantage concurrentiel. Il est de la charge du dirigeant d'identifier ces facteurs, de s'assurer de la disponibilité des ressources nécessaires pour les construire. Les facteurs déterminants correspondent à la définition des facteurs clés de succès (Atamer et Calori, 1993) qui désignent soit un élément de l'offre ayant une forte valeur pour un ou des clients soit un avantage de coût ou de savoir-faire essentiel dans la chaîne de production du produit ou du service permettant de créer un avantage concurrentiel. En ce sens, les facteurs clés de succès sont liés à l'entreprise ce qui est conforme à la position de Cote et alii (1995) "le choix des facteurs clés de succès ne se fait pas d'une manière objective mais il constitue le point de rencontre de perceptions, d'expériences passées et d'attentes de différents membres d'une équipe de direction". Dès lors, l'identification des facteurs déterminants pour l'évolution de la PMI est une étape cruciale de la démarche stratégique.

Les facteurs déterminants peuvent être cernés selon nous en étudiant trois objets : l'industrie (au sens de Michael Porter), le marché considéré comme un ensemble homogène de clients du point de vue de leurs attentes, l'entreprise elle-même.

La prise en compte du niveau de l'industrie permet de retenir les pré-requis structurels, ce qu'il convient de faire en termes d'offre pour participer au jeu concurrentiel. Il est par exemple indispensable d'avoir un réseau de vente dans le cas de fourniture à des garagistes, de disposer d'un outil de production flexible si l'entreprise intervient dans le décolletage de petites et moyennes séries, de disposer de ressources financières importantes dans le cas d'un développement de produits propres pour rester le plus proche possible du donneur d'ordre et du marché final. La prise en compte de ces pré-requis est en particulier pertinente quand on considère leur évolution et la capacité de l'entreprise PMI à suivre cette évolution. Ceci permet de formater ce qu'il est nécessaire de faire pour "rester dans la course".

L'identification des facteurs-clés liés à la demande permet de construire les éléments de l'offre susceptibles de répondre aux attentes principales du marché. Schématiquement, on définira l'offre et les attentes de la manière suivante (Salle, Silvestre, 1992) :

- l'offre en milieu industriel (business to business) est composée de produits, de prix, de délais, de services visant à apporter une solution à un problème le plus souvent technique, à permettre au client de maîtriser le mode de résolution de ce problème et d'être en capacité de faire évoluer le mode de résolution de ce problème .
- les attentes principales des clients vis-à-vis de leur marché fournisseur peuvent être analysées selon deux dimensions : la capacité d'un fournisseur d'une part, à répondre à un besoin avec un

minimum de risque (rôle du fournisseur comme réducteur de risques) et d'autre part, à être facteur de progrès (capacité du fournisseur à apporter à son client des sources d'avantage concurrentiel).

La troisième dimension à l'origine de l'identification des facteurs déterminants de l'évolution de la PMI est relative à la PMI elle-même. Elle correspond à l'assimilation entre facteurs-clé de succès de l'entreprise et ses compétences particulières. Dans cette hypothèse, l'évolution de l'entreprise est liée à sa capacité à valoriser ses compétences. Le facteur déterminant de l'évolution de la PMI réside dans ses compétences, dans son mode de fabrication de la valeur.

L'INDUSTRIE les pré - requis structurels	LE MARCHÉ/LES CLIENTS les attentes principales progrès - risques	LA PMI ses compétences distinctives son mode de fabrication de la valeur
LES FACTEURS DETERMINANTS POUR LA CONSTRUCTION ET L'EXPLOITATION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL DE LA PMI		

Les méthodes qui ont pour objectif de déterminer les facteurs clés de succès d'une entreprise donnée correspondent aux différents types d'analyse stratégique. Nous en retenons ici trois :

- les analyses stratégiques conduites à partir d'une lecture du marché (market-driven approach) et dont la finalité est de construire l'adéquation entre les facteurs caractéristiques de la demande du marché et la réponse apportée par l'entreprise. Ce type d'analyse se focalise sur la cohérence entre les opportunités/menaces de l'environnement et les forces/faiblesses de la firme.
- les approches développées à partir des ressources de l'entreprise (resource-based approach) et dont le but réside dans la recherche de marchés sur lesquels il sera possible de valoriser les compétences particulières de la PMI. Cette approche se caractérise par la recherche de champs de valorisation les plus proches de la firme. La proximité pouvant être analysée suivant plusieurs dimensions : technologique, managériale, culturelle, capitalistique. En l'absence d'une bonne compréhension des marchés, les dirigeants ont tendance à partir de leur entreprise pour assurer le "développement des aptitudes et compétences internes qui assureront meilleure flexibilité et invulnérabilité de l'entreprise" (Martinet, 1983). L'analyse stratégique consiste à "élaborer des opportunités à partir des forces principales de l'entreprise".
- le dernier type de traitement correspond aux approches développées à partir des représentations du dirigeant, de sa pensée stratégique (Hamel et Prahalad, 1994). Plus prosaïquement, l'analyse stratégique développée dans ce cas revient à l'application de la grille de lecture du dirigeant quand

celui-ci cherche à apprécier des opportunités d'action (soit liées au marché soit liées à son entreprise) susceptibles de concrétiser sa vision.

Ces différentes approches de l'analyse stratégique sont synthétisées à l'aide du tableau suivant :

Traitement - l'analyse stratégique

Perspectives	Données de départ	Type d'analyse stratégique	Finalité
Environnement	Le marché Les FCS	Analyse de cohérence opportunités/ Menaces Forces/ Faiblesses	Adéquation stratégique
Entreprise	La PMI Ses compétences	Analyse de proximité	Terrains de valorisation des compétences
Dirigeant	Son espace de lecture Sa vision	Analyse d'opportunités	Concrétisation de la vision

3.4.2. L'output - la formalisation

Nous retrouvons ici les instruments classiques relatifs à la mise en œuvre de la stratégie. Ils correspondent à la définition et à la programmation du contenu de l'action. Ils représentent un code de conduite organisationnelle.

Les éléments susceptibles d'être formalisés à l'issue de la démarche stratégique sont les suivants :

- tout ou partie des constituants de l'espace de lecture et/ou de la vision
- la structure du portefeuille d'activités de l'entreprise
- les manœuvres stratégiques
- le plan.

Espace de lecture - vision

Une modification des constituants de l'espace de lecture du dirigeant représente un changement important pour la PMI. Si la modification porte sur les éléments de la raison d'être, les conséquences sont organisationnelles, culturelles et nécessitent des investissements matériels et immatériels lourds. Le changement s'il est relatif au rôle affiché de la firme a des déclinaisons en termes de positionnement, d'offre ou de mode de relation avec le marché. Dans les deux cas, modification de la raison d'être ou du rôle de la PMI, des changements dérivés se produisent au niveau de la stratégie, en particulier des ressources. Il peut également se produire des évolutions des constituants de la stratégie notamment de la cible.

Rôle de l'entreprise et actions qui légitiment ce rôle

Raison d'être	Cadre Stratégique	Rôle
Métier	Cible	Vocation
Projet	Volonté	Concept
Outils	Ressources	Offre
Organisation	Contrôle	Procédures de relation

Considérant que la vision du dirigeant est une projection de son espace de lecture éventuellement modifié (cf. paragraphe "du repérage à la vision" dans la partie 2.3), le raisonnement tenu pour une modification des constituants de l'espace de lecture vaut également pour la vision.

Enfin, si l'on intègre la performance telle que définie précédemment (multidimensionnelle et élément de représentation), les évolutions de l'espace de lecture et/ou de la performance donnent lieu à une modification du mode de repérage de l'entreprise et donc du mode d'action de l'entreprise.

Portefeuille

Les analyses de portefeuille classiques s'avèrent être pertinentes pour les PMI à la condition d'adopter la bonne distance focale en fonction de l'activité de l'entreprise : le portefeuille-client quand la PMI exerce son activité dans un marché très concentré (ce qui de plus correspond relativement fréquemment à une activité dans un seul domaine - au sens de DAS), le portefeuille de domaine d'activités quand l'entreprise intervient dans plusieurs domaines.

Dans les deux cas, l'analyse en termes de portefeuille permet un diagnostic et une approche prospective de la structure et donc, du niveau d'engagement de l'entreprise dans les différents domaines d'activité (ou clients s'il s'agit d'une analyse du portefeuille-client) et du principe d'allocations de ressources qui en résulte.

L'analyse de portefeuille a fait l'objet de nombreux développements en termes de méthodes et d'instruments. Nous préconisons d'introduire dans ces approches la dimension de pouvoir de marché de la PMI comme une des dimensions structurantes des portefeuilles.

Ainsi, un portefeuille-client pourra être établi en deux dimensions :

- l'évaluation de l'enjeu économique, l'intérêt que représente tel ou tel client dans la concrétisation de la stratégie
- l'appréciation du pouvoir et de l'engagement des deux acteurs (fournisseur et client).

Manoeuvres

Nous distinguons deux types de manoeuvres :

- Les manoeuvres liées au marché que nous définissons à l'aide de la présentation de Saporta (1986) qui retient les manoeuvres visant à assurer la pérennité de la PMI :
 - . l'innovation
 - . le renforcement sur les savoir-faire
 - . le renforcement sur les clients (spécialisation)
 - . le redéploiement sous forme de diversification
 - . le redéploiement sous forme d'internationalisation

Liste à laquelle nous rajoutons les alliances d'envergure limitées, sans lien avec le capital, mais visant à des développements sur le marché ou à la recherche d'un impact critique, d'un meilleur pouvoir de marché.
- Les manoeuvres relatives au capital et qui ont trait avec la logique patrimoniale du dirigeant :
 - . la transmission
 - . la cession
 - . l'ouverture financière (politique de haut de bilan)
 - . la structuration financière (mise en place d'une holding, filialisation de certaines activités...)
 - . l'acquisition
 - . l'alliance.

Plan

Les recherches visant à établir un lien entre formalisation de la stratégie, planification et performance de la PMI, ont des résultats divergents (Robinson et Pearce, 1984 ; D'Amboise et Bakanibona, 1987). En revanche, le lien entre anticipation et performance semble établi (Calori, Very, Arrègle, 1997). Dès lors, le plan peut être considéré comme la formalisation, la mise en mots, des éléments d'anticipation ce qui confère au plan le statut de jalonnement dans le chemin stratégique de la PMI. Il est alors plus proche dans son contenu de la définition du business plan (utilisé dans le cadre de création ou de projet de développement).

L'objectif générique de ce type de planification est d'analyser la cohérence entre le dirigeant et son projet d'entreprise et de mieux cerner le calibrage de l'évolution de l'entreprise en fonction des opportunités liées à l'environnement, des capacités de l'entreprise, de la volonté du dirigeant.

Conclusion : l'interaction dirigeant-consultant

Cette partie a été consacrée à la présentation de développements de méthodes et outils dérivés de nos travaux de recherche. Leur application correspond souvent à une intervention de conseil qui doit faire l'objet compte tenu de la spécificité de ces entreprises et de leurs dirigeants d'un processus particulier que nous décrivons ci-après.

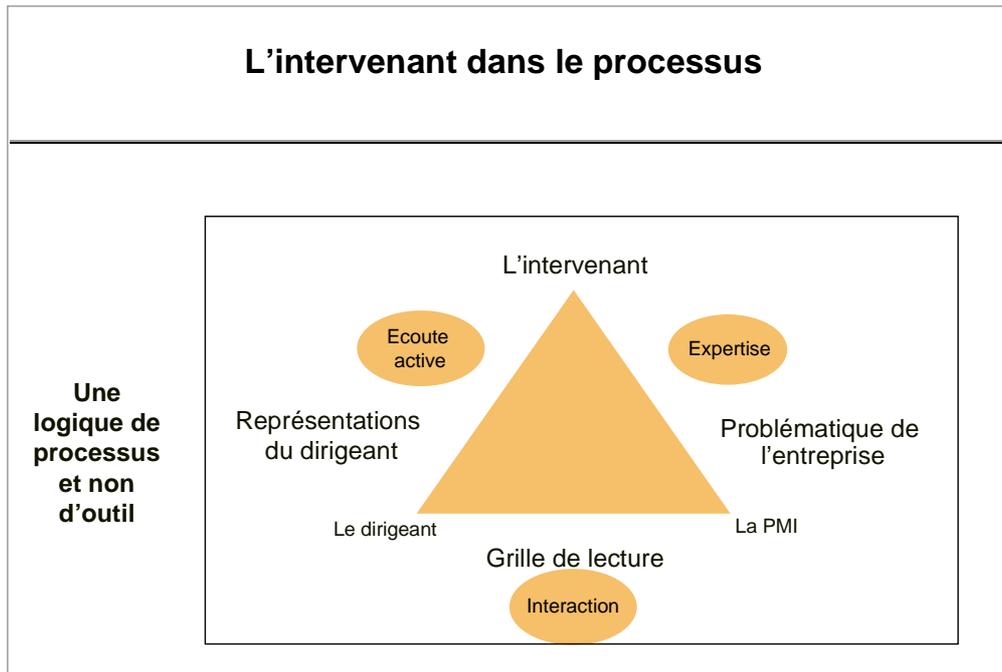
Les dirigeants ne font que très rarement appel à des conseillers extérieurs, ils redoutent même leurs interventions et acceptent difficilement les intervenants donneurs de leçons. Dans la réalité, le système formé par le dirigeant, l'intervenant et l'entreprise est difficile à mettre en place. Il évolue, de plus, de façon particulière du fait des éléments suivants :

- le dirigeant a ses propres représentations de l'évolution de son entreprise, il applique des règles préexistantes, il a une culture particulière vis-à-vis du changement.
- l'intervenant possède des méthodes et des outils qui, en l'occurrence, lui sont propres, il applique le plus souvent une approche plus rationnelle de type diagnostic - préconisations
- l'entreprise devient l'enjeu de la relation entre le dirigeant et l'intervenant à travers la définition de la "problématique" de la PMI.

Quelques conditions sont, selon nous, nécessaires au bon fonctionnement de ce système :

- La première consiste pour l'intervenant à considérer les représentations du dirigeant avant que de faire la proposition de sa "vision objective". Ceci implique une phase de mise en mots et de "dépôt" des représentations du dirigeant.
- La deuxième condition est la reconnaissance du fait que l'évolution du système est liée à un processus dans lequel il y a "négociation" d'une problématique avec le dirigeant. Cette problématique ne correspond pas forcément à celle diagnostiquée, objectivée par l'intervenant. Elle est plutôt celle avec laquelle le dirigeant peut initier une réflexion stratégique, celle qui lui est acceptable, qui lui paraît satisfaisante, celle avec laquelle il peut travailler. Cette problématique n'est pas figée, elle est le point d'entrée dans un processus de réflexion sur le changement ; à charge pour l'intervenant de faire éventuellement évoluer cette problématique au cours de son intervention.
- Cette intervention est en conséquence un processus de nature politique dans lequel les statuts des acteurs ont de l'importance. Ceci représente la troisième condition du bon fonctionnement du système dirigeant - intervenant - entreprise. Ainsi, le dirigeant n'est pas seulement le propriétaire de son entreprise, il est également un expert de sa PMI, de sa problématique, de son secteur. L'intervenant est un expert d'une autre nature, il doit être un facilitateur, un pourvoyeur de réflexions, et non un fournisseur de recettes. Il a plus particulièrement la responsabilité d'approfondir, d'élargir les analyses (notamment quant à l'ouverture sur le marché).
- Quatrième condition relative à l'entreprise : le changement implique la mobilisation de tous les acteurs. Les opérateurs, les acteurs de la mise en œuvre, ne doivent pas être seulement considérés comme une ressource mobilisable (les compétences), ils doivent également être un point de vue qui doit être introduit et pris en compte dans le processus (de Crescenzo et Silvestre, 1998).

L'intervenant dans le processus



Dès lors, l'intervenant devra faire preuve d'une écoute active dans sa relation avec le dirigeant, mobiliser son expertise pour faire évoluer la problématique de l'entreprise, favoriser l'élaboration d'une grille de lecture partagée au sein de la PMI et qui correspond au mode de repérage développé précédemment et constitué d'un espace de lecture et d'une performance co-définis.

Conclusion

Notre objet de recherche est l'analyse de l'évolution des PMI en adoptant la perspective du management stratégique. Dans un premier programme de recherche, nous avons mis l'accent sur le rôle du dirigeant et de ses représentations pour expliquer la stratégie de ce type d'entreprises. A l'issue de ces travaux, une hypothèse était précisée : celle de l'articulation représentations - actions - performance. Un programme d'approfondissement de cette articulation nous a semblé souhaitable pour deux raisons principales :

- la volonté de s'inscrire dans un courant de recherche privilégiant une approche socio-cognitive de la démarche stratégique des entreprises,
- la nécessité de développer un corpus théorique permettant de valider des déclinaisons méthodologiques et instrumentales afin d'améliorer la compétitivité de ce type d'entreprise.

Cette réflexion a pour finalité l'amélioration de la compétitivité des PMI. Objectif d'autant plus difficile à atteindre pour les PMI que les conditions d'exercice de leur activité deviennent de plus en plus complexes. En effet, la position d'une PMI dans la bataille concurrentielle ne réside plus seulement dans la nature de son avantage, mais également dans son mode de production. L'entreprise qui innove peut certes espérer avoir un avantage concurrentiel, l'entreprise qui innove plus vite que les autres instaure un mode de fonctionnement qui lui est favorable et protège son (ses) avantage(s). La fabrication de valeur au sein de l'entreprise doit intégrer le temps. Une conséquence de "l'emballement" du système s'exprime dans la réduction des cycles de vie des produits et technologies quels que soient les secteurs industriels.

Cette réduction des cycles de vie accompagne et contribue à la modification de la répartition des missions au sein des filières. Prenons l'exemple de l'automobile : les constructeurs japonais ont pratiquement imposé au marché mondial un renouvellement accéléré des gammes, réduisant par la même le cycle de vie des modèles tout en instaurant, via le "time to market", des pratiques particulières de recherche et développement. Cette dernière activité est désormais prise en charge par les équipementiers, fournisseurs de rang N-1. Désormais , la compétitivité d'un constructeur est liée à sa capacité à mobiliser des ressources extérieures et à sa capacité à élaborer et renouveler des gammes conformément aux attentes des marchés. Les fournisseurs des constructeurs doivent non seulement fournir une offre (résolution d'un problème) et en assurer son transfert (maîtrise du client

dans l'utilisation de l'offre) mais plus encore être capable de la faire évoluer (sources d'avantages concurrentiels futurs pour le constructeur) et ce, le plus... rapidement possible. Les fournisseurs aux différents niveaux de la filière doivent acquérir une position de marché quantitativement suffisante pour amortir les investissements résultant de leur nouvelle mission.

Pour une PMI l'enjeu économique est de "rester dans la course" ce qui implique le plus souvent d'allouer massivement des ressources sur une seule option technique. Compte tenu de l'érosion constatée des cycles de vie des technologies, le risque devrait aller grandissant de lier la durée de vie de ces entreprises à celle de la technologie qu'elle maîtrise. L'option stratégique alternative étant la cession pour intégrer une entreprise plus importante cherchant à diversifier son portefeuille de technologie.

Dans cette perspective, il conviendrait de faire évoluer les mentalités relatives à l'entreprise :

- généralement en considérant qu'elles peuvent être des organisations à durée de vie déterminée ce qui n'est pas l'approche dominante, tant sans faute, dans les modèles d'évolution des entreprises,
- plus particulièrement parmi les dirigeants de PMI que la cession puisse être un acte de gestion et les stratégies d'alliance des manœuvres stratégiques à envisager et construire.

Les PMI et leurs dirigeants se trouveront dans un proche avenir de plus en plus confrontés à une "économie de pouvoir" dont le fonctionnement sera régi par la recherche d'une position sur le marché telle que l'entreprise puisse sauvegarder son autonomie de décision, une marge de manœuvre stratégique. Une telle position sous-entend non seulement un avantage concurrentiel à l'impact significatif sur le marché mais également des ressources permettant la valorisation de cet avantage et un poids relatif significatif sur le marché. En d'autres termes, une PMI isolée dans un marché ouvert sur l'international et de plus en plus concurrentiel sera confrontée à des conditions de plus en plus difficiles. Les dirigeants de PMI devront dès lors accepter/inventer de nouvelles formes de coopération, d'alliance. Ils devront en conséquence modifier leur appréhension personnelle du pouvoir au niveau de l'actionnariat et/ou de la conduite stratégique d'une entreprise ou d'un projet pour construire un pouvoir de marché pour leur entreprise.

Nous considérons par ailleurs que les PMI se trouveront en nombre croissant dans des conditions d'exercice de leur activité de plus en plus complexes, à la lecture de plus en plus délicate pour leurs managers. Une proposition de solution fréquemment avancée réside dans l'entreprise réactive, flexible ce qui revient à désigner l'action collective et la mise en œuvre des décisions stratégiques comme l'élément déterminant du maintien et de l'évolution de ces entreprises. De plus en plus, la réponse apportée à ce contexte sous la forme d'un dirigeant visionnaire s'avère insuffisante. Si le manager développe des visions, point de repère pour l'action stratégique dans un univers incertain, le problème réside à l'évidence dans la pertinence de cette vision et dans la permanence de la capacité

du dirigeant à "proposer" de la pertinence. Une option alternative consiste à mobiliser les compétences internes qui deviendraient ainsi non seulement ressources mobilisables mais également points de vue pris en compte. Une fois encore, ceci pose le problème de la relation au pouvoir du dirigeant.

En conclusion, il nous paraît que l'enjeu d'une meilleure capacité compétitive des PMI se traduit certes par l'amélioration de la capacité stratégique de leurs dirigeants mais également dans leur capacité à faire de leur PMI des entreprises entrepreneuriales. Ce challenge ne semble pas propre à ce type d'entreprise mais les PMI possèdent des atouts qui devraient leur permettre de relever ce défi et de contribuer indirectement au développement des idées, approches et méthodes en matière de gestion stratégique des organisations.

Bibliographie

ANSOFF, H.I. (1965), *Corporate strategy*, New York, McGraw Hill.

ANSOFF, H.I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Classique des éditions d'organisation, Edition française révisée.

ANSOFF, H.I., SULLIVAN, P.A. (1993), "Optimizing profitability in turbulents environments : a formula for strategic success", *Long Range Planning*, vol26, n°5.

ATAMER, T. et CALORI, R. (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod Entreprise.

BELLETANTE, B. (1991), " Pour une approche des spécificités financières de la PME au travers du concept de territoire financier ", *Revue Internationale PME*, vol 4, n°1, p. 30-49.

BETTIS, P.A., PRAHALAD, C.K. (1986), "The dominant logic : retrospective and extension", *Strategic Management Journal*, vol 16.

CALORI, R, VERY, P. et ARREGLE, J.L. (1997) "Les PMI face à la planification stratégique", *Revue Française de Gestion*, Janvier – Février.

CHURCHILL, N.C. and LEWIS, V.L. (1983), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", *Harvard - L'Expansion*, n°30.

COSSETTE, P. (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA.

COTE, M. et collaborateurs (1995), *La gestion stratégique de l'entreprise*, Paris, Gaëtan Morin éditeur.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Points.

D'AMBOISE, G. (1986), *Gestion stratégique des PME : les modèles émergents de la littérature*, Document de travail 86-31, Québec, Université Laval.

D'AMBOISE, G. et BAKANIBONA, A. (1990), "La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques", *Revue Internationale PME*, vol 3.

D'AMBOISE, G. et BOUCHARD, S. (1990), *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations*, Document de travail 90-02, Québec, Université Laval, Faculté des sciences de l'Administration.

DENIS, H. (1990), *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales*, Paris, Economica, Collection Gestion.

DRUCKER, P.J. (1985), *Les entrepreneurs*, Paris, Expansion, Hachette.

FIEVET, G. (1993), *De la stratégie, l'expérience militaire au service de l'entreprise*, Paris, Interéditions.

FILION, L.J. (1991), "Vision and relations : elements for an entrepreneurial metamodel", *International Small Business Journal*, vol 9, n°2, janvier.

FILION, L.J. (1997), "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances", *Revue Internationale PME*, vol 10, n°2.

FISHER, G.N. (1987), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Presse de l'Université de Montréal, Dunod, 208 pages.

GEORGE, A.L. (1969), "The "operational code" : a neglected approach to the study of political leaders and decision-making", *International Studies quarterly*, Juin, vol 13, n°2.

GIBB, A. et SCOTT, M. (1985), "Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business", *Journal of Management Studies*, Novembre, vol 22, n° 6, p. 597-631.

GINSBERG, A. (1989), "Construing the Business Portfolio : a Cognitive Model of Diversification", *Journal of Management Studies*, juillet, vol 26, n°4, p. 418-438.

GIORDANO, Y. (1991), "Décision et organisations : quelles rationalités ?" *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*,. Avril, n°17, p. 161-194.

GOUJET, R., BELLETANTE, B et SILVESTRE, H. (1996), "PMI : quelle dimension financière pour quelle stratégie", *Actes du Congrès International de la Recherche Francophone sur les PME - Trois-Rivières*, Quebec, Canada.

HÅKANSSON, H. et SNEHOTA, I. (1990), "No Business in Island : the Network Concept of Business Strategy" in D. FORD (eds.), *Understanding Business Market*, p. 527-540.

HUGUES, P., ASCH, R. et DANIELS, K. (1994), "The Diversity of Individual Level Managerial Mental Models of Competition", Papier présenté au 2ème atelier international sur la cognition managériale et organisationnelle, Bruxelles, 26-27 mai.

ISENBERG, D.J. (1984) "How Senior Managers Think ?", *Harvard Business Review*, n° 62, Nov-Dec, p.80-90.

JACOT, J.H., MICAELLI, J.P. et alii (1996), *La performance économique en entreprise*, Hermès

JULIEN, P.A. (Dir.) GREPME (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Economica.

JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M. (1987), *La petite entreprise*, Paris, Ed. G. Vermette, Vuibert.

KETS de VRIES, MILLER et NOEL (1993), "Understanding the Leader - Strategy Interface. Application of the Strategic Relationship Interview Method", *Human Relations*, vol 46, n°1.

LAROCHE, H. (1991), *La formulation des problèmes stratégiques*, Thèse de doctorat, HEC Paris

LAURIOL, J. (1994), *Management stratégique : repères pour une fin de siècle*, *Revue internationale de gestion*, vol19, n°14, décembre.

LAWRENCE, P. et LORSH, J.W. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Paris, Editions d'organisation, 237 pages.

LUBORSKY, L. , CRITS-CHRISTOPH, P. et MELLON, J. (1986), "The Advent of Perspective Measures of the Transparency Concept", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*.

MARCHESNAY, M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles, Université collection gestion.

MARCHESNAY, M. (1995), "Le résistant déclin du marketing stratégique", *Revue Française du Marketing*, n° 155.

MARTINET, A.C. (1983), *Stratégie*, Paris, Vuibert, 322 pages.

MARTINET, A.C. (1988), "Les discours sur la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Janvier-février.

MARTINET, A.C. (1991), "Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?", *Revue Française de gestion*, novembre-décembre.

MINTZBERG, H (1987), "Les organisations ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue", *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol 12, n°4.

MINTZBERG, H. et al. (1976), "The Structure of Unstructured Decision Process", *Administrative Science Quarterly*, Vol 21, p. 246-275.

MINTZBERG, H. et WATERS J.A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, n°3.

PERROUX, F. (1973), *Pouvoir et Economie*, Paris, Bordas.

PFEFFER, J. et SALANCIK, G. (1978), *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row Publisher.

PRAHALAD, C.K. et HAMEL, G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol 68, n°3.

POIRIER, L. (1987) ; *Stratégie théorique II*, Paris, Economica, 330 pages.

PORTER, M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, Inter-éditions.

QUINN, J.B.(1980), *Strategic for change : logical incrementalism*, Homewood, Illinois, Irwin.

ROBINSON, R.B. et PEARCE, J.A. (1984), "Research thrusts in small firm strategic planning", *Academy of Management Review*, vol 9, n°1.

ROBINSON, R.B. et PEARCE, J.A. (1988), "Planned Patterns of Strategic Behaviour and their Relationship to Business-Unit Performance", *Strategic Management Journal*, vol 9, p. 43-60.

SALLE, S. et SILVESTRE, H. (1992), *Vendre à l'industrie ; approche stratégique de la relation business to business*, Paris, Editions liaisons, 135 pages.

SAPORTA, B. (1986), *Stratégies pour la PME*, Editions Montcherstein.

SILVESTRE, H. et GOUJET, R. (1993), " Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI ", *Actes du congrès international francophone de la PME*, Carthage, Tunisie, 28-30 Octobre, p. 512-523.

SILVESTRE, H. et GOUJET, R. (1996), " Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI ", *Revue Internationale de la PME*, vol 9, n°1.

SILVESTRE, H. et GOUJET, R., PASTORELLO M.H., (1995), "*Etude typologique de l'univers stratégique des dirigeants de PMI de la région rhone-alpes*", Rapport de recherche E.M.LYON.

SILVESTRE, H. et GOUJET, R., PASTORELLO M.H., (1996), *Actes du Congrès International de la Recherche Francophone sur les PME - Trois- Rivières*, Québec, Canada.

SILVESTRE, H. (1997), *Actes de la Conférence Mondiale de l'International Council for Small Business*, SAN FRANCISCO USA.

SILVESTRE, H. (1998), *L'inévitable relation entre temps et stratégie - réflexions partielles à partir de l'observation de PMI et de leurs dirigeants*, Les cahiers du changement n°2, Aix en Provence, Institut de Recherche sur le changement dans les Organisations.

SILVESTRE, H. et De CRESCENZO, J.C. (1998), *La performance comme espace de médiation entre stratégie et travail*, Les cahiers du changement n°3, Aix en Provence, Institut de Recherche sur le changement dans les Organisations.

SIMON, H.A. (1947), *Administrative Behaviour*, New York, Macmillan .

SIMON, H.A. (1959), "Theories of Decision-making in Economics and Behavioural Science", *American Economic Review*, vol 49, n°3.

SIMON, H.A. (1976), *Administrative behaviour : a study of decision-making processes in administrative organizations*", New York, Free Press.

THIETARD, R.A. (1981), "La stratégie mixte et ses syndromes", *Harvard l'Expansion*, Automne.

WEICK, K.E. (1969) : *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley, Reading MA.

CAHIERS DE RECHERCHE

ISSN : 0183-259X

Parus en 2001

- 2001/01** **Real Options Strategies**
Rodolphe DURAND – Pierre-Yves GOMEZ – Philippe MONIN
- 2001/02** **Equipes, Risque et Contrôle**
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ
- 2001/03** **Organizational Development And The Ontology Of Creative Dialectical Evolution**
Roland CALORI
- 2001/04** **Contrôle des Equipes Virtuelles : Une Revue**
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ
- 2001/05** **Périphérique Nord de Lyon : Analyse marketing**
Robert REVAT
- 2001/06** **La stratégie des PMI, Cadre général et modélisation de la démarche**
Hugues SILVESTRE
- 2001/07** **From normalization to improvisation in crisis management : a case study**
Christophe ROUX-DUFORT – Bénédicte VIDAILLET

Parus en 2000

- 2000/01** **Contrats psychologiques, justice organisationnelle et identification sociale dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales**
Philippe MONIN
- 2000/02** **L'enseignement en ligne comme forme de E Business**
Thierry VOLERY
- 2000/03** **Espace et temps de l'objet de mode**
Gilles MARION

- 2000/04** **How do organizations come into existence? Towards an evolutionary theory of entrepreneurship**
Pierre-Yves GOMEZ – Thierry VOLERY
- 2000/05** **Online Business Development Services for Entrepreneurs: An Exploratory Study**
Daniel EVANS – Thierry VOLERY
- 2000/06** **Ownership Structure and Efficiency in the use of resources. The case of private firms**
Rodolphe DURAND – Vicente VARGAS
- 2000/07** **« J'ai rêvé d'un autre monde » : la mobilité professionnelle des cadres de l'entreprise vers l'économie sociale**
François MAYAUX
- 2000/08** **Rôles et rites de la communication luxueuse**
Gilles MARION
- 2000/09** **Essai d'opérationnalisation du concept de relation. Application aux constructeurs et équipementiers de 1 rang et fournisseurs de 2 et 3 rang de la filière automobile française**
Philippe PORTIER
- 2000/10** **The paradox of high reliability organizations : a Weickian perspective**
Christophe ROUX-DUFORT
- 2000/11** **Issues in new career management practices : insights from France**
Françoise DANY
- 2000/12** **Des propositions épistémologiques et méthodologiques pour repositionner les recherches en entrepreneuriat**
Alain FAYOLLE
- 2000/13** **Innovation strategies and international development**
Roland CALORI – Leif MELIN – Tugrul ATAMER – Peter GUSTAVSSON
- Parus en 1999**
- 1999/01** **Le conventionnalisme est-il un néo-structuralisme ? Eléments pour une réflexion épistémologique**
Olivier MASCLEF
- 1999/02** **Listening to practitioners, collective knowledge and theory**
Roland CALORI – Tugrul ATAMER – Pancho NUNES
- 1999/03** **Eléments de recherche sur la relation des PMI avec leur environnement. Un cadre d'étude : les systèmes productifs locaux**
Hugues SILVESTRE – Marie-Hélène PASTORELLO
- 1999/04** **The strategic management of small and medium-sized manufacturing enterprises. A proposal for a multi-criteria typology**
Hugues SILVESTRE – Régis GOUJET – Marie-Hélène PASTORELLO

- 1999/05** **The elaboration of a reconnoitring system. Performance as a space for co-defining a collective strategic representational framework**
Hugues SILVESTRE – Jean-Claude DE CRESCENZO
- 1999/06** **Managing change at Novotel : Back to the future**
Roland CALORI – Charles BADEN-FULLER
- 1999/07** **Links between Investment and Financing in entrepreneurial SMEs: are growth and equity structure the key factors? Some empirical evidence on the French case**
Loïc MAHÉRAULT – Rémy PALIARD
- 1999/08** **Developing collective intelligence and organizational learning. Lessons from the Silicon Valley**
Thierry PICQ
- 1999/09** **Strategic innovators and international development**
Roland CALORI – Leif MELIN – Peter GUSTAVSSON
- 1999/10** **Does choosing a section of the stock exchange matter in the IPO of SMEs?**
Loïc MAHÉRAULT – Bernard BELLETANTE
- 1999/11** **Des “produits libres” à la consommation comme art de vie : l’évolution du discours institutionnel de Carrefour (1976-1997)**
Benoît HEILBRUNN
- 1999/12** **Firm Selection: An integrative perspective**
Rodolphe DURAND
- 1999/13** **TotalFina+Elf, comment lutter contre l’évidence ?**
Gilles MARION
- Parus en 1998**
- 1998/01** **Contribution à l’étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français**
Alain FAYOLLE
- 1998/02** **Le G7 du Management à Lyon : un lieu d’échanges sur les pratiques managériales. Compte-rendu de la journée du 16 mai 1997**
réalisé par Bernard LAURENT
- 1998/03** **Fidélisation de la clientèle dans les services : l’apport de l’analyse des cartes de fidélité**
François MAYAUX
- Parus en 1997**
- 1997/01** **Les enjeux des responsables de la communication dans la grande entreprise**
Gilles MARION

- 1997/02** **Mesurer l'adhésion du public aux projets d'intérêt général : proposition d'une démarche**
Robert REVAT – Virginie MADIGNIER
- 1997/03** **M.C.O et modèles positifs des organisations : une esquisse critique (1)**
Pierre-Yves GOMEZ
- 1997/04** **Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire**
Laurence TEXIER
- 1997/05** **The influence of the support system on the entrepreneurial process**
Isabel SERVAIS – Alain FAYOLLE
- 1997/06** **La production supranationale en réseau : pour un nouveau concept de l'économie internationale**
Thierry COULET
- 1997/07** **L'interrogation philosophique, cœur de l'identité européenne**
Pierre MANENT
- 1997/08** **L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience**
Alain FAYOLLE
- Parus en 1996**
- 1996/01** **Le contrôle dans les théories économiques des organisations**
Pascal LANGEVIN
- 1996/02** **La gestion internationale des ressources humaines : Où en sont les pratiques des grandes entreprises françaises ? Résultats d'une étude exploratoire**
Françoise DANY
- 1996/03*** **Unité et diversité du marketing**
Jean - Paul VALLA
- 1996/04** **S'implanter au Japon pour pénétrer le reste de l'Asie : Le cas des fabricants français de colles industrielles**
Christine DI DOMENICO – Sami SLIM
- 1996/05** **Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive (Tome 2)**
Eric VOGLER
- 1996/06*** **Consumption values and brand attachment**
Benoît HEILBRUNN

*

Cahier de Recherche non disponible

1996/07 **Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale**
David COURPASSON

Parus en 1995

1995/01 **Une approche cognitive du système concurrentiel : Le cas de l'industrie automobile**
Roland CALORI – Philippe SARNIN

1995/02 **Théorie des conventions : une formalisation en statique**
Pierre-Yves GOMEZ

1995/03 **Le gestionnaire de comptes clés dans les entreprises de biens et services industriels**
Catherine PARDO

1995/04 **Produits de ville. Première approche de l'offre en marketing territorial**
Laurence TEXIER – Catherine RAVIX

1995/05 **Une nouvelle approche de la diversification interne dans les entreprises de services**
Eric VOGLER

1995/06 **Une problématique sur les stratégies d'internationalisation des entreprises de services**
Thierry COULET

1995/07 **Le concept de produit et l'art de faire croire : La contribution du marketing aux "nouveaux"
produits de grande consommation**
Gilles MARION

1995/08 **La politique de dividende des entreprises moyennes cotées. Approche descriptive du cas français**
Bernard BELLETANTE

1995/09 **Histoire européenne et Management**
Fred SEIDEL

1995/10 **Management stratégique et psychologie cognitive. Un aperçu rapide de la psychologie cognitive
(Tome 1)**
Eric VOGLER

1995/11 **Les modalités de rationalisation de la décision d'octroi de crédit**
Lionel HONORE