

50373
1997
219

Université des Sciences et Technologies de Lille
Institut d'Administration des Entreprises

Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant.

Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale.

Thèse soutenue et présentée publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion

par
Thierry Verstraete



Jury

Directeur de recherche : Monsieur Alain Desreumaux
Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille

Rapporteurs : Monsieur Jean-Pierre Bréchet
Professeur, Université de Nantes

Monsieur Bertrand Saporta
Professeur, Université de Bordeaux IV - Montesquieu

Suffragants : Monsieur Pierre Louart
Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille

Monsieur Pierre Cossette
Professeur, École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal

Monsieur Joël Bafcop
Docteur d'État, Maître de conférences,
Université des Sciences et Technologies de Lille

Lille, juillet 1997

L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

**Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant
dans une logique d'entrepreneuriat persistant.**

**Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale
de l'organisation entrepreneuriale.**

**Thèse soutenue et présentée publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion**

**par
Thierry Verstraete**

**sous la direction du Professeur Alain Desreumaux,
Université des Sciences et Technologies de Lille, Institut d'Administration des Entreprises**

C'est avec une grande sincérité que j'adresse mes remerciements à :

Jean-Louis Prinet, pour m'avoir incité à reprendre mes études en maîtrise et m'avoir ainsi donné l'occasion de réorienter mon parcours professionnel. Frédéric Wacheux, qui n'a pas hésité à me consacrer de son temps pour m'informer sur la carrière d'enseignant chercheur. Francis Guilbert, pour m'avoir encouragé à poursuivre mes études en DEA.

Françoise Marmuse, Marilou Follez et Philippe Lambelin pour la disponibilité dont ils ont fait preuve lors de mon arrivée à l'IAE.

Joël Bafcop et Jean-Charles Bécour. Leurs encouragements ont joué un grand rôle dans l'intensité que j'ai déployée pour mon travail de recherche.

Marie-Claude Masse. Elle n'a pas hésité à me relayer dans certaines tâches afin de m'offrir du temps pour terminer ma thèse. Elle n'a pas su se contenter d'effectuer les corrections orthographiques lors de la relecture pour laquelle je l'ai sollicitée et toutes ses remarques ont été des occasions de préciser ma pensée.

Philippe Pailot qui n'a eu de cesse de me communiquer des articles et ouvrages susceptibles d'intéresser mon travail, me faisant gagner ainsi un temps respectable. Nos discussions ont largement porté sur le caractère interdisciplinaire de nos travaux respectifs, avec des positions plus convergentes que divergentes, mais même dans ce dernier cas toujours constructives. Je souhaite vivement que rien à l'avenir ne stoppe ces moult échanges.

Catherine Carlier, Sophie Colette et Anne Diétrich pour le fastidieux travail de correction orthographique. S'il reste des fautes, sans aucun doute sont-elles dues à des modifications faites après leur lecture.

La FNEGE pour son soutien durant ma première année de thèse.

Pierre Louart, pour les conditions exceptionnelles dont j'ai bénéficié pour mener mes travaux et faire l'apprentissage de l'enseignement et de la recherche. Son action a été décisive et je lui témoigne une profonde gratitude.

Outre l'inspiration provoquée par ses textes, les contacts avec Alain Desreumaux sont une source intarissable d'enrichissement intellectuel. L'art avec lequel il m'a laissé une grande liberté dans mes investigations tout en soulevant les problèmes fondamentaux qu'occasionnait l'orientation de mon travail a provoqué un apprentissage essentiel en matière d'enseignement et de recherche. Il sait que j'ai entendu et écouté tous ses conseils, lesquels ont constitué autant de défis au dépassement. Il m'a appris aussi la patience, enfin presque... Il lui en a fallu à lui-même beaucoup au regard de mon tempérament d'une part, du temps qu'il a pris pour lire les quelques manuscrits précédant la version finale de ce travail d'autre part. Je lui dois beaucoup.

Les membres du jury, pour l'attention qu'ils ont bien voulu porter à mon travail.

Enfin je remercie mon épouse, mes enfants et mes parents d'avoir été si patients, notamment Chantal qui a porté, durant ces années d'étude, la lourde charge des responsabilités familiales me laissant ainsi me consacrer à mon travail professionnel. Qu'elle et les enfants me pardonnent d'avoir si souvent fermé la porte de mon bureau.

Sommaire.

Chapitre introductif.	1
A Une question sans réponse consensuelle : quand commence la création et quand finit-elle ?	21
Faut-il définir strictement les bornes temporelles de la création d'entreprise ?	24
La proposition de Christian Bruyat.	26
B Création d'entreprise et entrepreneuriat.	27
Le champ de l'entrepreneuriat.	27
Le champ de la création d'entreprise ex-nihilo.	32
C Une analyse dialectique : le créateur et l'organisation initiée.	33
Présentation de l'analyse dialectique selon Pagès.	34
Une transdisciplinarité prudente.	36
D Problématique et plan de la recherche.	39
Bibliographie du chapitre introductif.	49

<u>Partie 1. Premier niveau de l'analyse dialectique : le créateur.</u>	55
Introduction : que sait-on de l'entrepreneur ?	56
Les typologies des entrepreneurs.	56
Compléter l'approche de l'entrepreneur par les traits d'une approche par les faits.	61
Chapitre 1. De l'économique au cognitif.	76
A Rupture avec le néoclassicisme économique et reconnaissance de la firme.	76
Remise en cause du réalisme de la théorie économique standard.	78
Renouveau des théories économiques.	81
Les conventions.	86
B Les représentations sociales.	90
Présentation de la théorie des représentations sociales.	91
La théorie du noyau central.	94
Représentations sociales et gestion.	98
Articulation de la théorie des représentations sociales avec la théorie des conventions.	105
Chapitre 2. Les schémas d'interprétation comme médiateur entre position et action.	109
A Position et action.	110
Sur l'objectivité du réel.	111
De la représentation à l'action.	116
B Des schémas d'interprétation à la vision stratégique du dirigeant.	120
Les schémas causals.	121
La vision stratégique.	128
Les relations.	136
Chapitre 3. De l'intention d'agir à la confrontation à l'environnement.	138
A La socialisation entrepreneuriale : de l'intention à la création effective d'une firme.	139
Les agents socialisants.	140
La structure du contexte.	142
Les facteurs cognitifs propices à la création d'une firme.	147
B Cognition et environnement : vers une congruence.	152
Déterminisme versus volontarisme.	153
La multiplicité des types d'environnements.	159
Le créateur et l'environnement.	162
Conclusion de la première partie.	164
Bibliographie de la première partie.	173

<u>Partie 2. Exploration de l'univers cognitif d'un créateur d'entreprise.</u>	185
Introduction : questionnement d'ordre méthodologique.	186
Une méthode.	187
Le souci de cohérence.	188
Chapitre 4. Choix méthodologiques.	194
A Mode d'accès au terrain : l'étude de cas et l'approche longitudinale.	196
La dimension contemporaine.	197
La pluralité des sources de données.	197
Le nombre de cas.	198
La durée de l'étude.	202
B Outil de collecte et d'analyse des données : la cartographie cognitive.	203
Origine de la cartographie cognitive et types de cartes.	206
La difficulté d'établissement de cartes collectives.	210
Les cartes cognitives causales.	217
La complexité d'une carte.	223
Chapitre 5. Cadre opératoire : application des choix méthodologiques au cas de Mr Petit.	227
A Démarche d'établissement et d'analyse des cartes dans la présente étude.	227
La phase d'exploration.	228
La phase de validation.	232
La phase de tri ou de hiérarchisation des concepts.	234
La phase d'analyse.	237
B Utilisation de la cartographie cognitive dans le cadre de l'accompagnement des créateurs d'entreprise.	244
La phase d'interrogation ou de sensibilisation.	244
La phase de décision.	246
C Présentation du cas de Mr Petit.	249
Chapitre 6. Interprétation issue de l'analyse des cartes cognitives.	256
A Première carte : décembre 1994.	258
B Seconde carte : mai 1995.	265
C Troisième carte : janvier 1996.	271
D Quatrième carte : juin 1996.	279
Conclusion de la deuxième partie.	286
Bibliographie de la deuxième partie.	295

<u>Partie 3. Deuxième niveau de l'analyse dialectique :</u>	301
<u>l'organisation.</u>	
Introduction : La notion de facteur clé de succès.	302
Une notion avant tout stratégique, paradigmatique pour le contrôle.	305
Identification des facteurs : une démarche plus ou moins rationnelle, finalement soumise à l'interprétation des individus.	310
Une notion relativisée par l'objet d'étude.	317
Les facteurs clés de succès du projet de création d'entreprise.	318
Chapitre 7. Atteindre les buts par la maîtrise des facteurs d'évolution.	327
A Facteurs maîtrisables, facteurs non maîtrisables.	329
De la notion de but à celle de vision.	330
Des facteurs de la vision aux facteurs clés de succès et facteurs stratégiques de risque.	336
B Facteur : un statut variable.	344
Rapprochement du concept avec la théorie des jeux.	346
Rapprochement avec la discipline prospective.	350
Chapitre 8. Le moteur général d'évolution : l'organisation.	354
A Organisation : action d'organiser et structure organisationnelle pour la formation d'un ordre.	357
Ordre et désordre.	359
L'ordre du créateur.	363
B L'organisation comme principe d'interstructuration : le positionnement.	365
Une approche compatible avec le flou des frontières de la firme.	365
Des ordres interactifs dans des organisations imbriquées.	372
C L'organisation comme principe d'autostructuration : la configuration.	375
Clôture ne veut pas dire fermeture.	376
Autonomie et ouverture du système.	378
Chapitre 9. Articulation des deux niveaux de l'analyse dialectique.	382
A Un modèle descriptif de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant	383
La cognition du fondateur comme composante de l'organisation.	383
L'apprentissage du créateur.	384
B La vision stratégique du créateur d'entreprise : modélisation prescriptive.	389
La vision stratégique du créateur est centrale.	394
Liens avec les aspects prégnants relevés dans les deux premières parties de la thèse.	394
Conclusion de la troisième partie.	396
Bibliographie de la troisième partie.	405

Conclusion générale.	406
Bibliographie de la conclusion	439
Les annexes	441
Annexe 1 : éléments statistiques relatifs à l'impact économique et social de la création d'entreprise.	442
Annexe 2 : cognition et gestion	447
Annexe 3 : restitution des représentations du sujet via son énoncé discursif	456
Annexe 4 : théorie des graphes	462
Annexe 5 : les schèmes cognitifs de base	474
Annexe 6 : autopoïèse et système social	478
Annexe 7 : support d'analyse des cartes de Mr Petit	484
- première carte	476
- deuxième carte	486
- troisième carte	496
- quatrième carte	513
Bibliographie des annexes	524
Bibliographie générale.	557

A la mémoire de Marie-Christine

Chapitre introductif

Les mesures destinées à favoriser l'esprit d'entreprise apparaissent vers les années 1970, sous l'impulsion de la « crise », qui fut un moteur stimulant l'entrepreneuriat¹. La création d'entreprise est devenue une préoccupation qui s'est exprimée par la parution d'ouvrages proposant des actions à entreprendre en sa faveur², par l'établissement de rapports à l'initiative des gouvernements successifs³ et dans les propos mêmes des élus, par la création d'organisations la promouvant (AFACE, ANCE, France initiative, Les boutiques de gestion⁴, ...) ⁵. Divers acteurs, outre les créateurs eux-mêmes, sont à la base de cet engouement⁶ : l'État, les collectivités locales, les grandes entreprises (essaimage, reconversion), les banques, les sociétés d'assurance et de retraite, etc; chacun de ces acteurs ayant ses propres motivations dans l'exploitation du « marché » de la création d'entreprise. Ce marché s'exprime aussi dans les activités d'éducation et de formation (universités, grandes écoles, organismes privés de formation...), de conseil, d'immobilier (pépinières, centres d'affaires...), de presse et d'édition

¹ Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993

² Gattaz Y, *Les hommes en gris*, Laffont, 1970

Banon G & Huguenin D, *Entreprendre pour quoi faire ?*, Denoël, 1972

Matouk J, *La gauche peut sauver l'entreprise*, Ramsay, 1977

Benoun M & Senicourt P, « Création d'entreprise : à la recherche d'une politique », *Futuribles*, Novembre 1981

Benoun M & Senicourt P, « Pour un système français d'aide à la création d'entreprise », *Futuribles*, Janvier 1982

Lecerf J, *Créer l'emploi : la micro-économie*, Le Hameau, 1982

³ par exemple le rapport de la commission Mialaret de 1973

Gaudin J, *Initiatives locales et création d'emplois*, La Documentation Française, 1982

⁴ Sur les boutiques de gestion voir la thèse de Le Marois, « Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs », Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, 1985

⁵ Le lecteur peut trouver une description historique plus développée dans :

Varlet JP, *L'entreprenariat et la création d'entreprises*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1996

⁶ Bruyat, 1993, op. cit.

(multiplication des périodiques destinés aux créateurs et créateurs potentiels...), d'études et de recherches (notamment aux USA) qu'il génère.

Cette multiplicité d'acteurs fait qu'il ne peut y avoir unicité dans une politique globale décidée par le Gouvernement, sauf à restreindre la liberté des organisations œuvrant pour la promotion de la création d'entreprise⁷. Pour Varlet, ces organisations sont davantage complémentaires que concurrentes. Cela peut faire l'objet de quelques réserves étant donné que, selon ses propos, les responsables d'actions en faveur de la création d'entreprises ayant leurs propres motivations, ils tentent de faire coïncider les ressources attribuées à ce type d'actions avec des éléments pouvant être bénéfiques à leur propre organisation et à eux-mêmes. Il livre un exemple relatif à la création d'une pépinière qui peut être, sur des considérations électorales, préférée à une action moins visible même si jugée plus efficace. Toutefois, s'agissant précisément des élus, Albert, Fayolle & Marion⁸ reconnaissent le rôle important qu'ils ont joué, plus ou moins directement, dans le développement du phénomène (notamment au niveau logistique).

Cette préoccupation pour le phénomène de création d'entreprise est-elle légitime ? Les données issues d'études statistiques semblent confirmer son impact sur le plan économique et social (cf. annexe 1 : éléments statistiques relatifs à l'impact économique et social de la création d'entreprise). Il serait donc globalement profitable de soutenir les actions en faveur de la création d'entreprise. Ces actions doivent néanmoins prendre en compte certaines catégories de réserves⁹ : ne pas trop aplanir les obstacles, ne pas pousser tous les candidats sans discrimination, considérer le problème de la concurrence

⁷ Varlet, 1996, op. cit. La multiplicité d'acteurs est pour lui un facteur favorable à la création d'un environnement entrepreneurial.

⁸ Albert P, Fayolle A & Marion S, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

⁹ Gattaz Y, *La fin des patrons*, Laffont, 1980
Varlet, 1996, op. cit.

déloyale que peut constituer l'aide financière à la jeune entreprise à l'égard de celles établies, prendre en compte la capacité des jeunes dirigeants en matière de gestion, etc.

Varlet fait un certain nombre de propositions respectueuses de ces réserves et insiste particulièrement sur les conditions de mise en œuvre. Retenons principalement de sa thèse que c'est un environnement entrepreneurial qu'il faut promouvoir, c'est-à-dire favorable à l'entrepreneuriat. Cela dépend d'acteurs qu'il appelle des « émetteurs d'environnement », dont l'influence est plus ou moins forte, plus ou moins longue et plus ou moins contraignante. Les principaux émetteurs d'environnement sont l'État, les collectivités territoriales, les firmes existantes, les médias, le système éducatif, les organisations consulaires et professionnelles, les institutions financières et capitalistes privées, les associations et groupements divers pour la création d'entreprise, les partis politiques, les syndicats et divers groupes sociaux. Leur influence joue différemment sur la formation d'une attitude entrepreneuriale, sur l'acquisition d'un rôle d'entrepreneur, sur le développement des ressources et leur accessibilité, sur la facilitation de l'accès au marché. Le système éducatif semble avoir un rôle primordial à jouer dans la promotion d'un environnement entrepreneurial. Il peut modeler la culture en faveur de l'initiative, tout en respectant les catégories de réserves mentionnées précédemment.

Il reste que favoriser la création d'entreprises¹⁰ doit s'accompagner d'un soutien aux jeunes firmes en raison de leur fragilité. De nombreuses études soulignent un fort taux d'échec à l'échéance des trois et cinq ans (de l'ordre de 50%). Favoriser la création devrait avoir son corollaire : l'évitement de l'échec des jeunes firmes, au moins les échecs aux répercussions économi-

¹⁰ L'incitation à la création relève de trois domaines principaux : les aides financières, la mise à disposition d'infrastructures et les aides à la formation et au conseil.

Albert, Fayolle & Marion, 1994, op. cit.

Duchéneaut B et le centre de recherche Euro PME, *Enquête sur les PME Françaises*, Maxima, 1995

ques et/ou psychologiques lourdes pour les acteurs impliqués (clients et fournisseurs, par exemple, peuvent souffrir cruellement de la disparition d'une firme, au point de se retrouver eux-mêmes en difficulté). Pour cela des techniques d'accompagnement de projet et des formations permettant le développement des compétences entrepreneuriales sont à soutenir. Dans une étude rapportée dans le numéro d'octobre 1994 de la revue *Objectif PME*, il apparaît clairement que les entreprises de l'échantillon ayant reçu un nombre plus important de conseils sont généralement davantage pérennes¹¹. Encore faut-il que ces conseils soient accessibles. Sammut¹² souligne le rôle qu'ont à jouer les autorités dans l'accompagnement post-crédation, la plupart des créateurs n'utilisant pas les services d'organismes privés en raison du coût et du contenu des programmes qu'ils offrent.

Le conseil doit intervenir aussi avant l'engagement effectif du créateur. S'il faut parfois chercher à décourager un projet non viable, il faut *a contrario* motiver le porteur d'un projet qui l'est. Le créateur potentiel est souvent découragé. L'intimidation commence par l'exposé des conséquences « dramatiques » d'un échec, notamment sur la dimension financière, et les exemples pris sont généralement dissuasifs. On a l'impression d'assister à l'exorcisme de la promotion tous azimuts qui fut faite il y a quelques années, où la cohérence des projets ne semblait pas une préoccupation majeure tant on croyait (l'État et les régions) en l'émergence d'entreprises high-tech (le mythe de la Silicon Valley), entreprises à qui on attribuait des caractéristiques intéressantes sur le plan de la création d'emplois, de la croissance, du renouvellement qualitatif du tissu, etc¹³. Mais le tissu économique est dans sa grande majorité constitué d'entreprises « banales, mais dont le re-

¹¹ Voir aussi l'étude de Birley S & Westhead P, « A comparison of new firms in "assisted" and "non assisted" areas in Great Britain », *Entrepreneurship and Regional Development*, 4 (4), oct-dec, 1992 ainsi que la Note d'Information Économique n°173 de novembre 1994.

¹² Sammut S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Montpellier, 1995

¹³ Albert P & Mougnot P, « La création d'entreprise high-tech », *Revue Française de Gestion*, mars-

nouvellement n'en est pas moins indispensable pour nos économies »¹⁴. Concernant l'euphorie qu'a connue la création d'entreprise à la fin des années 80, constituant un véritable phénomène de société¹⁵, Saporta se demande si les chiffres atteints étaient tenables, voire raisonnables, en raison des conditions peut-être trop favorables de cette période¹⁶. L'indulgence particulière dont faisaient preuve, entre autres, les institutions financières à l'égard des porteurs d'un projet n'a pas son équivalent de nos jours. Peu de projets, même crédibles, de l'époque trouveraient le même soutien aujourd'hui.

Pour Porter¹⁷, les entreprises nouvelles constituent un facteur essentiel d'avantage concurrentiel. Il précise que dans l'histoire des industries ayant connu une réussite internationale, le foisonnement d'entreprises nouvelles est une constante et le mécanisme de création dans un pays a un impact important sur les avantages concurrentiels des industries nationales. Cela rejoint les propos de Shapero¹⁸, qui considère la création d'entreprise comme l'indice majeur de mesure de capacité d'une région à se reconverter. Il prend comme indicateur le nombre et le rythme de créations, leur taux de réussite et leur diversité pour apprécier ce qu'il appelle « la capacité d'auto-régénération » d'une communauté. La création d'entreprise est indispensable à l'adaptation des capacités productives, aux besoins nouveaux ou émergents¹⁹. Ces propos concernent davantage la logique entrepreneuriale voire, comme le nomme Saporta²⁰, l'entrepreneuriat persistant, que la logique

avril-mai, 1988

¹⁴ Albert, Fayolle & Marion, 1994, op. cit.

¹⁵ Séricourt P, « Création d'entreprises : l'ère des BCBG », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1985

¹⁶ Saporta B, « La création d'entreprises : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

¹⁷ Porter ME, *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, 1993

¹⁸ Shapero AA, *The entrepreneur, the small firm and possible policies : summing up - six countries programme*, Limerick Workshop, 1980

¹⁹ Duchéneaut B et le centre de recherche Euro PME, 1995, op. cit.

²⁰ Saporta, 1994, op. cit.

d'insertion²¹. Il ne s'agit pas de nier l'intérêt de cette dernière, la création d'entreprise représentant une possibilité d'intégration sociale en apportant une réponse à l'exclusion, au refus d'intégration et en permettant une mobilité sociale contribuant à l'élimination de tensions dans une société²². Mais la logique entrepreneuriale semble davantage propice à l'accroissement de la compétitivité nationale. Dans cet esprit, la création d'entreprise est liée à la compétitivité nationale à la fois de façon directe et indirecte²³ :

⇒ de façon directe selon deux aspects. Le premier est quantitatif et correspond au renouvellement du tissu productif, la création d'entreprise contrebalançant les disparitions. Sur le plan qualitatif, répondre à la question de savoir si l'offre d'un pays est, par le biais des créations, meilleure que si les entreprises disparues avaient été pérennes est délicat. Il convient d'appréhender comment la création participe de façon indirecte à la compétitivité;

⇒ de façon indirecte car la création stimule la concurrence. La théorie de l'évolution économique de Schumpeter²⁴ en constitue une démonstration. Par combinaison de l'apparition de nouveaux produits ou de modification des produits existants, de nouveaux procédés de production et de distribution, de nouveaux marchés, de l'exploitation de nouvelles sources de matières premières, de nouvelles formes d'organisation, les firmes existantes sont stimulées par concurrence des nouveaux produits ou procédés etc., apportés par les entreprises nouvelles; surtout lorsqu'il leur est possible d'adopter les innovations apparues sur les points mentionnés. L'effet stimulant des jeunes firmes sur les plus âgées s'exprime aussi dans l'intrapreneuriat.

²¹ Voir à ce propos Gouzien A & Turquet P, « Chômeurs créateurs d'entreprise : logique entrepreneuriale ou logique d'insertion ? », *Colloque Sciences de Gestion et problèmes de l'emploi*, Lille, 1994

²² Varlet, 1996, op. cit.

²³ Varlet, 1996, op. cit.

On relève d'autres raisons de s'intéresser à la création dans les travaux qui insistent sur l'influence des premiers instants d'existence de l'entreprise sur les phases subséquentes de son évolution.

Ainsi en est-il des travaux se basant sur la métaphore biologique du cycle de vie, bien connu du gestionnaire. La principale critique dont elle fait l'objet repose sur son aspect déterministe, fataliste. Les firmes sont loin de toutes passer par les différents stades que proposent les modèles. Les constats empiriques n'autorisent pas la généralisation et ne valident le concept qu'en partie. Les séquences de développement sont variées²⁵ et les problèmes ne sont pas distribués de façon uniforme²⁶. Il reste que cette validation, même partielle, est susceptible d'apporter des renseignements intéressants sur les problèmes généralement rencontrés à divers stades du développement et notamment les préoccupations majeures des dirigeants à telle ou telle phase. Les principaux enseignements que l'on peut tirer de ce courant de recherche relativement à la phase de démarrage sont les suivants²⁷ :

⇒ la jeune firme ne peut s'appuyer sur son passé (pour le calcul des coûts, pour l'obtention de la confiance des parties prenantes, etc.);

⇒ motivation et énergie déployée (laquelle implique des sacrifices de diverses natures) sont primordiales dans l'exercice consistant à convaincre les parties prenantes;

²⁴ Schumpeter J, *Théorie de l'évolution économique*, Librairie Dalloz, 1935

²⁵ Eggers JH, Leahy KT & Churchill NC, « Stages of small business growth revisited : insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies », *Insead, Working Paper*, 1994

²⁶ Dodge RH & Robbins JE, « An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival », *Journal of Small Business Management*, January, 1992.

²⁷ Adizes I, « Organizational passages ; diagnosing and treating lifecycle problems of organizations », *Organizational Dynamics*, summer, 1979

Adizes I, *Les cycles de vie de l'entreprise: diagnostic et thérapie*, Les Éditions d'Organisation, 1991

Lippitt GL & Schmidt WH, « Crises in a developing organization », *Harvard Business Review*, nov-déc, 1967

Torbert WR, « Pre-Bureaucratic stages of organization development », *Interpersonnel Development*, vol 5, 1974

Basire M, « La théorie des cinq niveaux : le développement de la petite entreprise », *Direction et Ges-*

⇒ les aspirations de départ sont souvent revues au regard de la dure réalité économique. On distingue alors les créateurs qui souhaitent « souffler » et recherchent une certaine stabilité²⁸, des créateurs puisant dans un deuxième souffle en vue d'une croissance (ou d'une chute) plus rapide.

⇒ à l'instar du modèle présenté par Greiner, l'évolution conduirait vers des crises²⁹. La première est dite de « leadership » (à rapprocher de ce que Adizes appelle le « piège du fondateur »³⁰). La crise de leadership correspond à la difficulté qu'éprouve le créateur à s'effacer, à laisser un nouvel arrivant administrer ce qu'il faisait auparavant lui-même (seul ou avec un proche). On assiste alors bien souvent à une alternance de centralisation/décentralisation. La décentralisation est instaurée mais les règles inhérentes à son fonctionnement sont transgressées par le fondateur qui ne sait pas, n'arrive pas à déléguer, faute d'apprentissage en la matière. La crise passée, l'organisateur met en place une relative formalisation³¹. Il ne faut pas interpréter le passage de cette crise comme une prise de pouvoir de l'administrateur, car les premières phases sont davantage conduites par la dimension commerciale³². Il faut vendre pour espérer faire du résultat.

⇒ à l'instar du modèle présenté cette fois par Vargas³³, les facteurs contingents à l'évolution de la firme changent d'une période à l'autre sous pression de l'évolution de l'environnement d'une part, et sous pression de la configuration organisationnelle de la firme d'autre part. L'apparition

tion, n°3, 1976

²⁸ Kets de Vries M, « Comment sortir du "blues" du PDG ? », *Harvard L'expansion*, hiver, 1994

²⁹ Une acception de l'évolution des firmes comme celle de Greiner est dite « d'équilibre ponctué », sous-entendu ponctué de crises. Voir aussi Banner et Gagné (1995) qui s'appuient sur le concept de processus de changement de Lewin (forces motrices vs forces restrictives).

Une autre conception consiste à voir l'évolution comme plutôt graduelle.

Mintzberg H & Westley F, « Cycles of organizational change », *Strategic Management Journal*, vol 13, 1992

³⁰ La disparition de celui-ci entraînant la disparition de la firme

³¹ La plupart des auteurs s'accordent à reconnaître un besoin de formalisation

³² Adizes, 1979, op. cit.

³³ Vargas G, « Les crises de croissance de la PME-PMI », *Revue Française de Gestion*, janvier-février,

d'un dysfonctionnement résulte aussi bien d'aléas exogènes qu'endogènes qu'il convient de maîtriser par la formulation d'une stratégie adaptée. L'idée force du modèle de Vargas réside dans la mise en évidence de nouvelles sources de contingences (non forcément identiques d'une firme à l'autre) qu'à chaque phase d'évolution il convient de maîtriser.

⇒ d'autres études, pas très éloignées de cette conception, considèrent l'évolution des entreprises comme une succession de périodes de maintenance alternées de périodes créatives ou entrepreneuriales³⁴; ou bien comme un choix judicieux dans un ensemble de scénarios dont un seul autorise la pérennité³⁵; ou encore par alternance entre stades où l'entreprise a à puiser dans ses contacts avec l'extérieur les moyens de sa propre évolution, et stades où elle a à revenir sur elle-même pour intégrer et donner un sens à ces acquisitions, en modifiant en conséquence ses structures³⁶. Ces visions sont moins déterministes que celles évoquées précédemment.

Certains travaux insistent sur le caractère inertiel de la stratégie initiale d'une firme. À titre d'illustration, le travail de Boeker³⁷ porte sur le degré d'influence des orientations initialement prises par des firmes de l'industrie des semi-conducteurs. Il identifie la stratégie initiale de chaque firme de son échantillon et les conditions qui ont amené le changement éventuel de cette stratégie. Les résultats de sa recherche ne valident pas toutes les hypothèses qu'il pose, mais conduisent à remarquer que les changements de stratégie sont d'autant plus probables que la firme n'a pas adopté une stratégie ini-

1984

³⁴ Aplin JC & Cosier RA, « Managing creative and maintenance organization », *The Business Quarterly*, 45(1), Spring, 1980

³⁵ Masuch M, « Vicious circles in organizations », *Administrative Science Quarterly*, March, 1985

³⁶ Basire, 1976, op. cit. voir aussi Scott BR, *Stages Of Corporate Development*, Boston, Harvard Business School, Intercollegiate Case Clearing House, 1971 qui propose un modèle de changement de structure selon les phases du cycle de vie (source : Desreumaux, 1992a)

³⁷ Boecker W, « Strategic change : the effects of founding and history », *Academy of Management Journal*, 32 (3), 1989

Boecker W, « Organizational strategy : an ecological perspective », *Academy of Management Journal*,

tiale dominante, que l'influence d'une fonction (R&D, production, marketing et vente) n'appuie pas la stratégie initiale (par exemple une forte influence de la fonction production avec une stratégie initiale basée sur la recherche des coûts les plus bas), et que la firme n'est pas managée par son ou ses propriétaires³⁸.

À l'issue de ses travaux sur la période 1977-1989, le CLARÉE³⁹ constate qu'aucun déterminant de l'évolution n'a de portée universelle : l'évolution est régie par des forces historiques, aléatoires et des forces intentionnelles. Reconnaître le poids de l'histoire dans l'évolution de la firme conduit à légitimer les recherches dans le domaine de la création d'entreprise car, dès lors, c'est reconnaître que « les modalités de la création ne sont pas sans laisser de traces qui influencent durablement les trajectoires ou les évolutions dans la phase de survie »⁴⁰.

Divers arguments peuvent appuyer ces propos. Le principal est sans doute que les investissements initiaux (en personnel, en matériel, en capital ou toute autre ressource nécessaire à la poursuite d'une stratégie particulière) peuvent constituer une limitation aux adaptations futures d'une firme⁴¹, et cela à plusieurs titres. Tout d'abord il est peu probable qu'un créateur puisse recourir à de nouvelles ressources avant d'avoir prouvé l'efficacité de l'organisation qu'il vient d'initier. Le créateur doit rendre compte aux acteurs qui lui ont accordé confiance, qui lui ont apporté des ressources, et selon des critères qu'ils reconnaissent⁴². Ces critères peuvent en effet différer

34 (3), 1991

³⁸ Ce dernier point doit être pondéré par le fait que la méthodologie n'a pas permis de faire apparaître le rôle de la part de capital détenue par le fondateur ainsi que celui de la durée de son mandat.

³⁹ Centre Lillois d'Analyse sur l'Évolution des Entreprises; Unité de Recherche Associée au CNRS, URA n°936

⁴⁰ Desreumaux A, *Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives*, Cahier de recherche du CLARÉE, n°94/4, Lille, 1994, p.9

⁴¹ Freeman J & Boeker W, « The ecological analysis of business strategy », *California Management Review*, 26 (3), 1984

⁴² Smith KG, Mitchell T & Summer CE, « Top level management priorities in different stages of organiza-

selon la nature des uns et des autres (banquier, membre de la famille ayant accepté de rentrer dans le capital, etc.) et/ou selon les promesses qui leur ont été faites. Les acteurs seront particulièrement sensibles aux premiers résultats et le développement de la firme sous-entend bien souvent le maintien de la confiance. La confirmation des présomptions du créateur sera attendue avant tout nouvel engagement, que celui-ci soit financier, humain, relationnel...⁴³. « L'élan stratégique » rend ainsi toute adaptation lente et coûteuse⁴⁴, voire impossible sauf à abandonner le projet. Il ne faut néanmoins pas croire que tout changement soit impossible : on constate des réorientations dans les stratégies des jeunes firmes même si ce cas n'est pas majoritaire⁴⁵.

Un autre argument réside dans le constat qu'une firme a généralement tendance à préserver sa stratégie plutôt qu'à la changer⁴⁶. L'une des explications de ce constat est que le changement peut être perçu comme une perte de légitimité de la firme. Bien souvent c'est plutôt la légitimité du dirigeant qui est en cause, ce qu'il ne saurait consciemment ou inconsciemment admettre.

Il peut aussi se développer dans l'entreprise des comportements qui tendent parfois à favoriser le statu quo, ce qu'on appelle communément la résistance au changement, œuvre de forces restrictives (au sens de Lewin⁴⁷) requérant un échange basé sur les représentations et enjeux des individus⁴⁸. Ces comportements résultent tant d'un attachement psychologique à des activités ou

tional life cycle », *Academy of Management Journal*, 28(4), 1985

⁴³ Churchill NC & Lewis VL, « The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, May-june, 1983.

⁴⁴ Miller D & Friesen P, « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, 23 (4), 1980

⁴⁵ Woo CY, Cooper AC, Nicholls-Nixon C & Dunkelberg WC, « Adaptation by start-up firms », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990

⁴⁶ Quinn JB, *Strategies for change : logical incrementalism*, Homewood, Ill, Dow-Jones-Irwin, 1980

⁴⁷ Lewin K, « Frontiers in group dynamics », *Human Relations*, 1947 (source Desreumaux : 1992b)

⁴⁸ Louart P, *Gestion des ressources humaines*, Éditions Eyrolles, 1991, 1993

à des modes de pensée particuliers que de territoires marqués par l'histoire politique de la firme⁴⁹. Ils sont susceptibles de se présenter dans toute firme, même si de façon moins marquante lorsque l'histoire de la firme est courte. Enfin, dernier argument ici avancé et pouvant s'inscrire dans une perspective inertielle : la stratégie initiale est influencée par l'origine et la culture de l'entrepreneur⁵⁰, culture entraînant un ensemble de valeurs et philosophies qui limitent également les choix stratégiques. Dans cette veine, Schein⁵¹ s'intéresse au rôle que le leadership joue dans la création et la fixation de la culture d'un groupe. Un fondateur a généralement de fortes présomptions s'agissant de la nature du monde, du rôle que jouent les organisations dans ce monde, sur la façon d'évoluer dans le temps et l'espace... Schein donne comme premier exemple les mouvements sociaux et religieux, dont le point de départ est l'action d'un prophète (ou autre type de leader charismatique), et comme second exemple les groupes politiques initiés par un leader « vendant » sa vision et ses solutions aux problèmes de la société. Quant aux firmes, elles sont créées par des entrepreneurs ayant une vision de la façon dont il faut concerner les efforts pour s'insérer dans le marché. Les fondateurs ont l'idée originale, leur culture historique et personnelle influencent leur vision relative à l'accomplissement de cette idée. Outre les comportements, les croyances et les valeurs du fondateur, la culture de l'organisation proviendrait de l'apprentissage inhérent à l'évolution de l'entreprise, voire par l'introduction de nouvelles valeurs et normes inculquées par de nouveaux membres ou par des leaders émergents. Le fondateur spécifie la mission, opte pour un environnement particulier et choisit les membres du groupe à qui il impose ses vues.

⁴⁹ Koenig G, *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996

⁵⁰ Dubois PL, « Marketing et création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, 1979

⁵¹ Schein EH, « The role of founder in creating organizational culture », *Organizational Dynamics*, Summer, 1983

Schein E H, *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989

Voir aussi Simons R, « How new top managers use control systems », *Strategic Management Journal*, 15, 1994

La période de création ou de démarrage (nous verrons plus tard que certains auteurs proposent de distinguer ces termes) est relevée comme critique principalement en raison de la fragilité inhérente à la jeunesse de l'organisation initiée. La jeunesse de la firme représente peut-être le risque majeur⁵², ce que souligne Stinchcombe⁵³ en attribuant la vulnérabilité d'une jeune entreprise aux erreurs et bévues inhérentes à l'insertion dans un système alors que la jeune firme ne connaît pas encore le rôle qu'elle est amenée à y jouer; au temps nécessaire à l'apprentissage de ce rôle; au fait d'effectuer des transactions avec des acteurs inconnus; à la difficulté que constitue l'obtention de parts de marché prises aux firmes établies. Ce dernier point est particulièrement important. En effet l'idée du créateur doit « rencontrer » un marché. Or il semble que la littérature en la matière tient peu compte des créateurs.

Ainsi Dubois⁵⁴ remarquait que les ouvrages de marketing ne se référaient qu'à l'entreprise existante et se demandait si les démarches étaient réalistes dans le cas de l'entreprise naissante⁵⁵ : « compte tenu de la spécificité de ce type d'entreprise, on peut se demander si le marketing apporte une démarche réaliste en pareil cas ». La jeune firme peut rarement procéder à une étude de marché telle que l'exposent les manuels, faute de moyens, de temps ou de capacité de son créateur. Celui-ci cumule souvent à lui seul les diverses fonctions qui peuvent être repérées dans les grandes entreprises. Comment prétendre lui faire employer (et est-il opportun) des techniques et outils destinés à des spécialistes d'une fonction? Généralement ses compétences ne lui permettent pas d'appréhender les outils sophistiqués de chaque domaine fonctionnel⁵⁶.

⁵² Freeman J, Carroll GR & Hannan MT, « The liability of newness : age dependence in organizational death rates », *American Sociological Review*, 48, October, 1983

⁵³ Stinchcombe A, « Social structure and organizations », in March (dir), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, 1965

⁵⁴ Dubois, 1979, op. cit.

⁵⁵ Voir également Serraf G, *Une méthodologie du succès des entreprises de dimension humaine*, Dunod, 1977

⁵⁶ Sweeney GP, *Les nouveaux entrepreneurs. Petites entreprises innovatrices*, Les Éditions

Toujours dans le domaine du marketing, Saporta⁵⁷ signale sa relation paradoxale avec la création. Deux aspects sont relevés comme cruciaux : l'existence d'un marché (le plan d'affaire prend d'ailleurs appui sur les estimations de CA) et le comportement commercial du créateur (c'est-à-dire ses capacités à rechercher des clients potentiels). Le paradoxe réside dans le fait que le marketing s'est intéressé tardivement à la création, alors que les points cruciaux mentionnés relèvent précisément de cette discipline. Bruyat⁵⁸ précise que dans la pratique les études marketing susceptibles de valider un produit très innovant, dont la valeur accordée par le client est très subjective, sont très onéreuses et donnent des indications souvent sujettes à caution. La seule mesure possible passe parfois par la mise sur le marché. Quant aux manuels de création d'entreprise, leurs conseils prennent peu en considération les conditions spéciales du créateur sur le plan, par exemple, de ses possibilités d'accès à l'information ou de sa crédibilité. Julien et Marchesnay⁵⁹ font le même constat pour, plus largement, la PME et la TPE. Les entreprises créées étant presque toujours de petites entreprises⁶⁰, certaines de ses spécificités se retrouvent dans les études portant sur la PME. Par exemple Gervais⁶¹ s'intéresse à la spécificité que représente le couple entrepreneur-entreprise. Alors que dans la grande firme l'accord émerge généralement d'une coalition dont chaque membre a des objectifs différents, dans la PME il y a souvent unité entre buts du dirigeant et buts de l'entreprise (même s'il peut exister une certaine forme de coalition)⁶². La coalition que forme la PME est particulière : dans la plupart des cas l'autorité

d'Organisation, 1982

⁵⁷ Saporta, 1994, op. cit.

⁵⁸ Bruyat, 1993, op. cit.

⁵⁹ Julien PA & Marchesnay M, *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1988
 Voir aussi Mahé De Boislandelle H, « PME en démarrage : l'apprentissage de la direction », *Enseignement et Gestion*, n°31, Automne, 1984

⁶⁰ Novelli H, *Aider les PME*, Les éditions d'organisation, 1994

⁶¹ Gervais M, « Pour une théorie de l'organisation PME », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, 1978

⁶² « Les petites entreprises ne se distinguent pas tant des grandes par leur chiffre d'affaires, leur capital ou le nombre de leurs salariés que par le fait qu'elles sont gérées par leur propriétaire, qui y travaille et en supporte le risque ». Sweeney, 1982, op. cit. p.65 en référence au propos de Pearson, 1979
 Voir aussi Gray & Ariss, 1985, op. cit.

est conservée par le ou les propriétaires et la famille est souvent impliquée. Cette forte interaction famille-entreprise n'est pas sans poser son lot de problèmes spécifiques, « bien gérer l'entreprise ne suffit pas; il faut aussi bien gérer l'interaction entreprise-famille »⁶³.

Dans la plupart des cas la firme créée reste une PME, contrainte par l'environnement ou par choix du créateur. La période de démarrage possède néanmoins de « telles particularités en matière de gestion qu'un processus n'intégrant pas la dynamique de développement de l'entreprise sera incomplet ou académique »⁶⁴. Comme le souligne Mahé de Boislandelle, ces particularités sont de nature technique (puisque'il s'agit de gérer, voire de reconsidérer dans certains cas, les processus de production et procédés de fabrication découlant des choix faits au moment de la création); commerciale (l'analyse de la clientèle se poursuit en période de démarrage et devient essentielle); administrative (par les relations avec les divers organismes, les barrières temporelles à l'accomplissement de certaines démarches); financière (par exemple en matière de réception des aides diverses à la création, la désillusion face aux critères exigés pour l'octroi des prêts ou primes, la prise de conscience réelle des besoins liés à l'activité de la firme...); humain (les recrutements de départ sont souvent, par manque d'expérience en la matière, improvisés. Les proches collaborateurs peuvent être des membres de la famille, ce qui peut être source de conflits potentiels au regard de l'ambiguïté des relations de départ).

Outre ces particularités de nature fonctionnelle, la spécificité pourrait aller jusqu'à différencier la naissance d'entreprises artisanales de celles dont les aspirations du créateur veulent en faire une entreprise de grande taille. On pourrait imaginer que le second cas nécessite une formulation stratégique,

⁶³ Gélihier O & Gaultier A, *L'avenir des entreprises*, Éd. Hommes et Techniques, 1975, p.13
Voir à ce propos également Sweeney, 1982, op. cit.

une croissance respectant dans une certaine mesure un échéancier, un contrôle plus formalisé, ce qui n'est pas sans conséquence sur la flexibilité et accroît la tendance inertielle. À ce désir de croissance, il est possible d'ajouter celui d'indépendance financière⁶⁵, d'ajouter des particularités relatives au type d'entreprise. Par exemple Albert et Mougenot⁶⁶ précisent que les entreprises high-tech connaissent des problèmes spécifiques tenant à leur origine, leur nature propre et leur environnement. Ils vont même jusqu'à distinguer à l'intérieur de l'ensemble des entreprises innovantes : les entreprises de technologie avancée (aux frontières de la science et de l'industrie, elles exploitent de nouvelles technologies), les entreprises innovatrices (produits nouveaux mais technologies connues), les entreprises innovantes (produits, services, process, mode de gestion et mode de commercialisation nouveaux, sans qu'il y ait obligatoirement de contenu technologique).

Les spécificités évoquées jusqu'à présent (auxquelles il faudrait ajouter celles relevées par Bruyat⁶⁷) sont autant d'arguments pour la promotion de formations à la création d'entreprise, formations ayant intrinsèquement également des spécificités par exemple dans le profil du formateur, dans l'interaction enseignant-enseigné, les temps de disponibilité du dirigeant⁶⁸. Ce dernier point est délicat à gérer car s'il convient d'adapter la formation au peu de temps dont dispose le dirigeant, il faut néanmoins lui permettre de prendre du recul par rapport à son quotidien. En matière de formation initiale, sous réserve de l'existence de modules relatifs aux questions ici abordées, la spécificité devrait également tenir compte du public. Par exemple,

⁶⁴ Mahé De Boislandelle, 1984, op. cit.

⁶⁵ Varlet, 1996, op. cit.

On peut aussi renvoyer aux théories de l'enracinement, qui ont pour objet de décrire les moyens dont disposent les dirigeants pour ne pas être écartés de la direction de la firme. Le recours à des montage de type holding en est un exemple.

⁶⁶ Albert et Mougenot, 1988, op. cit.

⁶⁷ Bruyat, 1993, op. cit.

⁶⁸ Mahé de Boislandelle, 1984, op. cit.

voir aussi Dontenwill E & Marion S, « Formation et jeunes entreprises : quelles actions conduire pour les pépinières d'entreprises ? » *Gestion 2000*, 6, 1993

une formation à l'entrepreneuriat doit prendre en considération le fait que des élèves ingénieurs sont davantage porteur d'innovation⁶⁹ et que cette innovation engendre des problèmes spécifiques⁷⁰.

La création est un phénomène complexe induit par la combinaison étroite et permanente entre une composante stratégique (le projet, l'environnement et les ressources) et une composante psychologique (comportement, aptitudes et motivations de l'entrepreneur d'une part, interdépendance entre entrepreneur, projet, environnement et ressources d'autre part)⁷¹. La création d'entreprise est un événement singulier et discret demandant explicitement des gestes et actions de la part du créateur tant sur le plan juridique et financier qu'organisationnel⁷². Mais outre les préoccupations relatives à l'installation, le créateur est vite confronté à des problématiques générales à toute firme. La création d'entreprise est certes un phénomène spécifique, une situation de gestion particulière, mais non épargnée par les obstacles qui jalonnent le parcours du gestionnaire ou de l'organisateur de firmes établies. Le créateur entre relativement vite dans un engrenage commun à toute entreprise et « le véritable tour de force qu'exige la création d'entreprise tient précisément en ce que notre entrepreneur doit passer subitement de cet état essentiellement chimérique à celui beaucoup plus prosaïque de gestionnaire au quotidien »⁷³. La difficulté pour le créateur réside dans le fait qu'alors qu'il tente de s'insérer dans un cycle d'activité, il lui faut fournir des résultats conformes à ses présomptions avouées, prouvant l'adaptation de sa firme à l'environnement⁷⁴. La con-

⁶⁹ Fayolle A, « La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

⁷⁰ Albert et Mougnot, 1988, op. cit.

⁷¹ Albert, Fayolle & Marion, 1994, op. cit.

⁷² Shapero AA, *The role of entrepreneurship in economic development at the less than national level*, jan 1977 (source : Sweeney, 1982, op. cit.).

⁷³ Massacrier G & Rigaud G, « Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1984, p.5

⁷⁴ Lyden FJ, « Using parson's functional analysis in the study of public organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol 20, 1975

fiance des divers acteurs impliqués dépend beaucoup de ces premiers résultats.

Le banquier, les actionnaires ne sont pas les seuls détenteurs de ressources avec lesquels le créateur doit composer. Par exemple les bonnes relations avec les fournisseurs découlent largement d'un respect des engagements (quantités, échéances...). Dans le cas de relations contractualisées, le respect du contrat invite généralement à de nouvelles négociations plus profitables au fondateur. Les négociations avec les clients sont également facilitées par l'existence d'un passif conforme aux critères de jugement de l'environnement. Les trop nombreuses disparitions d'entreprise ont forcément influencé le comportement des consommateurs qui sont devenus particulièrement méfiants.

Au final, ce qui transparaît, c'est que le créateur doit surmonter deux registres de difficultés. Le premier correspond aux problématiques spécifiques à la situation de gestion que constitue la création. Le second renvoie aux problématiques inhérentes à toute firme. La compréhension du phénomène d'émergence de la firme, et de sa « relative » durabilité, nécessite donc la combinaison d'aspects tant généraux que spécifiques. C'est d'autant plus vrai dans le cadre de l'entrepreneuriat persistant, sur lequel notre intérêt va se focaliser. En effet ce type d'entrepreneur continue de créer sans négliger le quotidien d'une entreprise qui doit fonctionner, produire des biens et/ou des services à vendre.

Après avoir présenté les enjeux importants liés à la création d'entreprise (création d'entreprise et création d'emplois, création d'entreprises et créations de richesse, création d'entreprises et renouvellement du parc), Saporta identifie deux thèmes qu'il considère comme majeurs et devant être abordés, chacun d'entre eux renvoyant à des questions

Adizes, 1979, op. cit.

qui restent sans véritable réponse. Le premier thème relève de la problématique du succès ou de l'échec. Le second thème tourne autour des enjeux de croissance des entités créées, de la détection des créateurs à potentiel et de la façon de les aider. Parmi les questions relevant de l'un ou l'autre thème, il en est une qui constitue indéniablement un lien thématique : « que sait-on aujourd'hui des facteurs de succès et d'échec de la création et comment reposer éventuellement la question ? »⁷⁵.

S'il convient de relativiser la notion de succès (et d'échec), il est une dimension qui lui est toujours liée, c'est celle de la maîtrise qu'a le créateur de l'organisation qu'il initie afin que cette organisation le conduise là où il veut aller, donc à ce que lui considère comme étant un succès. Notre façon de reposer la question relative aux facteurs de succès ou d'échec prend ainsi la forme suivante : comment expliquer la maîtrise de l'initiative par le créateur ? sachant que la perspective que nous adoptons nous conduit à définir ce qu'est le phénomène de création d'entreprise (et plus largement le phénomène entrepreneurial), définition nous amenant à relever que la maîtrise de l'initiative passe par la vision stratégique du créateur (ou de l'entrepreneur). Bien que la question précédente soit centrale, la problématique (section D) n'est donc pas « serrée » ou « étroite » mais plutôt « large » et « globale ». Notre travail aboutit à proposer une modélisation du phénomène, la réponse à la question de la maîtrise de l'initiative étant inscrite dans le modèle. Ce choix résulte d'un manque, il nous semble, de bases conceptuelles permettant de comprendre les phénomènes relatifs à l'entrepreneuriat alors qu'une telle compréhension est nécessaire pour répondre à notre question, laquelle n'en constitue pas moins le guide de nos investigations. Le créateur doit maîtriser le phénomène qu'il initie pour espérer voir ses vœux se réaliser. C'est un individu qui revêt le statut d'entrepreneur. Certes à terme il peut perdre ce statut. En effet tout dirigeant n'est pas entrepreneur. Selon Schumpeter les caractéristiques de la fonction

Lippitt & Schmidt, 1967, op. cit.

d'entrepreneur font qu'un individu peut n'être entrepreneur qu'un temps, par exemple lors de la création de la firme. L'acte de création d'entreprise est dans tous les cas un acte entrepreneurial, quelles que soient les motivations de l'initiateur. Pour certains créateurs la logique entrepreneuriale ne s'arrête pas à la création de la firme et se déploie parfois durant toute leur carrière. Pour d'autres cette logique se réduit à la création d'une entité leur assurant un emploi.

Ainsi, à l'instar de Schumpeter, on peut distinguer le dirigeant entrepreneur du dirigeant qui ne l'est plus. L'entrepreneur quête « de nouvelles solutions pour améliorer la marche de l'entreprise »⁷⁶. Ce profil se rapproche du « prospecteur » de la typologie de Miles et Snow⁷⁷ qui recherche constamment des opportunités commerciales, innove, crée le changement et l'incertitude pour ses concurrents et redéfinit constamment son domaine d'activité par adjonction de nouveaux produits et par désengagement.

Pour Davidsson⁷⁸ la chose essentielle est que l'entrepreneur reconnaisse la valeur d'une idée et l'exploite, qu'il investisse ou non ses propres deniers⁷⁹. Il devient alors un manager et son statut d'entrepreneur dépend de la façon dont il va poursuivre le changement qui motive ses actions.

Le fondateur est ainsi toujours entrepreneur, mais durant une période plus ou moins longue. Néanmoins c'est davantage à l'entrepreneur persistant que nous nous intéressons.

Inscrire une recherche dans ce domaine oblige le chercheur, comme l'argue Gartner⁸⁰, à définir ce qu'il entend par entrepreneuriat, car ce thème est complexe et renvoie à des significations diverses. Nous nous appuyons

⁷⁵ Saporta, 1994, op. cit. p. 78

⁷⁶ Labourdette A, *Théorie des organisations*, PUF, 1992, p86

⁷⁷ Miles RE & Snow CC, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill, New York, 1978

⁷⁸ Davidsson P, *Continued entrepreneurship and small business growth*, Stockholm school of economics, 1989

⁷⁹ Par contre un investisseur financier passif n'est pas un entrepreneur.

⁸⁰ Gartner WB, « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? », *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 1990

sur la thèse de Bruyat⁸¹ pour situer notre travail dans le champ théorique de l'entrepreneuriat, avec comme préalable notre acception du mot création appliqué à la firme. Ces deux points, ou plutôt deux limites, circonscrivent la portée des propos qui seront tenus. La première limite est en fait temporelle (section A) : quand commence la création et quand finit-elle ? Cette question fait toujours l'objet de débats; il ne semble pas exister de réponse susceptible d'obtenir le consensus. La seconde limite correspond à la délimitation même du phénomène de création d'entreprise ex-nihilo et de sa position au sein du champ de l'entrepreneuriat (section B).

La démarche adoptée pour étudier le phénomène relève de l'analyse dialectique, au sens de Pagès (section C). Cette démarche conduit à opter pour une approche globale et fondamentale, dont la ligne directrice est constituée par la question de la maîtrise de l'organisation initiée par le fondateur. Cette maîtrise, on le verra, passe par la vision stratégique du créateur. La problématique tournant autour de cette question centrale est présentée dans la dernière section (section D), laquelle aborde les aspects méthodologiques et se termine par la présentation du plan de rédaction de la thèse.

A

Une question sans réponse consensuelle : quand commence la création et quand finit-elle ?

Pour situer la création d'entreprise dans le temps sa constitution juridique peut être utilisée. Mais correspond-elle au début de la création (avant cette constitution l'entreprise n'existe pas moralement) ou à la fin de la création (puisqu'après, dans cette acception, une fois créée l'entreprise n'est plus

⁸¹ Bruyat, 1993, op.cit.

en création) ?

La constitution juridique n'est pas pertinente pour borner de manière temporelle la création d'entreprise puisqu'elle en fait, au regard des contradictions précédentes, un événement ponctuel et bref.

D'autres arguments peuvent être donnés. L'existence d'une firme est reconnue juridiquement dès lors que quelques formalités administratives ont été remplies; mais peut-on considérer la firme comme entièrement constituée ? Certaines entreprises le sont au sens juridique mais elles n'ont pas d'activité immédiate, elles existent sur le papier mais pas sur le marché. Inversement certaines entreprises existent déjà sur le marché sans avoir répondu aux obligations administratives légales, les auteurs de l'initiative régularisant leur situation par la suite.

Une proposition pour définir la borne inférieure de la création d'entreprise consiste à l'identifier par le risque significatif que prend l'individu initiateur du projet, par exemple la location d'un entrepôt ou de bureaux, la démission de son emploi⁸². Dans ce dernier cas on peut parler « d'événement déclencheur »⁸³.

Une autre proposition consiste à considérer la phase de démarrage comme débutant lorsque l'entreprise enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes⁸⁴.

Entre la prise de risque et l'enregistrement des premières commandes ou ventes peut exister une période plus ou moins longue. Ainsi certains processus peuvent exiger une constitution juridique ou une prise de risque si-

⁸² Voir sur ce point Adizes, 1991, op. cit.

⁸³ Bruyat C, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

⁸⁴ Fourcade C, *Petite entreprise et développement local*, Éditions Eska, 1991
Sammut, 1995, op. cit.

Sammut S, « Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage », *5e Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, Lille, 1996

gnificative alors qu'un laps de temps pouvant aller jusqu'à plusieurs années est encore nécessaire avant d'enregistrer les premières commandes ou d'effectuer les premières ventes. Certes ce cas n'est pas le plus courant mais il peut se produire.

Quant à la fin de la création, il est tout autant difficile de la situer. Les statistiques mesurant par exemple les taux de défaillances des entreprises nouvellement créées bornent arbitrairement en limite supérieure la naissance de l'entreprise aux trois ans voire cinq ans suivant la constitution juridique. On pourrait raisonnablement admettre que, généralement, l'atteinte des finalités initialement posées doive effectivement se réaliser dans les trois années suivant la constitution juridique. Au delà l'entreprise serait considérée comme étant dans une période infantile, elle est donc toujours fragile, mais non plus en création. Une telle position n'est pourtant pas tenable au regard des projets ambitieux nécessitant une période plus importante pour l'atteinte des buts du fondateur. Certes il serait difficile d'admettre qu'une entreprise centenaire soit naissante (quoiqu'elle puisse être renaissante). L'idée n'est pas de tomber dans la caricature, il s'agit simplement de souligner le caractère relatif du temps. La relativité du temps empêche de borner précisément la période de création d'entreprise. Le temps n'a pas la même « valeur » pour chaque créateur, il exerce différemment sa pression sur l'acte de décision et est spécifique à chaque cas⁸⁵. Par exemple le stress joue sur cette relativité. Il peut « constituer soit un carburant, une force motrice canalisant l'énergie de l'individu vers l'atteinte d'un objectif précis, soit il peut provoquer une angoisse paralysante »⁸⁶. L'histoire, la culture, la personnalité de l'individu et la situation de gestion sont autant de dimensions qui entrent aussi en compte⁸⁷.

⁸⁵ Sammut, 1995, op. cit.

⁸⁶ Ibid, p.113

⁸⁷ Aubert N, « Le stress du chaos et la brûlure du succès », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1991

Faut-il définir strictement les bornes temporelles de la création d'entreprise ?

La naissance peut sans doute être bornée, mais cas par cas. « L'accouchement » peut prendre un temps plus long selon le type de projet (ex: la création d'une entreprise industrielle par rapport à la création d'un bistrot de quartier), selon les ambitions liées au projet. En effet la création d'une entité n'est pas forcément une finalité en soi, un projet peut avoir été monté pour générer la naissance de plusieurs entités. Cette finalité, que l'on peut percevoir dans les dossiers montés par les porteurs de projet, doit être relevée tôt auprès du créateur car elle se modifiera souvent par l'action menée. En ce sens le repérage de l'intention initiale pourrait permettre de distinguer la phase de croissance ou d'expansion de la phase de démarrage. Mais cette dernière peut éventuellement aussi être distinguée de la phase de création⁸⁸. Ainsi il y aurait « naissance d'une idée », « création », « démarrage », « croissance » etc. À la difficulté de définir la création d'entreprise, s'ajoute alors la difficulté d'explicitier à quelle période renvoie chacune de ces phases aussi bien d'un point de vue sémantique, à savoir la signification proposée et à partager pour chacun des termes, que temporel, à

⁸⁸ Sammut, reprenant une idée de Fourcade, propose de distinguer la phase de démarrage de la phase de création par le passage d'une stratégie d'une personne à une stratégie d'entreprise. Celle-ci correspond, dans le vocabulaire stratégique, à la définition et au choix des domaines d'activités stratégiques (la stratégie d'activité renvoyant à la façon de se comporter dans chacun des domaines retenus). Ce n'est pas le sens retenu par Sammut qui semble vouloir dire qu'en phase de démarrage le créateur n'est plus le seul maître à bord comme il l'est durant la phase de création. Cette proposition ne peut convenir au cas de M. Petit, créateur constituant le terrain de notre thèse, pour des raisons qui seront évoquées ultérieurement. Simplement est-il possible d'évoquer d'emblée que le fait de devoir composer avec les parties prenantes de l'entreprise n'oblige pas à ne plus confondre les buts de l'entreprise aux buts de l'entrepreneur dès lors que la stratégie est vue, comme le propose Avenier, comme une configuration voulue du futur de la firme. Néanmoins nous invitons à la lecture des intéressantes contributions de Sammut, la réserve posée renvoie plus à l'impossibilité, nous semble-t-il, de généraliser les propos. D'ailleurs Sammut souligne que la complexité ne peut se satisfaire de critères exclusifs. La diversité des situations empiriques le confirme.

Sammut S, « Processus de démarrage en petite entreprise et perspective de croissance », *IVe Congrès International Francophone de la PME*, Trois-Rivières, Québec, 1996

On retrouve cette idée de différenciation entre la création et le démarrage dans le chapitre 11, relatif à la métaphore biologique du cycle de vie, de : Marchesnay M, *La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle*, Chotard & associés, 1986. Néanmoins l'idée semble plutôt signifier qu'il y a suite à la conception du projet un démarrage effectif des opérations. La différence porte moins sur un découpage des premiers instants de la firme en une phase de création et une phase de démarrage que de distinguer la conception de la mise en œuvre.

savoir le début et la fin de chaque phase (comme on l'a vu dans le chapitre introductif, il n'est déjà pas facile de borner les phases classiquement retenues par les théoriciens utilisant la métaphore biologique du cycle de vie; décomposer chacune des phases ne rend la tâche que plus ardue). Chacun des mots proposés entre guillemets pose son lot de problèmes. Ainsi le premier, à savoir « naissance », est déjà sujet à discussion. Le dictionnaire définit la naissance comme le « commencement de la vie indépendante pour un être vivant, au sortir de l'organisme maternel ». D'emblée se pose le problème de l'analogie pour l'utilisation des mots « vie » et « organisme maternel ». Si l'on considère que l'entreprise est une chose (un artefact), le dictionnaire dit que la naissance est « le fait pour quelque chose d'apparaître, de commencer... le moment où commence quelque chose... endroit ou point où commence quelque chose... ». Un préalable s'impose consistant à définir « la chose ». Pour définir quand l'entreprise naît ne faudrait-il pas définir ce qu'elle est. Ainsi, lorsque le créateur pense à l'idée de création, l'entreprise est-elle en train de naître ? L'intention détermine-t-elle le début de la naissance ?

Bref faut-il définir strictement la création ?

Nulle réponse ne saurait faire l'unanimité. Chaque cas est à considérer. Ainsi celui de M. Petit, qui constitue le cas unique ayant servi de base empirique à notre étude, il pourrait paraître raisonnable de retenir le début de la création de son entreprise à cette apparition de l'idée qu'il a eue de créer car ses agissements sont aujourd'hui fidèles et cohérents avec ses intentions initiales (même si l'examen de sa structure cognitive démontre un apprentissage certain). À l'écriture de ces lignes, son entreprise serait d'ailleurs toujours en création. Mais ce cas n'est pas généralisable, d'autant plus lorsque le projet dévie des intentions initiales du fondateur alors que la structure n'est pas encore établie.

L'ambiguïté réside déjà dans le terme de création, puisqu'il renvoie à la fois à un processus et à son résultat. S'intéresser à la création c'est autant s'intéresser à l'entité créée qu'à l'action de créer.

La proposition de Christian Bruyat.

Une façon de relativiser la période de création d'entreprise est d'adopter la proposition de Bruyat⁸⁹ qui considère l'objet d'étude qu'est l'entrepreneuriat comme la dialogique⁹⁰ individu/création de valeur. Il définit cette dialogique comme suit :

« - l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la « chose » de l'individu, nous avons : Individu --> création de valeur
 - la création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes...), nous avons : Création de valeur --> individu »⁹¹

Dès lors, la création d'entreprise démarre par l'apparition de cette dialogique créateur/entreprise et /ou la création de valeur nouvelle, le processus étant achevé lorsque cette dialogique cesse, sachant qu'il reste inévitablement une zone floue correspondant au passage entre l'inexistence de la dialogique et l'existence de la dialogique. Nous proposons d'accepter cette zone floue, vouloir y échapper renvoie vers la même question posée à propos de la création : quand démarre-t-elle ?

Il reste un point à éclaircir, c'est celui de la relation entre l'entrepreneuriat, puisqu'à travers la précédente proposition c'est l'entrepreneuriat que Bruyat borne, et création d'entreprise.

⁸⁹ Bruyat, 1993, op. cit.

⁹⁰ La dialogique nous permet, selon Morin, « de maintenir la dualité au sein de l'unité. Il associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes », Morin E, *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris, 1990, p.99

⁹¹ Bruyat, 1993, op. cit. p. 58

B

Création d'entreprise et entrepreneuriat

La seconde limite de notre recherche a donc trait à sa position dans le champ des recherches sur l'entrepreneuriat. Pour définir ce champ, Bruyat s'appuie sur la notion de changement et rejoint en cela les propos d'Ansoff pour qui est entrepreneurial un comportement stratégique incluant des changements importants, des risques et de l'incertitude.

Le champ de l'entrepreneuriat.

Pour Bruyat la dialogique sujet/objet s'inscrit dans une dynamique de changement créatrice. Il schématise à l'aide du modèle suivant le domaine de l'entrepreneuriat :

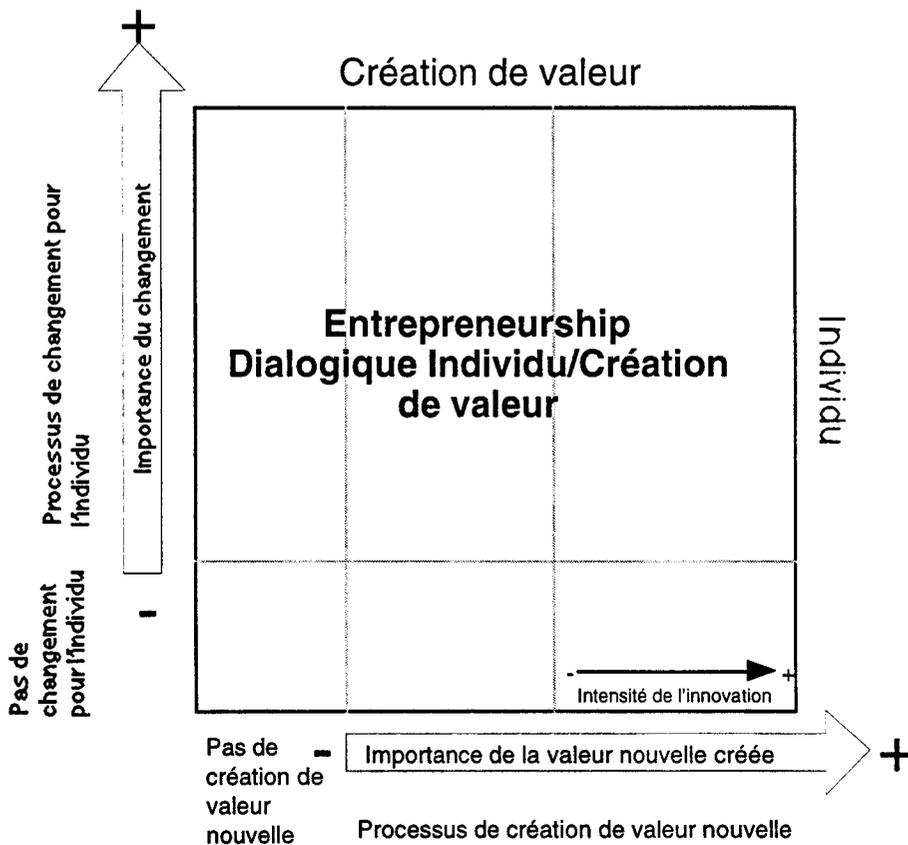


Figure P.1 : le domaine de l'entrepreneuriat au sens large (Bruyat, 1993)

La première dimension concerne la création de valeur, notion que l'on retrouve dans nombre de manuels d'économie, qu'il n'est point besoin d'exposer.

Deux cas se présentent : celui où il y a création de valeur nouvelle (plus ou moins importante) et celui où il n'y a pas création de valeur nouvelle (ex : continuation sous une autre forme juridique d'une activité existante). La création de valeur nouvelle peut être apportée par une firme déjà existante ou par la création d'une nouvelle firme.

La deuxième dimension a trait à l'individu et plus particulièrement au changement⁹² qu'induit pour lui la création de valeur⁹³. Ainsi on peut considérer qu'un cadre d'une grande entreprise ayant créé un petit commerce a vécu un changement plus important que l'intrapreneur ayant en charge de développer une innovation au sein de l'entreprise qui l'emploie.

Bruyat souligne le cas particulier de l'innovation et considère qu'elle a sa place à l'extrême droite de la figure précédente, en ce sens qu'il est rare qu'une création de valeur importante ne soit pas associée à une innovation (alors qu'*a contrario* une innovation ne conduit pas forcément à une forte création de valeur).

Quatre grandes sensibilités (cf. les schémas ci-dessous), pouvant être combinées, se retrouvent dans le modèle. Les recherches retenant l'événement entrepreneurial dans un sens large (premier schéma), celles considérant l'entrepreneur comme un innovateur (second schéma) et par extension celles recouvrant des thèmes comme la création à fort potentiel de croissance, business venturing, intrapreneurship... (troisième schéma) enfin celles ciblant la création d'une entreprise sans que la création de valeur soit toujours explicite (quatrième schéma).

92 de statut social, de responsabilité, de savoir-faire à maîtriser...

93 Cela n'est pas sans rappeler l'une des quatre composantes du processus de création d'entreprise proposées par Shapero : la discontinuité. Les trois autres étant la psychologie du créateur, la crédibilité et la disponibilité de moyens.

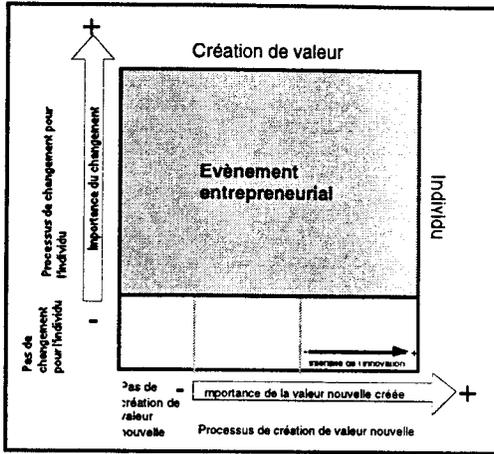


Schéma 1

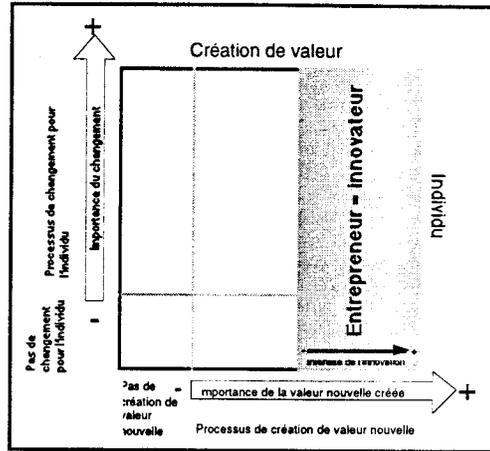


Schéma 2

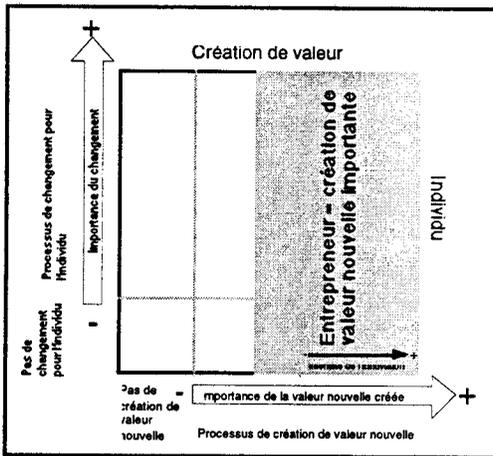


Schéma 3

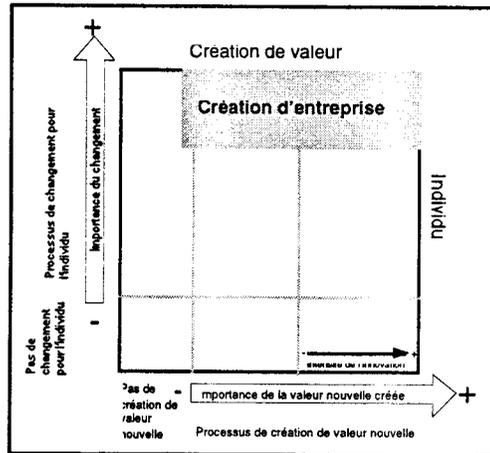


Schéma 4

Par superposition on obtient le domaine couvert par l'entrepreneuriat (Figure P.2).

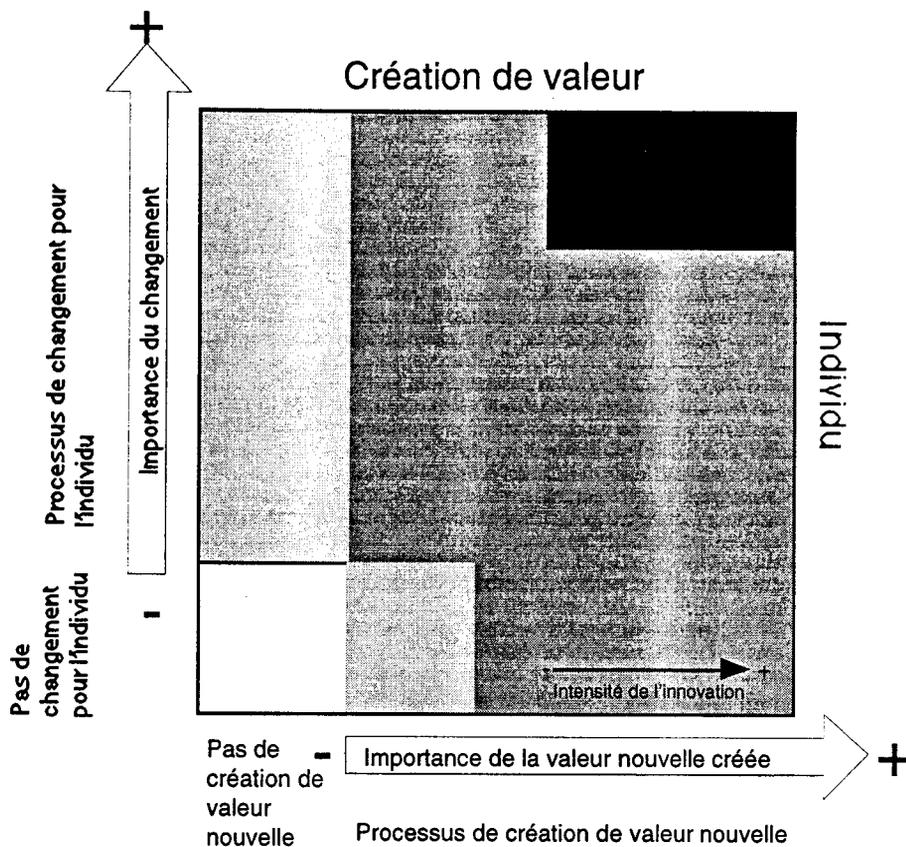


Figure P.2 : consensus et divergences sémantiques dans le champ de l'entrepreneuriat (Bruyat, 1993)

La zone noire fait l'objet d'un consensus, la zone gris foncé est généralement acceptée comme faisant partie du champ, la zone gris clair est rejetée par un grand nombre de chercheurs et la zone blanche est rejetée de façon consensuelle. Notre travail se place dans le champ défini par le schéma 4, et plus spécifiquement celui de la création d'entreprise ex nihilo mené par un individu et ayant abouti à l'établissement d'une structure d'entreprise. On peut donc le considérer valablement dans le champ de l'entrepreneuriat.

À cette vision statique permettant de définir l'entrepreneur à un instant donné, Bruyat ajoute que la dialogique individu/création de valeur s'inscrit dans une dynamique de changement créatrice. La réalité des trajectoires entrepreneuriales conduit l'auteur à proposer l'intégration du facteur

temps. Ainsi peut se placer dans le modèle la trajectoire des individus dans leur aventure entrepreneuriale. Un exemple d'une personne ayant ouvert une boutique spécialisée est représentée en Figure P.3. Lors de la création elle revêt le statut d'entrepreneur (position ①) qu'elle a perdu à terme (position ②). Cette perte du statut d'entrepreneur résulte d'une préférence pour la stabilité, d'un refus d'exploitation des opportunités éventuelles qui se sont présentées.

Notons que de nouveaux acteurs peuvent s'ajouter à l'initiateur d'un projet et d'une part influencer sur la trajectoire de la firme, d'autre part sur les trajectoires respectives des acteurs finalement impliqués.

Dans le cadre de notre étude c'est à l'entrepreneur persistant que nous nous intéressons.

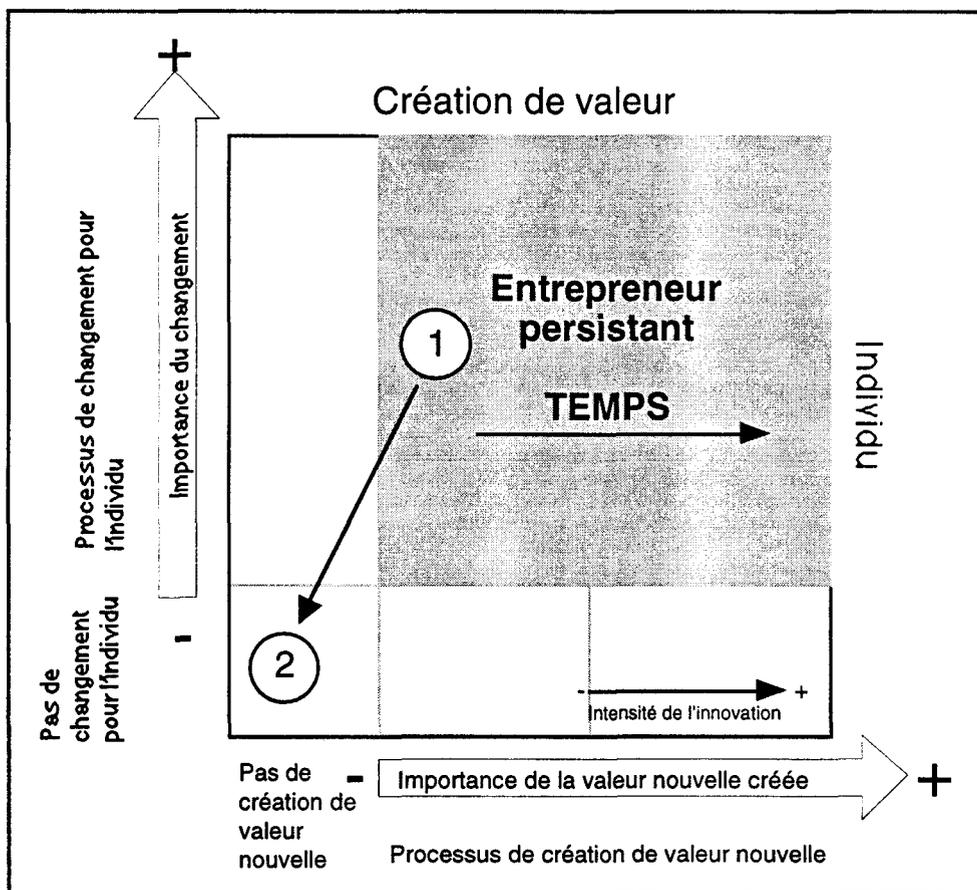
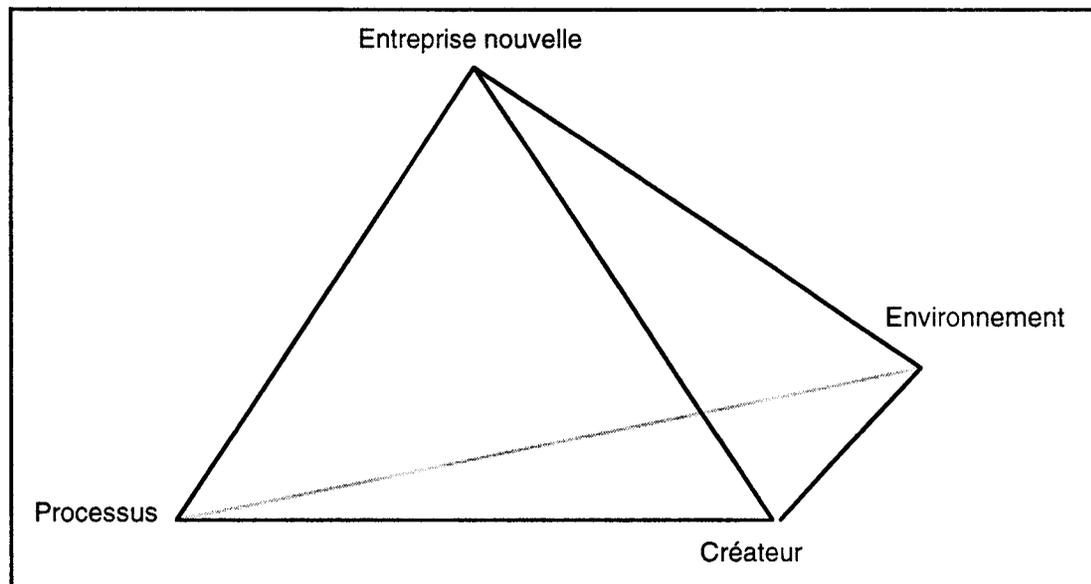


Figure P.3 : exemple de perte du statut d'entrepreneur (Bruyat, 1993).

Le champ de la création d'entreprise ex-nihilo.

Bruyat poursuit la délimitation du champ par la pyramide dessinée en Figure P.4, laquelle se centre sur la création d'entreprise ex-nihilo (partie du schéma 4 page 29). Celle-ci comprend quatre notions : l'individu, la nouvelle entreprise, un ou des environnements dans lesquels se déroule un processus.



**Figure P.4 : la création d'entreprise ex-nihilo, des points de vue divers
(Bruyat, 1993)**

Ce schéma met en exergue le caractère multidimensionnel du phénomène de la création d'entreprise. Le thème de recherche ici retenu porte sur la création d'entreprise ex-nihilo menée par un individu et ayant abouti à la création effective d'une structure d'entreprise. Ce thème tend à privilégier l'arête « entreprise nouvelle - créateur ». Néanmoins notre approche du phénomène est plus large. Si l'on s'appuie sur ce schéma, le sommet « créateur » constitue le point d'entrée d'une exploration de la pyramide, le point d'entrée de l'analyse dialectique effectuée dans cette thèse⁹⁴.

⁹⁴ Il aurait aussi été possible de s'appuyer sur une proposition de Cooper, lequel présente un modèle des

On n'oubliera pas que « l'organisation créée par un entrepreneur est le plus souvent virtuelle, et n'existe que dans l'esprit de son créateur, qui agit comme si elle existait »⁹⁵. C'est ce point particulier qu'est l'univers cognitif du créateur qui nous intéresse, plus que celui, constituant un autre thème de recherche⁹⁶, qui « consiste à étudier le passage d'une entreprise nouvelle dominée par son créateur (et donc dépourvue d'autonomie propre) au stade de véritable organisation dotée d'une entité et de règles de décision, ... »⁹⁷. Néanmoins, comme l'a démontré le chapitre introductif, la spécificité de l'entreprise en création ne peut faire abstraction des problématiques inhérentes à toute firme et nos développements s'appuieront sur des travaux portant sur les théories de la firme. Plus largement, au regard de la démarche adoptée (à savoir l'analyse dialectique), nombre de domaines seront étudiés afin de lier notre étude avec des questionnements fondamentaux, lesquels ne peuvent faire abstraction ni du processus, ni de l'environnement. La compréhension du phénomène se veut globale. C'est à travers l'analyse dialectique que les différentes dimensions du schéma précédent vont s'intégrer.

C

Une analyse dialectique : le créateur et l'organisation initiée

Dans l'environnement un processus met en scène les deux dimensions que sont le créateur et l'organisation initiée. S'il est possible d'admettre que l'entreprise naissante et le créateur ne font qu'un, ce qui est

facteurs influençant la performance des entreprises nouvellement créées.

Cooper A, « Challenges in predicting new firm performance », *Journal of Business Venturing*, 8 (1), 1993 (source : Saporta, 1994)

⁹⁵ Saporta, 1994, op. cit. p.84

⁹⁶ Le lecteur pourra consulter sur cet autre point le travail de Sammut, 1995.

démontrable théoriquement et empiriquement⁹⁸, ce postulat nécessite toutefois un dépassement pour une compréhension fondamentale du phénomène. Les deux traits ne peuvent être placés sur le même plan. Ils appartiennent à des dimensions différentes qui, pourtant, sont constitutives du phénomène.

La problématique porte ainsi tant sur l'individu créant que sur l'organisation initiée. S'agissant du créateur, individu initiateur de l'organisation, c'est à travers son univers cognitif qu'il nous semble possible de contribuer à la compréhension du phénomène. Pour comprendre et stimuler le phénomène d'entrepreneuriat persistant, Saporta propose « une première piste, d'une exécution difficile mais intéressante sur le plan méthodologique »⁹⁹, laquelle « consiste à reconstituer le champ perceptuel du dirigeant sous la forme de cartes cognitives »¹⁰⁰. Nous retenons cette option sur le plan empirique pour relever les items permettant d'articuler sur le plan théorique les deux niveaux que constituent le créateur et l'organisation.

Présentation de l'analyse dialectique selon Pagès.

C'est à travers une analyse dialectique (au sens de Pagès, sens non réductible à celui donné par Marx bien que pouvant être vu comme un prolongement; cf. encart 1) que vont être articulés les deux niveaux que sont le créateur et l'organisation initiée, lesquels constituent respectivement l'objet des investigations menées dans la première et troisième partie de notre thèse, la seconde exposant le détail de nos choix méthodologiques et le cadre empirique.

⁹⁷ Saporta, 1994, op. cit. p.84

⁹⁸ de façon plus ou moins nuancée.

⁹⁹ Saporta, 1994, op. cit. p.82

¹⁰⁰ Ibid.

Encart 1 : l'analyse dialectique (d'après Pagès, 1986, 1993)

À la lecture de Pagès¹⁰¹, deux acceptions peuvent être données à l'analyse dialectique. L'une, "soft", consiste à parler de dialectique dès lors que l'on étudie un objet aux dimensions indissociables mais irréductibles les unes aux autres. Cette dialectique n'est pas à confondre avec ce que Morin appelle la dialogique en raison de l'autre acception possible de la dialectique selon Pagès, plus "hard", laquelle renvoie à la façon d'étudier l'objet. Il s'agit d'effectuer des articulations de processus relevant de domaines différents, à travers une approche interdisciplinaire induisant un questionnement épistémologique profond. Fondamentalement, les deux acceptions ne sont pas exclusives et constituent, conjointement, l'analyse dialectique (voir notamment le chapitre I de Pagès, 1986). L'idée générique est de surmonter l'un des problèmes majeurs des sciences humaines et sociales : l'intégration ou l'articulation de courants de pensée de première importance, qu'il est impossible de négliger, et qui par ailleurs s'ignorent ou sont antagonistes.

Cela conduit à prendre un « méta point-de-vue », un niveau d'abstraction permettant d'appréhender les fondements des courants utilisés (l'absence de cette appréhension empêchant l'articulation, sauf à tomber dans l'éclectisme ou le dogmatisme) et de proposer des articulations significatives.

La démarche proposée par Pagès met plutôt en jeu une dialectique des dialectiques, c'est-à-dire que la « problématisation » n'est pas réservée au corps d'une discipline mais s'applique aussi à ses frontières et à ses marges. La démarche se veut aussi multipolaire, c'est-à-dire susceptible d'intégrer dans le champ d'étude des axiomes relevant de champs spécifiques. Un exemple d'une telle démarche est donnée par l'ouvrage collectif : *l'emprise de l'organisation*¹⁰², dans lequel se croisent une analyse sociologique du pouvoir d'inspiration marxiste (les contradictions sociales constituant la genèse d'appareils de pouvoir) et une analyse des ressorts inconscients de la psychologie collective en termes psychanalytiques (les systèmes de défense correspondant à des conflits psychologiques inconscients). L'organisation, dans cette étude, apparaît comme une médiation des registres économique, idéologique, politique ou décisionnel qui s'articule avec les systèmes de défense psychologique des individus. « Le système psychologique apparaît à la fois comme l'effet du système social et comme sa cause. L'un et l'autre ont leurs origines, leurs problématiques, leurs processus propres, qui ne peuvent être réduits les uns aux autres. En même temps ils s'intriquent de façon si étroite qu'il est impossible de comprendre le fonctionnement de l'un sans l'autre »¹⁰³. L'analyse dialectique conduit alors à des problématiques multiples, non inscrites dans un seul registre disciplinaire, à une perspective interdisciplinaire, voire transdisciplinaire mais avec, dans ce dernier cas, des réserves relevant des confusions possibles, en particulier la nécessité de prendre en considération les processus locaux chacun dans leur domaine¹⁰⁴.

L'analyse dialectique, à laquelle invite le phénomène qui nous intéresse ici, conduit à une perspective globale et fondamentale. L'objet est étudié par des modes d'approches variés et complémentaires¹⁰⁵. L'analyse dia-

¹⁰¹ Pagès M, *Trace ou sens. Le système émotionnel*, Hommes et Groupes éditeurs, 1986

Pagès M, *Psychothérapie et complexité*, Hommes et perspectives, 1993

¹⁰² Pagès M, Bonetti M, de Gaujelac V & Descendre D, *L'emprise de l'organisation*, PUF, 1992 (1ère 1979)

¹⁰³ Pagès, 1993, op. cit. p.23

¹⁰⁴ C'est ainsi que dans la troisième partie, par exemple, nous prendrons garde à ne pas transférer le principe d'autopoïèse, d'application localisée à la biologie, au profit de celui de clôture opérationnelle, lui transférable.

¹⁰⁵ Enriquez E, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992 (source : Pailot, 1995)

lectique oblige à penser l'objet par une articulation du psychologique, du sociologique et de l'économique, de l'individuel et du collectif, à travers les problématiques et processus spécifiques de domaines théoriques ne pouvant se réduire les uns aux autres¹⁰⁶. Pour Pailot, dont la recherche doctorale s'inscrivait dans l'étude de l'évolution des crises des dirigeants (à travers les concepts d'emprise et de deuil), une recherche dialectique reconnaît l'irréductibilité de l'organisationnel, du social et du psychique, lesquels constituent autant de grilles de lecture susceptibles de saisir les correspondances entre des processus hétérogènes en éclairant des niveaux de réalité différents, grilles possédant chacune une logique propre et une autonomie relative mais qui sont en interaction constante. La tâche est difficile. En sciences de gestion le travail de Pailot est le seul que nous connaissons relevant de cette démarche.

Alors que l'analyse effectuée par Pailot se focalisait sur la séparation du dirigeant fondateur avec l'organisation qu'il dirigeait (retraite), l'analyse dialectique ici menée se focalise sur l'initiative de création d'une organisation.

Une transdisciplinarité prudente.

L'approche dialectique de la démarche conduit à articuler des champs disciplinaires (psychologie, psychologie sociale, sociologie, économie, biologie, etc.), à bénéficier des apports de chacun d'entre eux pour les faire converger vers un même objet d'étude¹⁰⁷, sans pour autant tomber dans un éclectisme anarchique¹⁰⁸. La coloration interdisciplinaire ou transdisciplinaire¹⁰⁹ du travail oblige à faire quelques précisions, notamment en raison

¹⁰⁶ Pailot P, *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1995

¹⁰⁷ Cf. Pagès, Enriquez, de Gaujelac, Pailot

¹⁰⁸ Feyerabend P, *Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Édition du Seuil, 1979

¹⁰⁹ Wacheux définit la pluridisciplinarité comme l'activation d'une discussion et d'un échange entre chercheurs de disciplines différentes autour d'un thème particulier, l'interdisciplinarité comme l'utilisation de théories, concepts et méthodes importés d'une discipline pour l'appliquer dans une autre, la transdiscipli-

des emprunts faits à la biologie, bien que ces emprunts soient suffisamment mineurs pour éviter de parler de thèse évolutionniste¹¹⁰.

Comme le précise Birnbaum, de l'antiquité à nos jours, de nombreuses théories et philosophies sociales adoptent une perspective organiciste, c'est-à-dire pratiquant des analogies entre fonctionnement physiologique et fonctionnement social¹¹¹. Tandis que les uns inscrivent la perspective organiciste dans un cadre purement analogique, d'autres pratiquent de manière dommageable « l'identité de nature ».

Pour Atlan¹¹², les dangers de l'organicisme sont aujourd'hui assez connus pour qu'on puisse éviter de tomber dans ses pièges; sans pour autant rejeter ce que l'étude de systèmes naturels peut nous enseigner en termes de possibilités logiques concernant l'organisation en général.

Notre perspective ne relève ni de l'identité de nature, ni de la simple analogie mais prend des appuis épistémologiques pour comprendre le métaconcept que constitue l'organisation. Ainsi nous ne tomberons pas dans ce que Piaser appelle « le pur amusement de l'esprit »¹¹³, pas plus que nous ne « glisserons »¹¹⁴ sur les risques de l'analogie (à qui on peut toutefois reconnaître une force explicative lorsqu'elle est utilisée pour ce qu'elle est, l'ouvrage de Morgan en est un probant exemple¹¹⁵). Nous ne serons pas non

narité par la construction de connaissances indépendantes d'une discipline particulière.

Wacheux F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996

¹¹⁰ L'évolutionnisme correspond à une perspective s'inspirant de l'évolution des entités vivantes. En économie Nelson et Winter s'y inscrivent (Nelson RR & Winter SG, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, 1982)

Dans le courant évolutionniste, un mouvement particulier dit « évolutionnaire » emprunte particulièrement aux thèses de Darwin.

¹¹¹ Becker & Barnes, von Liliensfeld, Shäffle et plus spécialement Comte Spencer, peuvent être considérés comme les fondateurs. Mais l'analogie a été utilisée par Durkheim, Mead, Tönnies, Bernard et aussi par Aristote, Hobbes, Rousseau, etc... Elle a été contestée entre autres par Weber, voir aussi Simiand F, *Méthode historique et sciences sociales*, Éditions des archives contemporaines, 1987

cf. Birnbaum P, « Organicisme », in *Encyclopédie Universalis*

¹¹² Atlan H, *Entre le cristal et la fumée*, Seuil, 1979

¹¹³ Piaser A, *Épistémologie de la méthode. voir et faire la sociologie autrement*, Vrin, 1994

¹¹⁴ Ibid

¹¹⁵ Morgan G, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Éditions Eska, 1986

plus le neurologue du phénomène entrepreneurial¹¹⁶. Nous ne chercherons pas à décrire comment les entreprises relient les « douze biosystèmes du management »¹¹⁷, pas plus que nous ne ferons des dirigeants les « architectes génétiques de l'entreprise biologique » et nous ne parlerons pas des « chromosomes de l'entreprise ». Enfin nous n'évoquerons pas, sauf ici, la sociobiologie que condamne Giordan¹¹⁸.

Moult analogies sont possibles avec la biologie car, comme le souligne von Bertalanffy, « en biologie les organismes sont, par définition, organisés »¹¹⁹. Il n'est donc pas surprenant d'étudier la façon dont les biologistes, comme Varela, posent le concept d'organisation.

Le transfert de concepts n'est toutefois possible qu'à la condition d'en rester au niveau de généralité l'autorisant. Reste pour le chercheur à creuser par rapport à son propre objet d'étude. À ce titre Boulding distingue deux niveaux de théorisation dans l'approche systémique. Le premier cherche à découvrir des propriétés générales à tous les systèmes. Le second à mettre en exergue des propriétés propres à certains types de systèmes et à repérer les ponts reliant les théories dégagées des études entre elles. Ainsi avec le concept d'autopoïèse par exemple, on descend trop dans la spécificité des problématiques biologiques pour pouvoir établir ces ponts, alors que le principe de clôture opérationnelle lui le permet parce que se situant à un niveau d'agrégation supérieur.

Ces limites et précisions étant posées, le plan de rédaction peut être présenté. Avant celui-ci la problématique est synthétiquement rappelée.

¹¹⁶ Beer S, *Neurologie de l'entreprise*, PUF, 1979

¹¹⁷ Gouillart F & Kelly J, *Du mécanique au vivant. L'entreprise en transformation*, Éditions Village Mondial, 1995

¹¹⁸ Giordan A, *Comme un poisson rouge dans l'homme*, Éditions Payot et Rivages, 1995

¹¹⁹ Von Bertalanffy L, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1980, p. 45

von Bertalanffy distingue l'homologie, qui implique une identité formelle des lois, de l'analogie, qui peut n'être parfois qu'une ressemblance entre phénomènes

D

Problématique et plan de la recherche

Comme nous l'avons mentionné, notre investigation est guidée par le souhait de répondre, de manière globale et fondamentale, à la question relative à la façon dont le créateur est en mesure de maîtriser l'organisation qu'il initie et plus précisément : comment expliquer la maîtrise de l'initiative par le créateur ? Cette question rejoint celles posées par Saporta : que sait-on aujourd'hui des facteurs de succès et d'échec de la création d'entreprise ? Comment formuler autrement le problème ?

La maîtrise de l'organisation peut à terme, dans un délai plus ou moins rapide, échapper au créateur. Il peut perdre le contrôle tant du processus relatif à l'initiative que le contrôle de l'entité née de cette initiative. Ce contrôle là renvoie à une acception quelque peu différente du mot contrôle de celle qui est ici retenue et ce n'est pas l'objet de cette thèse de l'étudier, même si elle fournit quelques prémises d'explication. Le terme contrôle doit être entendu au sens large de maîtrise ou de régulation plutôt qu'au seul sens étroit de vérification ou de surveillance¹²⁰. L'idée de maîtrise renvoie ici à une acception du contrôle consistant à organiser pour maîtriser les facteurs influençant la trajectoire souhaitée. Il s'agit pour le pilote de fonder sa réussite sur ce qu'il perçoit, consciemment ou inconsciemment, comme facteurs d'évolution en engageant des actions permettant de concrétiser et de maîtriser les facteurs clés de succès. En termes systémiques, Desreumaux précise qu'un système est « sous contrôle » lorsqu'on lui a fixé des objectifs et que l'on est capable de les atteindre, du moins le croit-on. Il ajoute que s'agissant d'entreprise, les tâches de contrôle sont celles que les dirigeants doivent accomplir pour orienter les comportements de ses parties

¹²⁰ Desreumaux A, *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, 1992a
Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1991

prenantes ou, de façon plus réaliste, augmenter la probabilité qu'elles se comportent de la façon à ce que les objectifs désirés soient atteints¹²¹.

L'organisation initiée par le créateur et qu'il doit maîtriser fait l'objet d'une modélisation afin d'en circonscrire parfaitement l'acceptation. Autrement dit, répondre à la question de la problématique conduit à proposer un modèle de l'organisation dans le cadre d'étude retenu (cet objectif nous conduira à poser deux modèles : un pour l'organisation, un pour la vision stratégique du créateur). Il ne s'agit pas de penser l'organisation de la firme, ce qui, au regard de la grande diversité des situations empiriques, ne saurait offrir l'opportunité d'une compréhension globale du phénomène, mais de penser la firme comme organisation résultant du phénomène qu'est l'organisation entrepreneuriale. La modélisation a donc trait davantage au phénomène entrepreneurial qu'à l'entité organisée en résultant¹²². La firme n'est qu'une forme d'organisation qui s'insère dans une organisation plus vaste et interagit avec d'autres organisations, de forme plus ou moins proche, de l'espace social. Le phénomène organisationnel qu'est

¹²¹ Les parties prenantes peuvent inclure tous les individus, entités, groupes dont les comportements influent sur l'état de l'entreprise. Notre acception est sur ce point quelque peu différente. Par parties prenantes ou stakeholders (les deux vocables seront utilisés de façon synonymique) nous entendons tous les individus, entités et groupes ayant, a priori, intérêt à la survie de l'entreprise. Autrement dit nous utilisons les termes pour désigner les parties prenantes ou stakeholders (au sens large) ayant adhéré au registre conventionnel proposé par l'entrepreneur (la théorie des conventions est abordée dans la première partie du travail). Ainsi, un concurrent peut influencer sur l'état de l'entreprise mais n'est généralement pas une partie prenante dans notre acception, ce qui peut toutefois arriver (les motivations liées au désir de voir les entreprises concurrentes pérennes sont diverses).

Nous renvoyons aux propos de Martinet (p. 73 & 74, et le chapitre 5 de son ouvrage) qui, s'appuyant sur un texte de Freeman & Reed, propose deux définitions des parties prenantes :

- *stricto sensu* il s'agit des acteurs dont l'entreprise dépend en permanence pour sa survie. Ces acteurs sont les employés, les segments de clientèle, les fournisseurs, les distributeurs, les actionnaires, les banquiers, l'administration fiscale;

- *lato sensu* la définition englobe tous les acteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et des projets de l'entreprise. Sont donc retenus les individus ou groupes de pression, les concurrents, les pouvoirs publics.

Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984

Freeman RE & Reed DL, « Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance », *California Management Review*, 25 (3), 1983

voir aussi Desreumaux, 1992a, op. cit., p.150

Bréchet JP, *Gestion Stratégique. Le développement du projet d'entreprendre*, Éditions ESKA, 1996

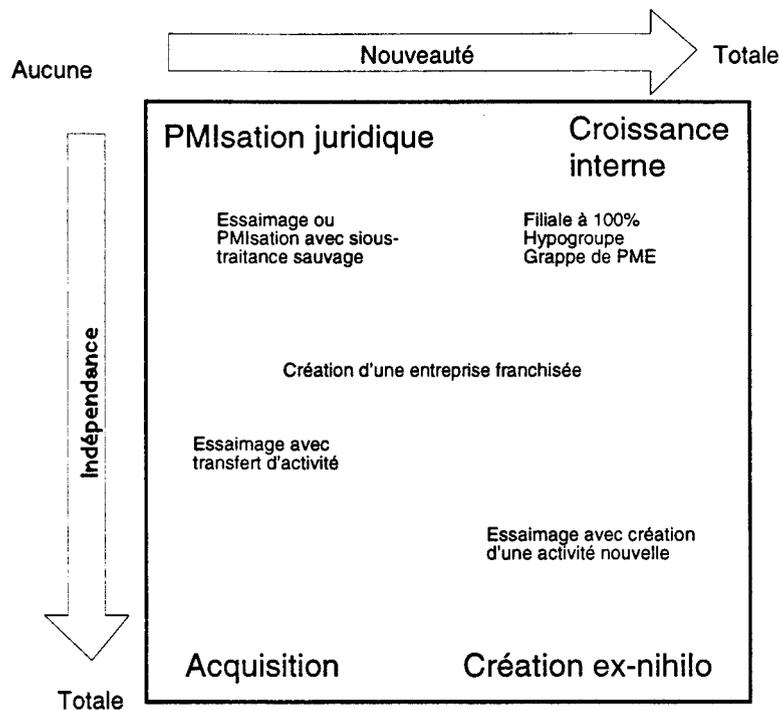
¹²² Nous préférons employer le terme de phénomène plutôt que celui de processus au regard de l'emploi circonscrit dont ce dernier fait l'objet dans les courants d'étude portant, entre autres, sur le contrôle de gestion. Dans ces courants, un processus est un regroupement d'activités et une activité est un regroupement de tâches, une tâche étant une activité élémentaire. Le phénomène étudié est d'une complexité

l'entrepreneuriat persistant fait qu'une firme créée ne met pas forcément fin à l'organisation initiée par l'entrepreneur (l'apparition d'une entité dotée d'une structure d'entreprise peut n'être qu'un jalon dans l'organisation). C'est là que réside la principale particularité de notre objet de recherche, lequel est l'initiative d'une organisation dans une logique d'entrepreneuriat persistant : l'entrepreneuriat est dans notre cadre d'étude un phénomène organisationnel, alors que la firme est une entité organisationnelle. Notre travail vise à comprendre le phénomène entrepreneurial en le modélisant. Avant d'être sur le marché, l'organisation n'est présente que dans l'esprit de son initiateur, lequel va impulser une organisation dans une organisation sociale existante. Le phénomène est complexe et pour l'appréhender il convient de le modéliser, on ne saurait en donner une définition précise avant d'avoir proposé un modèle, ce dernier constituant l'aboutissement de notre travail qui s'inscrit dans une perspective constructiviste.

Il reste à préciser que le cadre d'étude se restreint, au regard des différentes logiques conduisant à la création d'entreprise (Figure P.5), à la création d'entreprise ex-nihilo¹²³ menée par un individu pour son propre compte (et éventuellement de ses actionnaires) et ayant abouti à la création effective d'une (voire plusieurs) structure d'entreprise.

n'autorisant pas l'emploi aussi strict du terme processus.

¹²³ C'est-à-dire des créations d'activités économiques nouvelles par des personnes n'étant pas déjà chefs d'entreprise (cf. Bruyat, 1993, 1994). Bruyat précise qu'il ne faut pas croire que ces créations soient « issues de rien », en ce sens qu'elles sont initiées par des entrepreneurs chargés d'une histoire, de projets et mises en œuvre dans des environnements particuliers existants.



**Figure P.5 : Les différentes logiques conduisant à la création d'entreprise
(Bruyat, 1994)**

L'univers cognitif du créateur est le point d'entrée de l'analyse dialectique des deux niveaux que constituent le créateur et l'organisation initiée. Cet univers est appréhendé à travers les cartes cognitives de M. Petit, fondateur de la firme qui sert de base empirique à notre thèse. L'étude d'un cas unique est justifiée par un argument majeur : la difficulté de trouver un terrain relevant de l'entrepreneuriat persistant, sachant qu'au départ seules les intuitions du chercheur présagent cette persistance. De plus, l'objet de recherche lui-même oblige une investigation intensive.

Le cas est présenté dans la deuxième partie de notre plan, lequel en comporte trois.

Nul manuscrit ne peut restituer le caractère itératif du processus de recherche et subit inexorablement la loi de la linéarité. Cette difficulté

s'accroît lorsque la démarche s'inscrit dans le courant constructiviste, et particulièrement lorsque l'étude recourt à la « grounded theory »¹²⁴. Le chercheur se heurte à la difficulté majeure que les modèles construits constituent une conjonction du théorique et de l'empirique dont il est difficile de rendre compte. Il est clair que, sans coupure toutefois avec le terrain, la priorité est ici donnée à la construction théorique, ce que Bruyat, fort de sa remarquable synthèse des travaux portant sur l'entrepreneuriat¹²⁵ et de son expérience dans l'accompagnement de projet de création d'entreprise, appelle de ses vœux : « après vingt années d'accumulation de données empiriques, la priorité nous semble devoir être donnée à la réflexion théorique »¹²⁶, vœux s'appuyant sur une citation de Bygrave et Hofer : « Au début des années 1980, l'entrepreneuriat était, au mieux, un champ de recherche potentiellement prometteur. À la fin de cette même décennie, principalement en raison de l'impressionnante avancée en matière de recherches empiriques, l'entrepreneuriat pouvait prétendre à être un champ de recherche légitime à tout égard excepté un : son manque d'une fondation théorique substantielle. Le défi majeur s'imposant aux chercheurs en entrepreneuriat des années 1990 est de développer des modèles et théories construits sur des bases solides issues des sciences sociales »¹²⁷. C'est avec modestie que nous répondons à cet appel.

Bruyat rejette pourtant la possibilité d'un modèle général en raison de la diversité des créateurs, de leurs buts et de leurs projets, des environnements investis. Si nous acquiesçons à l'impossibilité de construire un modèle « général », il nous semble paradoxalement nécessaire de construire un modèle « global », au regard justement de la diversité des situations empiriques. La différence faite ici entre « général » et « global » est que dans le

¹²⁴ Glaser B & Strauss A, *The discovery of grounded theory : strategies of qualitative research*, Chicago, Aldine, 1967

¹²⁵ Bruyat, 1993, op. cit.

¹²⁶ Bruyat, 1994, op. cit. p.87

¹²⁷ Bygrave WD & Hofer CW, « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), winter, 1991, p.13

premier cas la construction théorique se veut applicable en toute circonstance, le modèle pouvant être appliqué tel quel à la situation, alors que dans le second cas il ne s'agit que d'une abstraction pouvant et devant être adaptée à la situation locale. On n'oubliera pas que la construction se restreint au cadre de la création d'entreprise ex-nihilo menée par un individu pour son propre compte (et éventuellement celui des actionnaires l'ayant suivi dans son « aventure ») et ayant abouti à la création effective d'une (voire plusieurs) structures d'entreprise; il ne s'agit donc pas d'englober toutes les logiques conduisant à la création d'une firme.

Comme le paragraphe précédent le précise, il est difficile de restituer linéairement une recherche relevant de la grounded theory. En outre, la grounded theory offre une certaine « largesse » à ses utilisateurs, comme le démontrent les conflits qui opposent les fondateurs de cette démarche. De plus, elle est délicate à marier avec l'outil principal d'investigation (la cartographie cognitive) et avec l'objet d'étude lui-même. En effet le phénomène étudié est par essence inscrit dans le changement et il est difficile de procéder à des relevés sur un terrain mouvant, instable par nature. En fait il aurait été possible de passer sous silence l'adhésion à une telle démarche car le lecteur peut ne pas y retrouver les protocoles méthodologiques habituellement mobilisés. Néanmoins il nous semble pouvoir inscrire notre approche dans la lignée de ce type de travaux et sans aucun doute la « philosophie » de la recherche en sciences sociales pronée par Glaser et Strauss est présente dans les investigations théoriques et empiriques conjointement menées.

Il est tout autant difficile de restituer linéairement une recherche relevant de l'analyse dialectique (cf. encart 1). Notre exigence n'ayant fait apparaître aucune formule comme pleinement satisfaisante, le choix du plan de rédaction est le suivant.

Chapitre introductif et exposé de la problématique : préalablement aux trois parties constituant le cœur du travail, le chapitre introductif avait pour objet de souligner l'importance du thème de recherche et d'amener la problématique. Ses développements ont présenté l'objet de recherche, la question centrale et l'angle d'analyse tout en délimitant la portée des propos qui sont tenus relativement à la construction théorique entreprise dans les trois parties, lesquelles portent respectivement sur une démonstration de l'importance de l'univers cognitif du créateur, une exploration effective de cet univers, les enseignements que l'on peut tirer de cette exploration dans le cadre de l'entrepreneuriat persistant à travers une définition résumée dans un modèle de l'organisation entrepreneuriale.

Première partie : la démarche dialectique conduit à revenir sur des questionnements fondamentaux afin de déterminer la pertinence théorique d'utiliser l'univers cognitif du créateur comme point d'entrée d'étude du phénomène. La question centrale portant sur la maîtrise de l'organisation, à quoi bon sert-il, par exemple, de se pencher sur une telle possibilité pour le fondateur si d'une part il n'est pas reconnu comme un « acteur », si d'autre part il ne peut espérer avoir un degré de maîtrise de l'organisation qu'il initie ? La première partie articule des questionnements fondamentaux relevant principalement de l'économie, de la psychologie, de la psychologie sociale, de la sociologie et de la gestion pour offrir une réponse afférente. Elle constitue une légitimation de l'angle d'analyse retenu, à savoir l'univers cognitif du créateur, en démontre la pertinence et suggère ce qu'on devrait y trouver.

Seconde partie : elle expose nos choix méthodologiques, à savoir l'étude d'un cas unique comme mode d'accès au terrain, la cartographie cognitive comme outil principal de collecte et d'analyse des données (les autres sources de données sont constituées par l'observation et, dans une moindre mesure, l'étude documentaire). Suite à ces précisions d'ordre mé-

thodologique, les quatre cartes cognitives d'un créateur, M. Petit, sont interprétées. Ces cartes ont été établies en décembre 1994 pour la première, en mai 1995 pour la seconde, en janvier 1996 pour la troisième et en juin 1996 pour la quatrième.

Troisième partie : elle se focalise sur le deuxième niveau de l'analyse dialectique, à savoir l'organisation initiée. Mais qu'est-ce que l'organisation dans le cadre de l'entrepreneuriat ? Celui-ci est vu comme un phénomène organisationnel, comme une organisation dans un cadre particulier. Il s'avère que l'organisation, en tant que « méta-concept », a fait l'objet de moult écrits. Ceux-ci ne sont pas forcément spécifiques aux sciences sociales et l'interdisciplinarité n'a, en la matière, pas de frontière. Le créateur est le seul niveau initialement observable et ce que nous appelons « l'organisation entrepreneuriale », deuxième niveau de l'analyse dialectique, n'est à l'origine présente que dans son univers cognitif. Cet univers étant constitutif du modèle de l'organisation proposé, cela conduit à proposer un modèle « prescriptif » de ce devrait être la vision stratégique du créateur d'entreprise. Il s'agit moins d'y voir une solution au problème des échecs précoces, le créateur étant contraint par des forces pouvant lui échapper, que de relever les dimensions essentielles auxquelles il doit être sensible. En fait le modèle de l'organisation, peu porté dans sa restitution par des théories de l'entrepreneuriat, peut s'articuler autour de la vision stratégique du créateur, elle aussi modélisée et portée par des champs théoriques plus proche du cadre d'étude. Cette articulation démontre qu'il est possible de parler « d'organisation entrepreneuriale ». Au regard du support empirique, la modélisation descriptive qui en est proposée se circonscrit au thème d'étude et ne prétend pas à la généralisation. Précisément c'est un modèle de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant qui est proposé. Néanmoins nous verrons que cette modélisation est suggestive en matière de définition de l'entrepreneuriat et peut prétendre à des extensions.

Cette thèse est close par une conclusion générale dans laquelle sont classiquement relevés ses apports ou contributions, ses limites, les voies de recherche qu'elle ouvre ainsi qu'une proposition de réponse à la question centrale de la problématique.

Les annexes comportent soit des approfondissements sur des points particuliers, soit une réflexion sur des points suffisamment généraux pouvant être sortis du cadre central. Ce cadre propose toutefois des encarts explicatifs lorsqu'il a semblé préférable d'apporter de suite une précision.

Le schéma ci-dessous présente une vue synoptique du plan de la recherche¹²⁸.

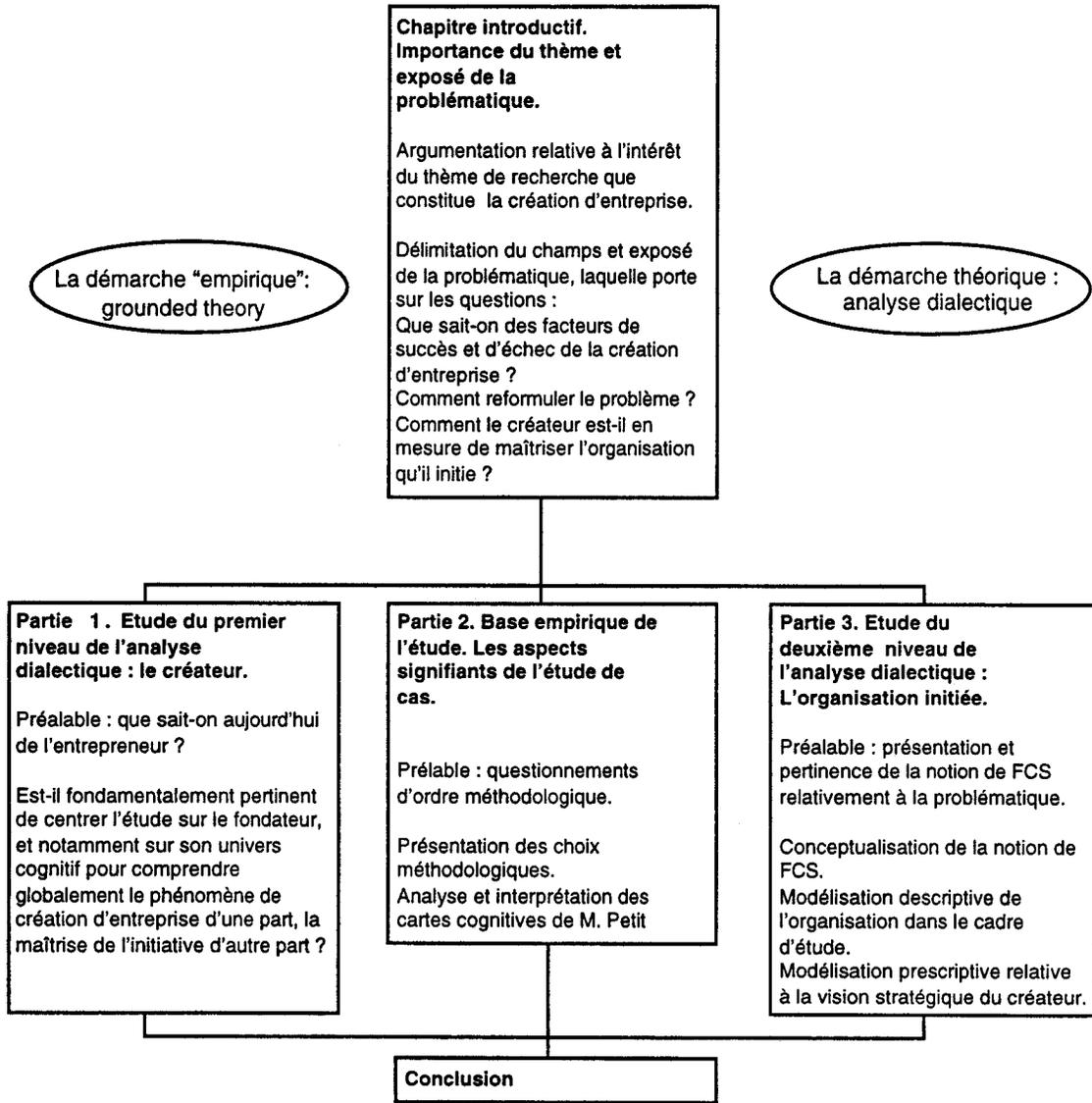


Figure P.6 : schéma synoptique du plan de rédaction de la recherche

¹²⁸ Dans ce schéma synoptique le terme empirique a été mis entre guillemets dans la première ellipse dans la mesure où la grounded theory n'est pas, *stricto sensu*, une démarche purement empirique tel un inductivisme naïf (cf. Chalmers) puisqu'elle prévoit une conjonction du théorique et de l'empirique.

Bibliographie du chapitre introductif.

- Adizes I, « organizational passages ; diagnosing and treating lifecycle problems of organizations », *Organizational Dynamics*, summer, 1979
- Adizes I, *Les cycles de vie de l'entreprise : diagnostic et thérapie*, Les Éditions d'Organisation, 1991
- Albert P & Mougnot P, « La création d'entreprise high-tech », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1988
- Albert P, Fayolle A & Marion S, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Aplin JC & Cosier RA, « Managing creative and maintenance organization », *The Business Quarterly*, 45(1), Spring, 1980
- Atlan H, *Entre le cristal et la fumée*, Seuil, 1979
- Aubert N, « Le stress du chaos et la brûlure du succès », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, 1991
- Banner KK & Gagné ET, *Designing Effective Organisations : Traditional And Transformational Views*, Sage Publications, London, 1995
- Banon G & Huguenin D, *Entreprendre pour quoi faire ?*, Denoël, 1972
- Basire M, « La théorie des cinq niveaux : le développement de la petite entreprise », *Direction et Gestion*, n°3, 1976
- Beer S, *Neurologie de l'entreprise*, PUF, 1979
- Benoun M & Senicourt P, « Création d'entreprise : à la recherche d'une politique », *Futuribles*, Novembre 1981
- Benoun M & Senicourt P, « Pour un système français d'aide à la création d'entreprise », *Futuribles*, Janvier 1982
- Birley S & Westhead P, « A comparison of new firms in "assisted" and "non assisted" areas in Great Britain », *Entrepreneurship and Regional Development*, 4 (4), oct-dec, 1992
- Birnbaum P, « Organicisme », in *Encyclopédie Universalis*
- Boecker W, « Strategic change : the effects of founding and history », *Academy of Management Journal*, 32 (3), 1989
- Boecker W, « Organizational strategy : an ecological perspective », *Academy of Management Journal*, 34 (3), 1991
- Bouquin, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1991
- Bréchet JP, *Gestion Stratégique. Le développement du projet d'entreprendre*, Editions ESKA, 1996
- Bruyat C, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat

- de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993
- Bygrave WD & Hofer CW, « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), winter, 1991
- Carle M, « Cycle de vie du produit », in Joffre & Simon (dir), *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 1989
- Churchill NC & Lewis VL, « The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, May-juin, 1983.
- Cooper A, « Challenges in predicting new firm performance », *Journal of Business Venturing*, 8 (1), 1993
- Cyert RM & March JG, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, 1963
- Davidsson P, *Continued entrepreneurship and small business growth*, Stockholm School of Economics, 1989
- Dean J, « Pricing policies for new products », *Harvard Business Review*, nov-déc, 1950
- Desreumaux A, *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, 1992a
- Desreumaux A, *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992b
- Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, 1993
- Desreumaux A, *Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives*, Cahier de recherche du CLAREE, n°94/4, Lille, 1994
- Dhalla NK & Yuspeth S, « Forget the product life cycle », *Harvard Business Review*, October, 1976
- Dodge RH & Robbins JE, « An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival », *Journal of Small Business Management*, January, 1992
- Dontenwill E & Marion S, « Formation et jeunes entreprises : quelles actions conduire pour les pépinières d'entreprises ? » *Gestion 2000*, 6, 1993
- Dubois PL, « Marketing et création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, 1979
- Duchêneaut B et le centre de recherche Euro PME, *Enquête sur les PME Françaises*, Maxima, 1995
- Eggers JH, Leahy KT & Churchill NC, « Stages of small business growth revisited : insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies », *Insead, Working Paper*, 1994
- Enriquez E, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992
- Fayolle A, « La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Feyerabend P, *Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Edition du Seuil, 1979
- Filley AC & House RJ, *Managerial process and organizational behavior*, Glenview, Scott Foresman, 1980
- Fourcade C, *Petite entreprise et développement local*, Edition Eska, 1991
- Freeman J & Boeker W, « The ecological analysis of business strategy », *California Management Review*, 26 (3), 1984
- Freeman J, Carroll GR & Hannan MT, « The liability of newness : age dependence in organizational death rates », *American Sociological Review*, 48, October, 1983

- Freeman RE & Reed DL, « Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance », *California Management Review*, 25 (3), 1983
- Gartner WB, « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? », *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 1990
- Gasse Y & Carrier C, *Gérer la croissance de sa PME*, Les éditions de l'entrepreneur, 1992
- Gattaz Y, *La fin des patrons*, Laffont, 1980
- Gattaz Y, *Les hommes en gris*, Laffont, 1970
- Gaudin J, *Initiatives locales et création d'emplois*, La Documentation Française, 1982
- Gélinier O & Gaultier A, *L'avenir des entreprises*, Ed. Hommes et Techniques, 1975,
- Gervais M, « Pour une théorie de l'organisation PME », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, 1978
- Giordan A, *Comme un poisson rouge dans l'homme*, Editions Payot et Rivages, 1995
- Glaser B & Strauss A, *The discovery of grounded theory : strategies of qualitative research*, Chicago, Aldine, 1967
- Gouillart F & Kelly J, *Du mécanique au vivant. L'entreprise en transformation*, Editions Village Mondial, 1995
- Gouzien A & Turquet P, « chômeurs créateurs d'entreprise : logique entrepreneuriale ou logique d'insertion ? », *Colloque Sciences de Gestion et problèmes de l'emploi*, Lille, 1994
- Gray B & Ariss S, « Politics and strategic change across organizational life cycles », *Academy of Management Review*, 10 (4), 1985
- Greiner LE, « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, July- august, 1972
- Haire M, « Biological models and empirical histories in the growth of organizations », in *Modern Organization Theory*, John Wiley, 1959
- Julien PA & Marchesnay M, *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1988
- Kets de Vries M, « Comment sortir du "blues" du PDG ? », *Harvard L'expansion*, hiver, 1994
- Kimberly JR, « The life cycle analogy and the study of organizations : introduction », in Kimberly & al (dir), *Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass, San Francisco, 1980
- Koenig G, *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996
- Labourdette A, *Théorie des organisations*, PUF, 1992
- Le Marois, « Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs », Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1985
- Lecerf J, *Créer l'emploi : la micro-économie*, Le Hameau, 1982
- Lendrevie J & Lindon D, *Mercator*, Dalloz, 1990
- Lewin K, « Frontiers in group dynamics », *Human Relations*, 1947
- Lippitt GL & Schmidt WH, « Crises in a developing organization », *Harvard Business Review*, nov-déc, 1967

- Louart P, *Gestion des ressources humaines*, Editions Eyrolles, 1991, 1993
- Lyden FJ, « Using parson's functional analysis in the study of public organizations », *Administrative Science Quarterly*, 20, 1975
- Mahé de Boislandelle H, « PME en démarrage : l'apprentissage de la direction », *Enseignement et Gestion*, n°31, Automne, 1984
- Marchesnay M, *La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle*, Chotard & associés, 1986
- Marshall A, *Principes d'économie politique*, Giard & Brière, Paris, 1909 en traduction de *Principles of economics : an introductory volume*, Mac Millan, London, 1890
- Martinet AC, « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » et « Epistémologie de la stratégie », in *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, 1990
- Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984
- Massacrier G & Rigaud G, « Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1984
- Masuch M, « Vicious circles in organizations », *Administrative Science Quarterly*, March, 1985
- Matouk J, *La gauche peut sauver l'entreprise*, Ramsay, 1977
- Miles RE & Snow CC, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill, New York, 1978
- Miller D & Friesen P, « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, 23 (4), 1980
- Mintzberg H & Westley F, « Cycles of organizational change », *Strategic Management Journal*, 13, 1992
- Mintzberg H, « Power and organization life cycles », *Academy of Management Review*, 9 (2), 1984
- Morgan G, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska, 1986
- Morin E, *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris, 1990
- Nelson RR & Winter SG, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, 1982
- Novelli H, *Aider les PME*, Les éditions d'organisation, 1994
- Pagès M, Bonetti M, de Gaujelac V & Descendre D, *L'emprise de l'organisation*, PUF, 1992
- Pagès M, *Psychotérapie et complexité*, Hommes et perspectives, 1993
- Pagès M, *Trace ou sens. Le système émotionnel*, Hommes et Groupes éditeurs, 1986
- Pailot P, *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1995
- Piaser A, *Epistémologie de la méthode. voir & faire la sociologie autrement*, Vrin, 1994
- Porter ME, *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, 1993
- Quinn JB, *Strategies for change : logical incrementalism*, Homewood, III, Dow-Jones-Irwin, 1980
- Sammut S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour

le Doctorat en Sciences de gestion, Montpellier, 1995

Sammut S, « Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système des gestion et émergence de scénarios de démarrage », *Ve Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, Lille, 1996

Sammut S, « Processus de démarrage en petite entreprise et perspective de croissance », *IVe Congrès International Francophone de la PME*, Trois-Rivières, Québec, 1996

Saporta B, « La création d'entreprises : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

Schein E H, *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989

Schein EH, « The role of founder in creating organizational culture », *Organizational Dynamics*, Summer, 1983

Schumpeter J, *Théorie de l'évolution économique*, Librairie Dalloz, 1935

Scott BR, *Stages Of Corporate Development*, Boston, Harvard Business School, Intercollegiate Case Clearing House, 1971

Sénicourt P, « Création d'entreprises : l'ère des BCBG », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1985

Serraf G, *Une méthodologie du succès des entreprises de dimension humaine*, Dunod, 1977

Shapero AA, *The entrepreneur, the small firm and possible policies : summing up - six countries programme*, Limerick Workshop, 1980

Shapero AA, *The role of entrepreneurship in economic development at the less than national level*, jan 1977

Simons R, « How new top managers use control systems », *Strategic Management Journal*, vol 15, 1994

Smith KG, Mitchell T & Summer CE, « Top level management priorities in different stages of organizational life cycle », *Academy of Management Journal*, 28(4), 1985

Stinchcombe A, « Social structure and organizations », in March (dir) *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, 1965

Sweeney GP, *Les nouveaux entrepreneurs. Petites entreprises innovatrices*, Les Éditions d'Organisation, 1982

Tabatoni P & Jarniou P, *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*, PUF, 1975

Torbert WR, « Pre-Bureaucratic stages of organization development », *Interpersonnel Development*, vol 5, 1974

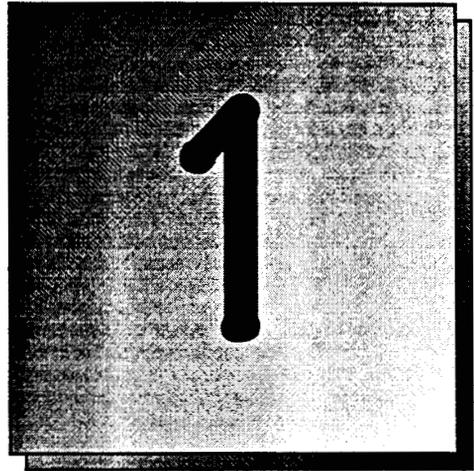
Vargas G, « Les crises de croissance de la PME-PMI », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1984

Varlet JP, *L'entrepreneuralité et la création d'entreprises*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1996

Von Bertalanffy L, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1980

Wacheux F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996

Woo CY, Cooper AC, Nicholls-Nixon C & Dunkelberg WC, « Adaptation by start-up firms », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990



Premier niveau de
l'analyse dialectique :
le créateur

Introduction à la partie 1

Que sait-on de l'entrepreneur ?

Le réflexe, bien compréhensible au regard de l'objet de cette première partie, est de prioritairement centrer les investigations théoriques sur les écrits portant précisément sur le créateur, et plus largement sur l'entrepreneur. Dans ces écrits, nombre d'études ont cherché à caractériser le profil type de l'entrepreneur. Par exemple Laufer¹ précise que l'entrepreneur est souvent fils de travailleur indépendant (elle distingue quatre types d'entrepreneur qui sont présentés dans le Tableau 1.1). Il y aurait « transmission familiale » du statut d'entrepreneur, sans qu'il y ait forcément transmission de patrimoine mais plutôt transmission d'une culture familiale d'entrepreneur². Il semblerait que, dans certains cas, créer serait d'origine conflictuelle, serait dû à des contrariétés concernant des désirs tels que celui d'autonomie, de réalisation individuelle, de statut et de pouvoir. Plus l'entrepreneur a été contrarié sur un de ces points dans le passé plus le désir de créer est fort³.

Les typologies des entrepreneurs.

Marchesnay⁴ s'accorde avec Laufer sur les buts majeurs de l'entrepreneur. Il esquisse deux types d'entrepreneurs sur la base des désirs d'indépendance, de pérennité et de puissance. L'entrepreneur PIC (pour Pérennité-

¹ Laufer J, « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, novembre, 1975

² Gouzien A & Turquet P, « Chômeurs créateurs d'entreprise : logique entrepreneuriale ou logique d'insertion ? », *Colloque Sciences de Gestion et problèmes de l'emploi*, Lille, 1994

³ Laufer, 1975, op. cit.

⁴ Marchesnay in Julien PA & Marchesnay M (dir), *La petite entreprise : principes d'économie et de ges-*

Indépendance-Croissance) est conforme à l'idée que l'on se fait de l'artisan. Il craint l'endettement, ce qui le conduit à utiliser principalement les ressources de la famille. L'entrepreneur CAP (pour Croissance-Autonomie-Pérennité) est davantage opportuniste. Marchesnay précise qu'à ces deux catégories types il est loisible de montrer la coexistence d'une palette impressionnante d'entrepreneurs déviants, par exemple les nouveaux artisans ou les nouveaux entrepreneurs dans lesquels on peut distinguer les chassés, salariés exclus du système productif, et les chasseurs, privilégiés du système productif ou du système éducatif qui cherchent à se mettre à leur compte.

Tableau 1.1 : les principaux objectifs de l'entrepreneur (Laufer, 1975)

Motivation dominante à la création d'entreprise	Objectifs		
	Innovation et croissance	Equilibre entre croissance et autonomie financière	Refus de la croissance pour maintenir l'autorité
Création et réalisation	I Manager ou innovateur - formation gdes écoles - carrière brillante ds les gdes entreprises - distinction opérée entre les rôles de "capitaliste" et "d'entrepreneur" - l'entreprise n'est pas identifiée à la personne de l'entrepreneur	II Entrepreneur propriétaire orienté vers la croissance - insatisfaction liée au travail dans des relations subordonnées - croissance de l'entreprise recherchée comme base de pouvoir - l'autonomie de l'entreprise doit être maintenue - le cycle de vie de l'entreprise est identifié avec la carrière de l'entrepreneur	
Pouvoir			III Entrepreneur refusant la croissance mais recherchant l'efficacité - crise professionnelle antérieure - motivation "négative"; défense de son "statut" - la croissance est refusée mais recherche d'efficacité et de productivité - orientation technique de l'entrepreneur et de l'entreprise
Autonomie			IV Entrepreneur artisan - motivation négative (désir prioritaire de conserver intacte l'autonomie) - l'objectif est la survie de l'entreprise; l'indépendance est plus importante que la réussite économique - recherche d'une position protégée sur le marché

Hernandez⁵ propose une typologie retenant comme axes la volonté de croissance et le désir d'autonomie. On y distingue quatre types : le manager, l'entrepreneur, l'artisan type et l'exclu (Figure 1.1).

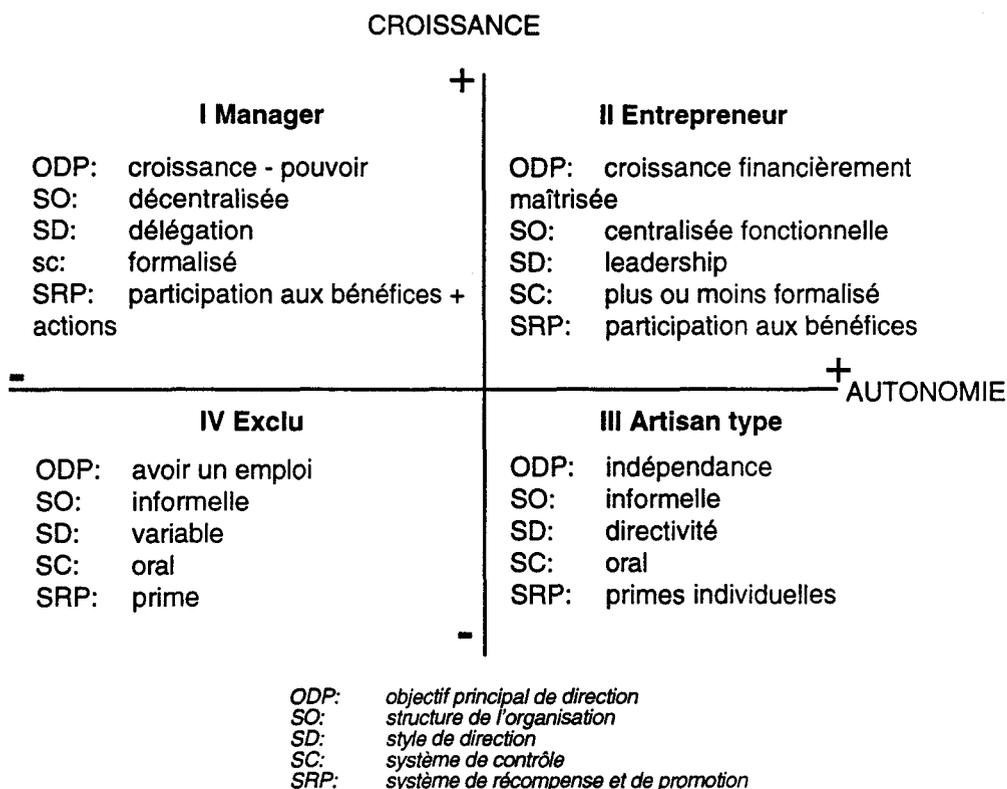


Figure 1.1 : typologie des créateurs selon leur désir d'autonomie et de croissance de l'entreprise (Hernandez, 1990).

La manager se comporte comme un cadre de grande entreprise et tire ses compétences principalement de son cursus professionnel. Son niveau d'instruction lui permet des opérations du type bourse, recours au venture capital, etc... L'entrepreneur *a contrario* souhaite pouvoir maîtriser financièrement sa croissance, ce que traduit l'acharnement qu'il déploie dans son travail et la tendance centralisée de la structure. Il veut maîtriser son destin.

⁵ Hernandez EM, « Approche organisationnelle de la création d'entreprise », *Direction et Gestion*, n°126-127, 1990

La troisième catégorie correspond à l'artisan ou au dirigeant de TPE; c'est généralement une personne ayant un savoir-faire qu'elle exploite. Les exclus sont des individus rejetés du système productif ou n'ayant jamais véritablement su s'y insérer.

En plus des attributs relatifs au désir d'autonomie, de réalisation individuelle, de statut et de pouvoir généralement relevés, l'entrepreneur aurait, d'après Barry⁶, eu une enfance pas très heureuse, des difficultés dans l'adolescence, des difficultés à s'établir dans une carrière, du mal à adapter ses propres buts à ceux d'une organisation (ce qui le conduit à créer la sienne, sur laquelle il a le contrôle). Il serait souvent enfant issu d'une famille où le chef a créé son propre emploi, anxieux même face au succès qu'il pressent souvent comme le prélude de l'échec, très sceptique à propos des procédures systématiques ou scientifiques, souvent au centre des processus de communication. Enfin il aurait tendance à agir par impulsion, des relations avec les subordonnés plutôt autocratiques, un fort besoin d'accomplissement et d'autonomie, et il travaillerait dur pendant de longues heures. Etc.

Les problèmes inhérents à certaines de ces caractéristiques auraient tendance à disparaître avec le temps. Par exemple concernant le caractère autocratique du management, le personnel aurait tendance à changer souvent au départ, les personnes ne supportant pas ce type d'autorité quittant l'entreprise; avec le temps resteraient les personnes préférant ce type de rapport et n'aimant pas les responsabilités. Mis à part les deux premiers points mentionnés par Barry (liés à l'enfance et à l'adolescence), qu'il paraît surprenant de généraliser, les autres se retrouvent régulièrement cités par d'autres auteurs.

⁶ Barry B, « Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise », *Management International Review*, 20 (1), 1980

À partir de définitions issues des économistes, sociologues et psychologues, Julien et St Pierre⁷ relèvent les traits majeurs de l'entrepreneur. Il fait preuve d'imagination et a une grande confiance en lui. Son enthousiasme n'a d'égale que sa ténacité. Ainsi la résolution de problème est une tâche qu'il affectionne, tout comme celle de direction. Corrélativement il n'affectionne ni la routine, ni les contraintes. L'entrepreneur perçoit l'information avant les autres ou l'interprète différemment. C'est ainsi qu'il est en mesure de repérer une opportunité où les autres n'en voient pas. En retour, par ses innovations l'entrepreneur génère de l'information. Une de ses particularités réside aussi dans sa faculté à réunir et à coordonner les ressources économiques pour exploiter de façon pratique et efficace l'information qu'il possède. S'agissant de ses motivations, peuvent être évoqués le prestige, l'ambition, l'indépendance, le jeu, le pouvoir sur soi et sur la situation économique, le profit etc.

Les essais typologiques de l'entrepreneur sont nombreux⁸. Certaines tentatives relèvent de la caricature et pourraient s'avérer dangereuses si elles devaient être exploitées comme grille de lecture du profil des individus⁹. Imaginons l'agent banquier en possession d'une telle grille, en laquelle il croit, le « meilleur des mondes » d'Huxley ne serait pas loin. Si la détection des projets à fort potentiel semble possible, il reste que certaines créations, modestes au départ, changent de trajectoire; le créateur ayant, au fil de ses

⁷ Julien et St Pierre in Julien & Marchesnay (dir), 1988, op. cit.

⁸ Nous aurions pu ajouter entre autres les typologies de Ettinger JC, « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1989

Knight R, « Entrepreneurship in Canada », *Journal of Small Business*, 1967

Smith NR, *The Entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*, East Lansing, Michigan State University, 1967

Vesper KH, *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980

voir aussi la synthèse de Lorrain J & Dussault L, « Les entrepreneurs : profil psychologique et comportement de gestion », *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 2 (1), 1986

⁹ Ceci ne veut pas dire qu'il est inutile de tenter d'identifier les forces et faiblesses d'un individu au regard de son désir d'entreprendre en vue de lui signifier les aspects susceptibles de constituer un handicap (cf. par exemple les travaux de Gasse).

actions, pris goût et assurance dans l'entreprise qu'il mène¹⁰. Il pourrait être dommageable d'en arriver à déterminer un profil psychologique type de l'entrepreneur¹¹, répondant ainsi à la question : qui a le profil d'un futur entrepreneur à succès ?

À ce titre, comme le relèvent Livian & Marion¹² ainsi que Copin & Marion¹³, les recherches conduites pour distinguer un profil type de créateur à fort potentiel de réussite sur la base de batteries de tests psychologiques ou d'enquêtes auprès d'échantillons significatifs ne distinguent que très partiellement les créateurs d'autres populations¹⁴.

Compléter l'approche de l'entrepreneur par les traits d'une approche par les faits.

Tenter de répondre à « qui est entrepreneur ? » ne serait pas pour

¹⁰ Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

¹¹ En matière de détermination de la personnalité des créateurs voir entre autres Brockhaus RH, « Psychological and environment factors which distinguish the successful entrepreneurs : a longitudinal study », *Academy of Management Proceedings*, 1980

Gasse Y, « L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions », *Revue Internationale de Gestion*, 1982

Gibb AA & Ritchie JE, « Understanding the process of starting small business », *European Small Business Journal*, 1 (1), 1982

Kets de Vries M, « The dark side of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, 1985

Mc Clelland DC, « Achievement motivation can be developed », *Harvard Business Review*, nov-déc., 1965

Mc Clelland DC, *Motivating Economic Achievement*, New-York, Free Press, 1969

Shapiro A & Sokol L, « The social dimension of entrepreneurship », *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, 1982

Sexton D & Bowman N, « The entrepreneur, a capable executive and more », *Journal of Business Venturing*, 1985

Varlet JP, *L'entrepreneuriat et la création d'entreprises*, Thèse pour le Doctorat de sciences de gestion, Lille, 1996.

¹² Livian YF & Marion S, « De l'évaluation des projets de création d'entreprise au pronostic de succès », *Revue Internationale PME*, 4 (1), 1991

¹³ Copin G & Marion S, « Réinventer le business plan », *Harvard-L'expansion*, été, 1992

¹⁴ voir aussi sur ce point :

Begley TM & Boyd DP, « Psychological characteristic associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business », *Journal of Business Venturing*, 2 (1), 1987

Le Marois, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1985

Lorrain J & Dussault L, 1986, op. cit.

Sexton DL & Bowman NB, « Validation of a personality index : comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986

Gardner¹⁵ la bonne question, à moins de compléter cette « approche par les traits » d'une « approche par les faits ». Celle-ci voit la création comme un événement contextuel, le résultat de nombre d'influences. Gardner, citant Van de Ven, invite les chercheurs attachés à la conception de l'entrepreneuriat pour étudier la création d'organisations à s'inspirer de l'expérience des études portant sur le leadership. Ces recherches ont commencé par étudier les traits et caractéristiques des leaders, mais aucune évidence empirique n'a été trouvée pour supporter la perspective qu'il y a un nombre limité de caractéristiques et de traits chez les leaders. Les progrès récents de ces recherches résultent d'une focalisation sur le comportement des leaders (donc ce qu'ils font plutôt que ce qu'ils sont), notamment par l'identification des facteurs ou conditions influant sur leurs comportements et performances.

Les remarques de Gartner conduisent à voir l'approche par les traits comme une aide à la mesure des prédispositions à l'entreprise plus que comme un ensemble d'attributs menant logiquement à la création. D'ailleurs les « nouveaux entrepreneurs » ne présentent certainement pas les caractéristiques entrepreneuriales « standards ». La création d'entreprise apparaît aujourd'hui comme une voie possible de sortie du chômage¹⁶. Si le potentiel de croissance reste en partie contingent à la personnalité du dirigeant, il reste qu'une compréhension globale du phénomène ne peut écarter les logiques moins « entrepreneuriales » car la création ex-nihilo est un acte par essence entrepreneurial, quel qu'en soit l'initiateur et quelles que soient ses motivations.

Casson¹⁷ relève également la difficulté du processus d'identification de l'entrepreneur. Tout d'abord parce que les entrepreneurs potentiels

¹⁵ Gartner WB, « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 1989

¹⁶ Gouzien & Turquet, 1994, op. cit.

¹⁷ Casson M, *L'entrepreneur*, Economica, 1991

n'ayant pu se procurer les ressources nécessaires (notamment financières) ne pourront être catalogués comme entrepreneurs alors qu'ils le sont dans l'âme. Selon cet auteur il n'existe aucun test objectif de la capacité d'entreprendre qui puisse garantir un degré élevé de précision et il est peu vraisemblable qu'on puisse en trouver un dans l'avenir. Une personne persuadée d'avoir les caractéristiques de l'entrepreneur ne sera pas forcément perçue comme telle par les autres.

Les programmes de recherche de cette « pierre philosophale » que constituerait l'entrepreneur ont échoué, en s'apercevant, par exemple, « qu'il y avait parfois plus de différences entre deux créateurs qu'entre un créateur et un non-créateur »¹⁸. L'être mythique n'existe pas, tout au plus existe-t-il des individus ayant un esprit d'entreprise plus marqué¹⁹.

À défaut de définir précisément qui est l'entrepreneur, peut-être est-il plus facile de définir ce qu'il est (sa fonction dans la société) ?

Pour tenter d'y répondre, Le Van-Lemesle²⁰ retient trois cas, datés à des moments forts de l'histoire économique, correspondant à de réelles nouveautés en matière de pensée. Ces trois cas renvoient en fait à trois auteurs : Ducatillon (1680-1734), Say (1767-1832) et Cheysson (1836-1910).

Le banquier Ducatillon est le premier à donner une définition de l'entrepreneur. Dans un contexte de reprise économique (vers 1726), il en donne une définition large puisqu'est entrepreneur celui qui acquiert à un prix certain les moyens nécessaires à une activité et qui revend biens ou services à un prix incertain.

¹⁸ Hernandez EM, « L'entrepreneuriat comme processus », *Revue Internationale PME*, 8 (1), 1995, p.109

¹⁹ Julien PA & Marchesnay M, *L'entrepreneuriat*, Economica, 1996

²⁰ Le Van-Lemesle, « L'éternel retour du nouvel entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre, 1988

Pour une analyse historique plus détaillée qu'ici voir

Boutillier S & Uzunidis D, *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Economica, 1995

À la sortie de la Révolution française, Say fait de l'entrepreneur un personnage central, celui qui combine les facteurs de production. « Le bien public exige que les particuliers connaissent les principes de l'économie politique aussi bien que les hommes d'Etat ... L'entrepreneur d'industrie est celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques un produit quelconque »²¹. Il a un rôle charnière entre sciences et techniques et doit savoir, prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Le Van-Lemesle signale que Fayol est en dette avec Say, et cela d'autant plus que ce dernier insiste sur les qualités de caractère indispensables à l'accomplissement de ces tâches. La fonction d'administration l'emporte sur la fonction technique, même si cette dernière n'est pas négligée. Say, de son souci de communication du savoir, serait à l'origine de l'enseignement public de la gestion (en 1840). La diffusion du savoir managérial connaîtra un engouement tel qu'il fera de l'entrepreneur l'initiateur du démarrage économique de la France. Mais la réalité ne soutiendra pas un tel optimisme et d'une nouvelle crise naîtra une nouvelle définition de l'entrepreneur sous la plume de Cheysson, polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées et directeur des usines du Creusot où il a en charge quelques quinze mille personnes.

Alors qu'avec Say le profit était annexe à l'accroissement de la production, pour Cheysson l'entreprise doit faire du profit mais l'entrepreneur a en retour la charge des maux que subit la société. L'entrepreneur a une fonction sociale. Le profit ne doit pas résulter d'un monopole actif, d'une exploitation de la main d'œuvre, alors il ira de pair avec l'intérêt public, avec l'intérêt des salariés.

Il n'est donc guère plus facile de définir ce qu'est l'entrepreneur que, comme en début de section, de définir qui est entrepreneur. Le concept

²¹ Le Van-Lemesle cite Say

d'entrepreneur est polysémique²², changeant selon les caractéristiques de l'époque²³ et emprunt du paradigme dans lequel s'inscrivent les auteurs²⁴. Ainsi une approche fonctionnaliste (position généralement adoptée par les théoriciens de l'économie) définira l'entrepreneur par ce qu'il fait; la fonction étant définie toute personne l'effectuant est entrepreneur. Une approche descriptive (adoptée par les historiens économistes) donnera les attributs permettant d'identifier l'entrepreneur.

Cette difficulté à obtenir une définition explique peut-être en partie que, hormis Schumpeter, Hayek, Knight et quelques autres, l'entrepreneur est peu présent dans les modèles économiques. « Le monde néo-classique du calcul rationnel ne laisse aucune place à l'initiative et à l'innovation, que ce soit dans la gestion de la firme ou dans les politiques de marché »²⁵. Pourtant cet entrepreneur existe puisque des firmes se créent, des innovations émergent à l'initiative d'individus a priori isolés. L'entrepreneur remplit bien des fonctions qu'il est possible d'identifier.

Pour Casson les services de l'entrepreneur sont demandés tant qu'il y a des opportunités de coordination. Ce qui est compatible avec l'approche de Leibenstein qui voit dans l'entrepreneur une réponse au manquement des organisations existantes, ou encore à leur inefficience. Celle-ci est provoquée par une absence d'information, une mauvaise interprétation de l'information disponible, une mauvaise affectation des ressources... L'entrepreneur apporte alors des facteurs d'amélioration. Une inefficience telle qu'un mauvais prix peut constituer une opportunité pour l'entrepreneur qui jouera alors un rôle d'arbitre entre acheteur et ven-

²² Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993

Gasse Y, « L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement », *PMO*, 1 (5), 1985

²³ Boutillier & Uzunidis, 1995, op. cit.

²⁴ Casson, 1991, op. cit.

deur frustrés de n'avoir trouvé sur le marché le prix qui leur convient (cela constitue la base de la réflexion de Kirzner). Une firme créée par un entrepreneur peut être une solution à l'absence d'intersection spontanée entre l'offre et la demande²⁶. Il ne peut y avoir adéquation parfaite entre l'offre et la demande²⁷, d'où l'existence d'opportunités qui seront saisies soit par les entreprises existantes, soit par de nouveaux entrepreneurs²⁸. Pour Sweeney²⁹, l'entrepreneur est celui qui transforme les événements en opportunités. Celles-ci sont d'autant plus nombreuses que les consommateurs des pays industrialisés ont accrus leurs exigences par exemple en matière de produits diversifiés, ce qui favorise la multiplication de petites entreprises innovantes pour répondre à ces nouveaux petits marchés³⁰.

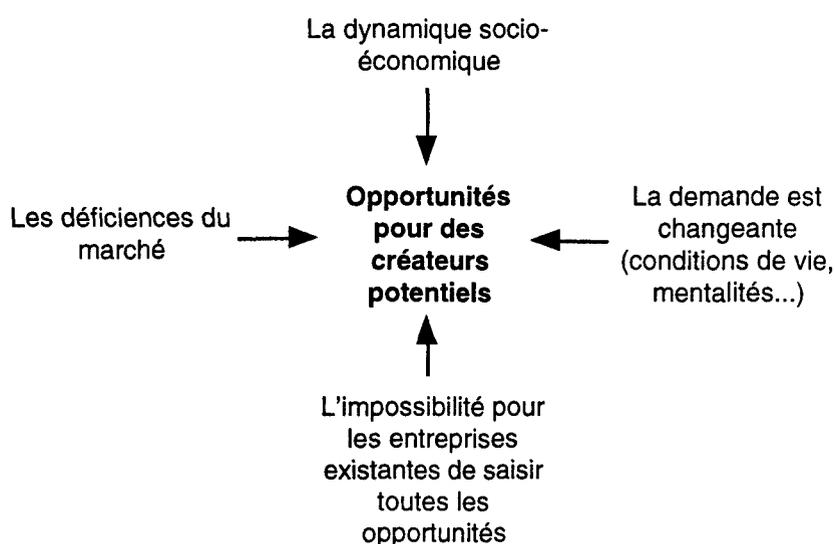


Figure 1.2 : sources d'opportunités pour les créateurs potentiels selon Varlet.

²⁵ Coriat B & Weinstein O, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de poche, 1995

²⁶ Ménard C, « Les organisations en économie de marché », *Revue d'Économie Politique*, 99 (6), 1989

²⁷ Comme le souligne Varlet, cela supposerait que le système socio-économique soit stable et que toutes les demandes aient été perçues et aient provoqué des offres correspondantes.

²⁸ Varlet, 1996, op. cit.

²⁹ Sweeney GP, *Les nouveaux entrepreneurs. Petites entreprises innovatrices*, Les Éditions d'Organisation, 1982

³⁰ Julien & Marchesnay, 1996, op. cit.

La Figure 1.2 schématise les propos de Varlet sur l'existence d'opportunités pour de nouveaux entrepreneurs. Chacun de ses déterminants a lui-même ses déterminants. Par exemple pour expliquer les changements de la demande, Varlet s'appuie sur le rapport présenté par Méraud, selon lequel les facteurs influents sont :

- ⇒ des facteurs économiques : pouvoir d'achat, épargne, crédit,...
- ⇒ des facteurs démographiques : population totale et composition par âges, nombre de ménages et composition;
- ⇒ des facteurs socio-économiques : la population active (élévation des qualifications, taux d'activité féminin...);
- ⇒ des composantes de l'évolution de l'offre : innovation, durabilité des produits, effet des techniques de distribution, offre de biens et services collectifs;
- ⇒ des facteurs socioculturels.

Ces différents facteurs contribuent à « l'entrepreneuralité » de l'environnement. Dans cette perspective, l'entrepreneur n'est pas le juriste et le comptable assurant par ses calculs les contractualisations idéales³¹. Il joue les rôles fondamentaux et risqués (cf. Knight) que sont les fonctions d'innovation et de création (cf. Schumpeter), d'acquisition et d'exploitation de l'information (cf. Hayek, Kirzner), d'organisation et de coordination de la production (cf. Liebenstein)³². Synthétiquement il est quelqu'un de spécialisé

³¹ Gomez PY, *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, 1996

³² Coriat & Weinstein, 1995, op. cit.

dans la prise de décisions relatives à la coordination de ressources rares³³. Pour Casson, trois éléments jouent un rôle fondamental dans la théorie de l'entrepreneur : l'accès à l'information ①, les barrières à l'entrée dans la fonction d'entrepreneur ② et les compétences de l'entrepreneur ③ :

① L'accès à l'information. L'information relative aux possibilités de profit doit être synthétisée à partir de sources différentes. La famille constitue une source notable, notamment lorsque l'étendue de ses connexions est importante, tout comme le créateur lui-même, à travers ses expériences passées.

② Les barrières à l'entrée dans la fonction d'entrepreneur. La fortune personnelle et la possibilité de réunir des capitaux sont les contraintes majeures pesant sur la taille potentielle de l'activité et sur les possibilités de développement. La famille, les amis et les partenaires commerciaux sont une source importante d'apport de capitaux et les contacts avec les partenaires financiers tels que les banques n'ont, selon Casson, qu'un rôle limité.

Une autre barrière réside dans la difficulté d'accéder à certaines institutions (clubs, associations...) favorisant les contacts. L'entrepreneur désavantagé sur le plan social ne peut facilement avoir accès à l'information et au capital dont il a besoin simplement parce qu'il ne possède pas ces possibilités de contacts³⁴.

Enfin les qualifications tirées de l'instruction jouent un rôle très important dans la réduction des contraintes résultant d'une fortune personnelle limitée. Elles sont une compensation possible au manque de capitaux. Quoiqu'il en soit, le niveau d'instruction régule dans une

³³ Casson, 1991, op. cit.

³⁴ Cela se rapproche du concept de réseau social dont l'analyse structurale explique que certains ont plus facilement accès aux ressources que d'autres, ainsi qu'au concept de capital social proposé par Bourdieu. Ces deux points sont abordés par la suite.

certaine mesure l'accès au capital des autres, mais ce niveau, on le sait, n'est pas forcément accessible à tous.

③ Les compétences de l'entrepreneur en matière d'organisation sont d'une grande importance notamment en période de croissance, lorsque la délégation devient nécessaire. Les tactiques et l'innovation sont deux autres compétences. L'entrepreneur doit aussi être un dirigeant sachant résoudre les problèmes liés à la gestion opérationnelle de son entreprise (ex : gestion des stocks, contrôle de la qualité).

Au regard de ces éléments, l'entrepreneur doit savoir convaincre, d'autant plus qu'il n'est pas fortuné et/ou a difficilement accès au capital des autres (point ②). Il doit être un homme de réseau, notamment pour accéder à l'information (point ①). Il doit être un innovateur, un gestionnaire, un stratège ou tacticien et un organisateur (point ③).

Cela fait beaucoup pour un individu entreprenant pour la première fois. Une partie des compétences nécessaires à l'entreprise est pour partie innée, ainsi la personnalité peut d'emblée s'exprimer dans le contact relationnel, pour partie à apprendre. Quelles que soient les prédispositions de l'individu, des facultés d'apprentissage doivent indubitablement s'exprimer en matière d'organisation, parce qu'elle est la résultante (qu'il s'agisse de l'action d'organiser ou de l'entité organisée) de toutes les autres facettes du processus d'une part, parce que dans tous les cas elle est nouvelle lors d'une première entreprise. Les compétences nécessaires à l'entrepreneur en matière d'organisation sont soulignées depuis longtemps (cf. Say), et nombre d'auteurs s'accordent à les reconnaître³⁵; Boutillier et Uzunidis³⁶ le mon-

³⁵ Voir aussi

Schumpeter J, *Théorie de l'évolution économique*, Librairie Dalloz, 1935

Sombart W, *Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*, Payot, 1926

Sombart, *L'apogée du capitalisme*, Payot, 1932

Liebenstein H, « Entrepreneurship and development », *American Economic Review*, vol LVIII, 1968

Liebenstein H, *General X-efficiency theory and Economic development*, Oxford University Press, 1978

trent bien à travers leur analyse historique. Le créateur doit maîtriser l'organisation pour espérer atteindre ses buts. Mais si l'organisation est à son initiative, il ne faudrait pas oublier qu'elle se déroule dans un contexte existant. L'acte d'entreprendre consiste avant tout à organiser des disponibles en vue de la réalisation des aspirations de son initiateur. Dès lors, à l'instar de Simmel, c'est dans l'interaction qu'il faut saisir le phénomène, l'interaction constituant la genèse des formes sociales³⁷. La firme est une forme sociale.

Cette interaction met en jeu des niveaux irréductibles constitués d'éléments de nature très diverses (matériels, symboliques, ...) ne pouvant être a priori placés sur le même plan. Ainsi il y a, dans le phénomène organisationnel qu'est une firme, interaction entre le marché et la firme, entre la firme et les protagonistes de la situation émergente, entre les représentations que se font de la firme ces protagonistes, lesquels appartiennent à des espaces sociaux différents mais interactifs; la firme est de fait en interaction avec de multiples environnements. Pour saisir le phénomène qui nous intéresse il faut pouvoir relier tous ces différents niveaux. Pour cela Sammut propose le modèle suivant :

Liebenstein H, « The général X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur », in Rozzio (dir), *Time, uncertainty and disequilibrium*, Lexington Mass DC Heath, 1979

³⁶ Boutillier & Uzunidis, 1995, op. cit.

³⁷ Simmel G, *Sociologie et épistémologie*, PUF, 1981

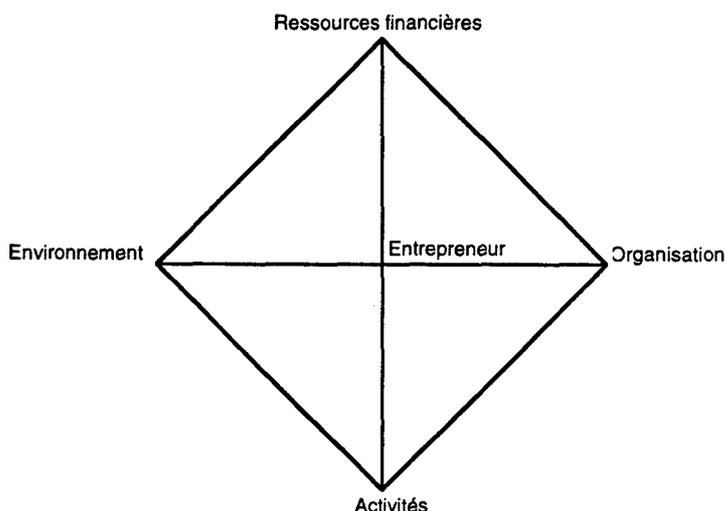


Figure 1.3 : les composantes principales du système de gestion de la petite entreprise en démarrage (Sammut, 1995)

Sans confondre l'entreprise en démarrage avec le créateur et cela principalement parce qu'elle différencie la phase de création de la phase de démarrage, Sammut³⁸ place néanmoins le créateur au centre d'un système où quatre autres composantes jouent un rôle majeur. Les quatre autres composantes relevées par Sammut sont les suivantes:

- ⇒ les activités : elles renvoient aux notions de métier, de mission et à toutes les activités qu'il convient de mener pour répondre à la satisfaction d'un besoin (la mission) au travers l'expression de savoir-faire (le métier);
- ⇒ l'environnement : il est un lieu d'échanges et d'interrelations entre acteurs, un lieu d'opportunités et de menaces; dans une logique systémique il est interrelié à l'entreprise;

³⁸ Sammut S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier, 1995
voir aussi Sammut S, « Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage », *Veine Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Lille, 1996

⇒ les ressources financières : il faut bien réunir des fonds pour voir le projet de création démarrer effectivement. Les ressources financières nécessaires varient selon le projet lui-même, les ambitions du fondateur, son désir d'indépendance, son aversion pour l'endettement, etc.

⇒ l'organisation : vue comme l'engagement de ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles en activités agencées pour l'atteinte des buts. Ainsi il est possible de parler d'organisation même dans le cadre d'une entreprise constituée d'une seule personne.

Le modèle place le créateur comme origine de deux axes symbolisant classiquement les ressources et leur emploi (ressources financières/activités), l'externe et l'interne (l'environnement/l'organisation). L'une des caractéristiques de la phase de démarrage serait la mise en relation de ces cinq pôles, à l'initiative de l'entrepreneur. Par exemple le quart sud-ouest du schéma traduit l'implication du dirigeant dans l'activité commerciale par la mise au point de produits ou services attendus par la clientèle. La vente de ces produits ou services apporte directement des ressources financières mais aussi indirectement par la crédibilité qu'offre le chiffre d'affaires auprès des prêteurs (quart nord-ouest). L'entrepreneur doit rendre son organisation viable en gérant de façon efficiente l'organisation en « tirant le meilleur de ses ressources humaines, financières et matérielles » (quart nord-est). Cette efficacité s'exprime dans le savoir-faire qu'il convient de partager au sein de l'organisation (quart sud-est). Ce commentaire est réducteur par rapport à ceux qu'invitent la figure ci-dessus, chaque liaison est susceptible de développement. Ainsi par exemple l'interrelation entrepreneur-organisation est très spécifique dans la phase de démarrage, en ce sens que la taille de l'entreprise peut être réduite à la seule personne du créateur, culture organisationnelle et culture du créateur se confondant. À terme il y a transfert de compétences entre le créateur et l'organisation mais, indéniablement,

l'apprentissage du créateur confère une cohérence à la gestion des pôles de la figure précédente. Cet apprentissage s'exprime aussi, toujours selon Sammut, dans l'appréhension des interrelations entre les variables clés de l'évolution et, même si le processus n'est pas linéaire et susceptible de discontinuités, « le dirigeant se doit d'anticiper à partir des projections fondées sur le présent et qui l'éclaireront le moment venu »³⁹.

Le créateur occupe indéniablement une place centrale dans le phénomène de création d'une firme et peut raisonnablement constituer le premier niveau de l'analyse dialectique entreprise. Néanmoins, pour l'appréhender, il ne peut être fait abstraction d'un certain nombre de dimensions qui interagissent. Sans prétendre à l'exhaustivité mais conformément aux principes posés par Pagès, l'idée est de faire converger les dimensions essentielles de ce premier niveau vers l'angle d'analyse retenu : l'univers cognitif du créateur. Très synthétiquement, voici comment nous proposons d'y parvenir :

⇒ on ne peut oublier que l'entreprise est liée à une forme d'organisation de l'économie, l'économie d'échange et de marché⁴⁰. À ce titre l'économie constitue le point d'entrée de l'analyse dialectique. Le chapitre 1 relie le marché à la firme et à l'individu par la reconnaissance d'un univers symbolique régissant les conduites des agents du système. Cet univers est étudié par les économistes via le concept de conventions, par les psychologues sociaux via celui de représentations sociales;

⇒ les psychologues, peut-être davantage que les économistes, relient le niveau collectif et le niveau individuel à travers cette notion de représentation. Le niveau individuel des représentations est étudié dans le chapitre

³⁹ Sammut, 1995, op. cit. p.114

⁴⁰ Capet M, Causse G & Meunier J, *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica,

2, lequel présente les schémas d'interprétation de l'individu comme constituant le médiateur entre la position qu'il occupe et ses agissements (cette médiation influant sur la position qu'il souhaite occuper). Ainsi l'entrepreneur développe une vision, appelée vision stratégique, représentation d'un futur souhaité pour sa firme et pour laquelle il s'engagera;

⇒ cette vision se forge à travers les interactions sociales, lesquelles renvoient à autant de situations fournissant à l'entrepreneur potentiel des informations influant sur son processus décisionnel, sur ses intentions de créer effectivement une firme, au point de pouvoir parler de socialisation entrepreneuriale (chapitre 3);

⇒ il reste, comme il est souvent dit dans les manuels, à l'idée de rencontrer un marché d'une part, au créateur de maîtriser l'organisation qu'il initie pour voir ses vœux entrepreneuriaux s'exaucer d'autre part. Cela passerait par une certaine congruence entre la réalité à laquelle il se confronte et les représentations qu'il s'en fait. Cette congruence est d'autant plus importante que l'environnement est d'un type stable et peu enclin au changement. Elle peut par contre davantage se relativiser lorsque l'environnement est plus malléable, la volonté de l'individu pouvant davantage s'exprimer (chapitre 3);

Au final l'itinéraire proposé dans cette première partie, sans perdre de vue l'acteur central qu'est le créateur, conduit à relever l'univers cognitif de celui-ci comme un angle de vue pertinent pour appréhender empiriquement le phénomène de création d'entreprise et se révèle suggestif en matière de contenu de cet univers.

Chapitre 1

De l'économie au cognitif

Le principe de rationalité limitée des agents permet d'ancrer le cognitif dans l'économie. La contribution de Simon a permis de repenser les comportements économiques d'une part, de reconnaître la firme comme un acteur et non comme un simple agent de production d'autre part.

Alors que dans les modèles contractualistes le principe de rationalité limitée promeut la notion d'opportunisme, il permet au courant conventionnaliste d'expliquer que les comportements économiques ne résultent pas que de bases formelles ou contractualisées (section A).

La théorie des conventions articule l'individuel et le collectif par la reconnaissance d'un univers symbolique établissant les règles du jeu économique et lieu de représentations partagées normant les conduites économiques.

Ce domaine des représentations partagées constitue l'objet d'étude privilégié par les psychologues sociaux dont les travaux vont, à leur façon, également articuler le social et l'individuel à travers le concept de représentations sociales (section B).

A

Rupture avec le néoclassicisme économique et reconnaissance de la firme

En présentant le concept de rationalité limitée⁴¹, Simon⁴² rompt avec le mythe de *l'homo economicus* (cf. encart 2). « L'intelligence est une méthode de résolution de problèmes par des sujets aux capacités de calcul limitées, dans des situations complexes, au moyen d'heuristiques »⁴³. L'homme ne sait pas tout, c'est déjà une façon de reconnaître que ses décisions ne peuvent être rationnelles économiquement. En effet l'individu ne peut absorber et interpréter toutes les informations nouvelles lui parvenant. Il oublie s'il ne pratique pas, et est contraint par le temps dont il dispose pour prendre sa décision⁴⁴.

Encart 2 : rationalité substantielle et rationalité procédurale.

Classiquement l'économique distingue deux types de rationalité :

⇨ une rationalité substantielle : c'est celle de *l'homo economicus*, qui choisit la décision optimale. Au mieux il est admis que cette décision peut n'être que satisfaisante et se fait au regard des capacités cognitives de l'individu. La décision se prend dans un environnement donné, le réel existe et s'impose à l'esprit objectivement. C'est l'univers factuel, celui qui distingue le vrai du faux ,

⇨ une rationalité procédurale : dès que l'environnement est reconnu comme incertain, parce que trop complexe, le concept de rationalité substantielle s'effondre. Si le réel ne s'impose plus objectivement, les individus vont se le représenter et construire une décision qui sera satisfaisante, non optimale. Cet univers est celui où se développe l'action stratégique. Là, l'objectivité est ce qui fait l'accord général des esprits, alors que dans la rationalité substantielle la relation objective appartient à l'objet⁴⁵. C'est l'univers éthique, non pas dans le sens moral utilisé habituellement, mais comme système de valeurs et d'impératifs au regard de ces valeurs. L'univers éthique distingue le bien du mal, le juste de l'injuste, et s'expose à la subjectivité.

⁴¹ « Ce n'est pas la rationalité qui est limitée, mais la capacité cognitive du système raisonnant » Munier B & Orléan A, « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », GRID CREA, 1993, p.14

⁴² Simon HA, *Administrative Behavior*, Free Press, New York, 1947

⁴³ Boyer A, « D'où viennent les idées justes ? H. Simon, K Popper et l'heuristique », CREA, cahier n°11, 1988, p.234

⁴⁴ Ménard, 1989, op. cit.

⁴⁵ Mouchot C, « Décision et sciences sociales », in Martinet (dir), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990

Partant de cette dichotomie classique, la littérature a travaillé le concept. Ainsi Granger parle de rationalités épistémique, pratique, technique, axiologique et procédurale; Boudon de rationalités objective, subjective et psychologique; Louart de rationalités technico-économique et socio-politique; Bauer de rationalités économique, politique et familiale, etc⁴⁶. On parle aussi de rationalité située⁴⁷.

Selon Simon, l'agencement psychologique des univers factuel et éthique conditionne la décision prise par l'individu. Le couple [rationalité substantielle, rationalité procédurale] a pris le pas sur le couple [rationalité globale, rationalité limitée]. Le nouveau couple marque la différence entre processus et résultat. Les modèles de rationalité procédurale s'intéressent à la rationalité du processus, et insistent sur le fait que les conditions de choix (fins/moyens) ne sont pas données au décideur et font l'objet d'une recherche. Les modèles de rationalité substantielle privilégient la rationalité du résultat du choix pris selon des critères et des possibles donnés⁴⁸.

La complexité des rapports entre la notion de rationalité limitée et le programme optimisateur de l'économie traditionnelle a conduit Simon à en faire plusieurs analyses. La question reste posée de savoir s'il voulait initialement « indiquer que l'on devait élargir l'ensemble des contraintes traditionnellement posées sur la décision individuelle, en tenant compte à la fois des contraintes externes (technologie, revenu, etc.) et des contraintes internes (coûts d'information et de calcul) ? Ou bien si la notion de rationalité limitée implique, à ses yeux, cette conséquence plus forte - la récusation de toute idée d'optimisation ? »⁴⁹.

⁴⁶ Bauer M, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEdition, 1993

Boudon R, en Introduction au *Traité de sociologie*, PUF, 1992

Granger GG, « Les trois aspects de la rationalité économique », in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Les modèles et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995

Louart P, *Succès de l'intervention en ressources humaines*, Ed Liaisons, 1995

⁴⁷ Voir par exemple Munier B & Orlean A, « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », *GRID CREA*, 1993

⁴⁸ Mongin P, « Simon et la théorie néo-classique de la rationalité limitée », in *Sciences cognitives et science économique*, cahier n°11 du CREA, 1988

⁴⁹ Mongin, 1988, op. cit. p.270

Remise en cause du réalisme de la théorie économique standard.

Avant que la rationalité procédurale ne remette en cause le réalisme de la théorie économique standard, le concept de rationalité limitée a été exploité pour élargir les axiomes de cette théorie, qui sont les suivants⁵⁰ :

- ① il existe des individus libres et autonomes;
- ② ils sont rationnels de manière substantive;
- ③ la maximisation de leur utilité constitue leur fonction de comportement;

il apparaît donc que

- ④ le marché est la meilleure forme de coordination, celle qui conduit à l'efficience optimale au sens de Pareto.

Si le marché est le meilleur moyen de coordination de l'activité économique, il reste que l'utilisation du mécanisme des prix a un coût⁵¹, appelé « coût de transaction », coût synthétisant :

- ⇒ le coût d'information, de négociation et de conclusion de contrat;
- ⇒ l'impossibilité de toujours pouvoir établir des contrats explicites;
- ⇒ l'existence de taxes, de barrières tarifaires sur le marché.

Les transactions deviennent le préalable aux échanges et « la firme devient une institution alternative à l'institution marchande, sans remettre en cause les axiomes du noyau dur »⁵² (sous-entendu du noyau dur de la théorie standard)⁵³. Les institutions jouent un rôle mécanique de soutien à la

⁵⁰ Gomez PY, *Qualité et théorie des conventions*, Economica, 1994

⁵¹ Coase R, *The nature of the firm*, Economica, 1937

⁵² Gomez, 1994, op. cit. p.53

⁵³ Dans un récent ouvrage Gomez montre que la vision contractualiste de l'entreprise respecte les axiomes du « noyau dur » du modèle libéral : autonomie, rationalité, information. La théorie des droits de propriété s'exprime relativement à l'autonomie des individus en attribuant à chaque individu un droit sur

logique de marché permettant le choix lorsqu'il y a multiplicité des équilibres⁵⁴. Cette multiplicité des équilibres, qui n'est pas sans rappeler le principe d'équifinalité de la théorie des systèmes, apparaît lorsque plusieurs choix conduisent au même résultat. Elle rend les évolutions économiques non prévisibles en instituant une rationalité stratégique. Cette situation est clairement mise en évidence par la théorie des jeux⁵⁵, mais cette dernière connaît des impasses⁵⁶ obligeant le recours à des règles, à des conventions, à intégrer des éléments de nature davantage psychologique.

Ménard⁵⁷ articule approches de nature économique et de nature psychologique pour comprendre pourquoi, dans les économies dites concurrentielles, les organisations peuvent être préférées aux marchés. La firme apparaît comme le moyen d'abaisser d'une part les coûts nécessaires à la mesure de la valeur des biens ou à la mesure de la performance des agents (justifiant ainsi l'internalisation des décisions et des choix), d'abaisser d'autre part les coûts de codage et de transmission des signaux du marché. Elle est un moyen de surmonter les défaillances dans le maintien du système de communication entre participants du marché. Ces défaillances peuvent résulter :

⇒ de l'inaptitude des marchés à assurer l'allocation des ressources et à déterminer les rémunérations appropriées de chacun des agents;

les choses permettant ainsi une « spatialisation » de l'économie, en ce sens que les autonomies individuelles se heurtent aux droits de chacun. La théorie des coûts de transactions repose fondamentalement sur la remise en cause du principe de rationalité et « montre que les contrats signés entre les détenteurs de droits sont plus ou moins efficaces selon les caractéristiques de l'environnement et le temps nécessaire pour les honorer ». La théorie de l'agence s'appuie sur l'importance du rôle « disciplinaire » joué par l'information et règle le problème de l'opportunisme lors de la réalisation du contrat.
Gomez, 1996, op. cit.

⁵⁴ Walliser B, « Théorie des jeux et genèse des institutions », *Recherche Economiques de Louvain*, 55(4), 1989

Orléan A (Dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994

⁵⁵ Orléan, 1994, op. cit.

⁵⁶ Dupuy JP, « Convention et Common Knowledge », *Revue Économique*, n°2, Mars, 1989

⁵⁷ Ménard, 1989, op. cit.

⇒ de l'écart important entre le prix auquel les uns veulent vendre et le prix auquel les autres veulent acheter, ce qui correspond à une absence d'intersection spontanée entre l'offre et la demande;

⇒ d'une structure de marché conférant trop de pouvoir à certains agents.

La firme est un moyen de réduire le volume des transactions et d'institutionnaliser la confiance entre agents économiques⁵⁸.

Ces justifications à l'existence des firmes s'inscrivent dans une tradition néo-classique. Néanmoins la thèse de rationalité limitée des agents conduit Ménard à présenter d'autres arguments, d'inspiration cognitiviste. L'un d'entre eux consiste à voir l'organisation comme un moyen d'étendre le domaine de rationalité des agents. Elle permet d'étendre les capacités d'absorption et d'interprétation de l'information, de mémoriser les savoir-faire par transmission entre individus (ce dernier point constituant le fondement de l'apprentissage organisationnel). L'organisation a une fonction stabilisatrice en permettant la circulation rapide de l'information et le filtrage des bruits.

Une firme est aussi un lieu de socialisation où les acteurs apprennent à maîtriser davantage les marchés. Elle permet ainsi effectivement d'étendre le domaine de la rationalité des agents.

Elle constitue aussi une réponse à l'opportunisme des individus risquant d'exploiter une situation au regard de leur seul intérêt privé par usage de la ruse et de la tricherie, en ce sens qu'elle permet d'instaurer une discipline, une structure hiérarchique. Plus l'environnement est incertain, plus le coût

⁵⁸ Il convient de souligner, s'agissant de la notion de confiance, que Williamson l'exclut de tout intérêt pour l'analyse qui nous intéresse ici. Elle n'aurait selon lui un intérêt qu'entre deux individus. Cette position est conforme à l'approche américaine de la théorie de conventions, théorie s'étudiant dans le prolongement de la théorie des jeux, alors que dans l'approche française la convention est étudiée comme une pratique sociale (voir Gomez, 1994, op. cit.).

Sur la notion de confiance voir Orléan A, « La confiance : un concept économique ? », *Problèmes économiques* n°2.422, mai 1995, 7-14. Article tiré de Orléan A, « Sur le rôle de la confiance et de l'intérêt

des contrats du marché est fort d'où la préférence pour la firme.

Enfin, l'entreprise possède la capacité de coordonner et de créer des synergies, ce que le marché n'a pas.

Au final l'organisation réduit l'incertitude (incertitude que l'individu supporte mal). On peut se demander si l'entrepreneur a conscience des points mentionnés par Ménard. Sans attendre de cet entrepreneur qu'il connaisse précisément le concept de rationalité, peut-on découvrir dans son mode de pensée des items correspondant, par exemple, à une recherche d'élargissement de rationalité ? Si oui, vit-il la nécessité de former une équipe comme un enrichissement ou comme une contrainte dont il se passerait bien ? Les deux cas existent sans doute.

Renouveau des théories économiques.

L'exposé de Ménard intègre largement la dimension psychologique, laquelle repose fondamentalement sur une rationalité procédurale s'opposant à la rationalité substantielle de l'approche contractuelle⁵⁹. Rappelons que dans la rationalité substantielle le comportement est orienté pour l'atteinte des résultats préférés; l'ensemble des choix possibles est donné, il suffit de faire le meilleur. Dans la rationalité procédurale les choix sont à construire et la rationalité se définit par rapport à la procédure suivie pour prendre la décision. Les deux piliers sur lesquels repose la théorie standard, à savoir l'agent individuel rationnel et la coordination par le marché, s'écroulent sous l'impulsion :

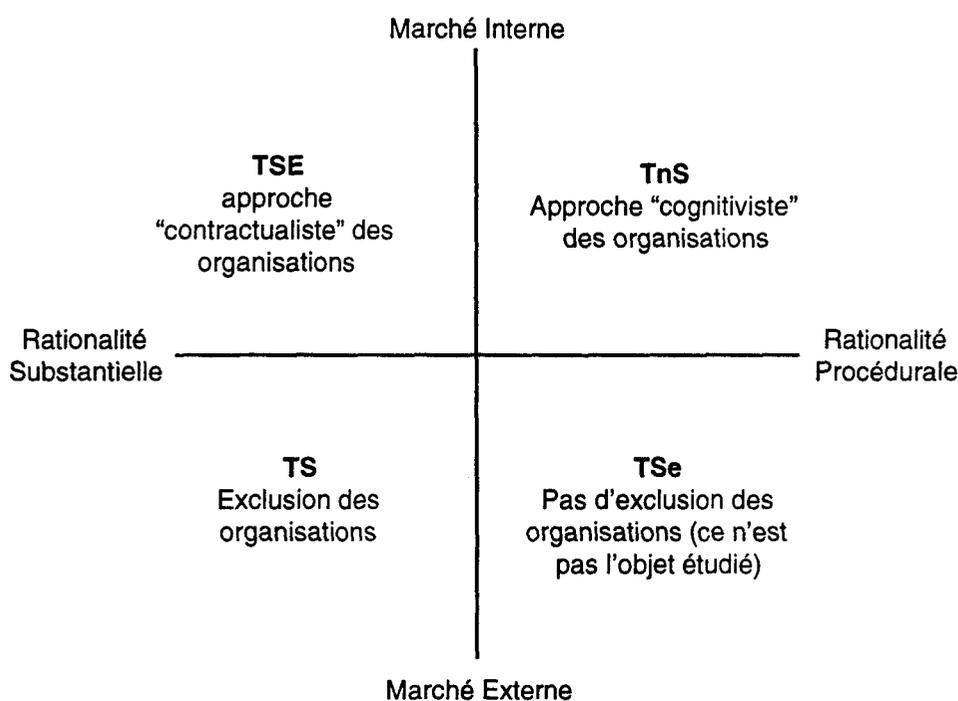
⇒ des travaux de Simon où institutions et organisations sont analysées en termes de processus cognitifs;

dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, 1994

⁵⁹ Favereau O, « Vers un calcul économique organisationnel », *Revue d'Économie Politique*, 99 (2), 1989

⇒ des travaux de modélisation des organisations et des institutions en termes de contrats interindividuels, travaux dans lesquels la littérature sur les incitations joue un rôle moteur;

Des oppositions entre rationalité procédurale et rationalité substantielle d'une part et entre marché interne et marché externe d'autre part, Favereau propose le schéma de la Figure 1.4 pour inviter au renouvellement des théories économiques. Cette figure montre une articulation possible entre l'économique et le cognitif.



avec TS = Théorie Standard; TSE = Théorie Standard Etendue; TSe = Théorie Standard expérimentale;
TnS = Théorie non Standard

**Figure 1.4 : positions théoriques relatives au problème des organisations
(Favereau, 1989)**

Le quadrant TS correspond à la théorie standard où l'étude interne des firmes est exclue, les facteurs endogènes à l'organisation ne peuvent influencer sur l'extérieur. Au regard de notre objet d'étude, la perspective offerte par la

TS pourrait être adoptée puisqu'après tout, le créateur et l'entreprise naissante ne faisant qu'un, il n'y a pas lieu de s'intéresser au fonctionnement interne d'une organisation qui n'existe pas. Il reste que cette perspective ne peut être retenue puisque l'acte d'entreprendre auquel nous nous intéressons donne lieu à la création effective d'une structure et le passage d'un acteur unique à celui d'une organisation agissant, du moins au départ, pour répondre aux aspirations de son initiateur. Ce passage est une composante essentielle dans la compréhension du phénomène de création d'entreprise dans les économies modernes. Sans rejeter ce qu'une vision de l'entreprise réduite à la combinaison de facteurs de production, en vue d'en vendre les produits ou services sur le marché, apporte à la compréhension des lois de formation des prix, de l'allocation des ressources et de l'équilibre général des marchés, la définition que nous retenons de la firme est plus proche des considérations des gestionnaires⁶⁰. L'entrepreneur déclenche une organisation qui donne lieu à la création d'une entité composée d'éléments matériels et immatériels, d'éléments psychologiques qu'il convient de maîtriser pour espérer voir la firme survivre dans un contexte incertain, aux acteurs multiples, complexe et non totalement maîtrisable⁶¹. Dès lors l'enjeu est d'appréhender le passage de l'acteur unique qu'est l'entrepreneur au groupe organisé qu'est la firme possédant une réelle structure d'entreprise. Ce passage peut être étudié selon deux approches (chacune de ces approches offre de multiples angles d'analyse). La première se focalise sur la forme que prend la configuration mise en place pour l'atteinte des buts. La seconde, à laquelle nous souscrivons dans ce travail, sur l'apparition de cette structure socio-économique qu'est la firme dans une structure sociale plus vaste qu'est la société.

Cela écarte, dans une certaine mesure, l'adhésion à la TSE (Théorie Standard

⁶⁰ Voir à ce titre Desreumaux A, *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, 1992a

⁶¹ *ibid.*

Etendue). Celle-ci, tout en respectant le critère de rationalité tel qu'il est défini dans la théorie standard (TS), considère le comportement individuel des agents et reconnaît donc l'organisation. La TSE consiste en fait à trouver des extensions à la TS⁶². Le modèle contractualiste est illustratif de ce quadrant. La firme ne souffre plus d'une existence réduite à une fonction de production et est reconnue comme une alternative au marché. Dès lors l'économie peut s'intéresser à l'organisation. Dans les modèles contractualistes elle ne s'explique qu'au travers des contrats liant des individus œuvrant pour leurs intérêts privés et l'organisation souffre toujours d'une vision mécanique imprégnée de néoclassicisme. Le problème est en quelque sorte déplacé du marché à la firme, avec un passage de la mécanique des prix à la mécanique des contrats. Le principe de rationalité limitée a été « détourné » pour promouvoir la notion d'opportunisme. « En définitive, rien n'est dit sur les solidarités entre les individus. La firme apparaît comme une collection d'intérêts privés contractualisés, sans qu'apparaisse ce que chacun gagne au collectif »⁶³.

C'est davantage dans la partie droite du schéma de Favereau que se situe notre travail, mais il conviendrait de l'amender en descendant l'axe des abscisses; une approche cognitiviste ne saurait se restreindre à une perspective « marché interne ». De même il serait possible de tirer l'axe des ordonnées vers la gauche, car une perspective cognitiviste doit pouvoir admettre l'aspect plus « objectif » de certaines situations de gestion⁶⁴. Ecartant le quadrant TSe (Théorie Standard expérimentale), qui consiste à combiner une rationalité procédurale avec une conception traditionnelle du marché, c'est donc plutôt (nous revenons plus bas sur les raisons de ce « plutôt ») dans le

⁶² Livet P, « Conventions et rationalité limitée », in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995

⁶³ Gomez, 1996, op. cit. p.153

⁶⁴ Le terme objectif a été mis entre guillemets car nous exposerons plus loin le sens que nous lui donnons (cf. chapitre 2).

quadrant TnS (Théorie non Standard) que se situe notre travail. La TnS s'oppose à la théorie standard et correspond à une approche cognitive de l'organisation. Celle-ci y est vue comme le corollaire d'une rationalité procédurale, puisqu'elle est un moyen d'étendre le domaine de la rationalité. Dans l'édifice des possibles l'agent construit l'organisation dans une logique de sélection de ces possibles.

Avec la TnS on passe de « l'individuel-mécaniste » à « l'individuel-capable » de cognition et on passe de « l'individuel-cognitif » au collectif⁶⁵. Il est alors possible de parler de « rationalité cognitive », qui correspond à l'adéquation que réalise l'agent entre les informations qu'il possède et les représentations du monde qu'il adopte⁶⁶. À ce titre les économistes éprouvent désormais davantage la « nécessité d'étendre *leur* compréhension de l'interaction pour y intégrer le rôle central que jouent les éléments contextuels, qu'ils aient fait l'objet d'une construction préalable ou qu'ils soient produits au cours de l'interaction elle-même »⁶⁷. Les données contextuelles (affectives, sociales, ...), dont les individus savent tirer parti, permettent de franchir les obstacles à la coordination. Ces données mettent à jour des évidences, issues de réalités extérieures à la logique marchande telles que l'irrationalité, la confiance, la structure sociale, la convention, chacune d'entre elles étant en mesure d'offrir un repère, un « point focal » comme dit Schelling⁶⁸.

On entre dans le domaine du concept de convention⁶⁹, introduit par Lewis⁷⁰.

⁶⁵ Giordano Y, « Décisions et organisations : quelles rationalités ? », *Economies & Sociétés*, 17 (4), 1991

⁶⁶ Walliser B, « Rationalité instrumentale et rationalité cognitive », in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995

⁶⁷ Orléan, 1994, op. cit. p.21

⁶⁸ Schelling TC, *The strategy of conflict*, Oxford University Press, 1977

⁶⁹ Sur la théorie des conventions voir le numéro spécial de la Revue Economique N°2, mars 1989, l'ouvrage coordonné par Orléan (1994), et ceux de Gomez (1994, 1996). Le cahier du CREA n°13, 1989. La Revue Française de Gestion a consacré un dossier sur le thème de la théorie des conventions en janvier-février 1997.

⁷⁰ Lewis DK, *Convention, a philosophical study*, Cambridge (USA), Harvard University Press, 1969

Les conventions.

Une convention renvoie au comportement adopté par un individu conformément au fait qu'il s'attend à ce que tous les autres individus s'y conforment également. Gomez distingue l'approche américaine de l'approche française en théorie des conventions. Dans la première c'est la genèse des conventions, par voie de formalisations mathématiques et dans le prolongement de la théorie des jeux, qui est sujet de recherche. Dans la seconde, la convention est étudiée comme une pratique sociale, la recherche porte sur son utilisation au moment des choix. Avec les règles et parallèlement aux contrats, la convention constitue un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs⁷¹, un moyen de coordination des agents basé sur des dispositifs cognitifs collectifs⁷². Elle est une procédure régulière de résolution de problèmes collectivement établie faisant appel à une rationalité procédurale, néanmoins elle se présente aux acteurs sous forme objectivée⁷³. Elle doit donc « être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets »⁷⁴. Elle permet donc de comprendre comment se constitue une logique collective et comment les comportements des membres d'une population peuvent faire preuve d'une certaine régularité dans une situation récurrente⁷⁵. Elle suppose des conditions fixées de conformité et de croyances régies par une base de connaissances communes quant aux comportements des autres. Dans une situation d'incertitude elle permet de trouver une solution sur la base des compétences, des attentes et de la confiance présumées des acteurs de la

⁷¹ Gomez, 1994, op. cit.

⁷² Munier & Orléan, 1993, op. cit.

⁷³ Dupuy, 1989, op. cit.

⁷⁴ on mesure par cette citation la prégnance sociologique de l'angle d'approche sous lequel la convention est étudiée en France.

Dupuy JP, Eymard-Duvernay F, Favereau O, Orléan A, Salais R & Thévenot L, en introduction du numéro 2 volume 40 de la Revue Economique, Mars 1989

⁷⁵ Orléan, 1994, op. cit.

situation⁷⁶.

La réduction d'incertitude peut se faire par exemple par une règle, qui peut être vue comme un « dispositif cognitif collectif permettant de faire face à des événements imprévus. Elle est une indication synthétique et concise, limitée à l'essentiel, n'excluant ni l'interprétation ni le doigté. Une règle n'est jamais une solution toute faite, c'est toujours une heuristique.. au sein (et au service) d'un processus d'apprentissage collectif »⁷⁷; elle est une procédure de traitement des conflits d'interprétation⁷⁸. Dans le cadre d'une action, la règle constitue l'axe référentiel du débat interprétatif, elle permet la congruence entre l'interprétation de l'acteur et celle de l'observateur⁷⁹. Néanmoins elle laisse une marge de manœuvre et peut être suivie de manière plus ou moins zélée. L'observateur va puiser dans le registre conventionnel pour pouvoir formuler à l'acteur, qui pourtant suit la règle, des critiques. Avec la convention l'observateur cherche à connaître les intentions de l'acteur⁸⁰.

La firme peut être vue comme une convention d'effort structurant les pratiques des acteurs œuvrant pour un but commun d'efficience⁸¹. Les transgressions sont possibles, un acteur peut être davantage convaincu par un autre registre conventionnel de celui de la firme qui l'emploie et fina-

⁷⁶ Salais R, « Incertitudes et interactions de travail : des produits aux conventions », In Orléan (dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994

⁷⁷ Favereau O, « Règles, organisation et apprentissage collectif: un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », In Orléan (Dir), *Analyse Economique Des Conventions*, PUF, 1994, p.132

⁷⁸ Livet P & Thévenot L, « Les catégories de l'action collective », in Orléan (dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994

⁷⁹ Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

⁸⁰ Cela renvoie à la théorie de l'inférence correspondante de Jones et Davis qui ont tenté de conceptualiser la façon dont les individus font des inférences sur les intentions des autres, comment ils infèrent que des effets résultent de ces intentions.

Pour un résumé voir Jaspars J & Hewstone M, « La théorie de l'attribution », in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984

Jones EE & Davis KE, « Form acts to dispositions : the attribution process in person perception », in Berkowitz (dir), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, New York, Academic Press, 1965 (source : Jaspars & Hewstone, 1984)

lement adhérer à cet autre registre. Dans ce cas il ne partage plus la conviction représentant la « normalité » de l'implication dans l'entreprise⁸².

La convention d'effort qu'est la firme s'exprime sur trois dimensions interactives qui fondent l'entreprise : le registre conventionnel portant sur le but de la firme, le registre conventionnel relatif à son gouvernement et le registre conventionnel des mesures de contrôle et de comportement des acteurs. Gomez introduit l'entrepreneur dans le modèle conventionnaliste en analysant le fait d'entreprendre comme la construction réussie d'un objectif commun d'efficience. L'entrepreneur est celui qui sait convaincre pour que les acteurs nécessaires adhèrent au registre conventionnel qu'il propose relativement à l'atteinte d'un but.

Nous avons mentionné préalablement que notre travail se situe « plutôt » dans la TnS car, par exemple, l'idée n'est pas de rejeter l'approche par les contrats. Néanmoins la firme compose avec une dimension informelle, ce qu'ont démontré les théories des organisations. Cette dimension informelle se marie davantage avec le courant conventionnaliste que contractualiste. Il paraît difficile de soutenir que la convention peut s'expliquer par une logique de contrat implicite sans remettre en cause les fondements du courant contractualiste de la firme. Il est par contre plus facile de reconnaître le contrat comme une forme particulière de convention, comme une convention explicitée par des agents, formalisée ou non. Le respect de cette convention-là, le contrat, dépendra de l'existence d'autres conventions qui lui sont contraires, hostiles ou, comme le souligne Gomez⁸³, qui sont plus

⁸¹ Gomez, 1996, op. cit.

⁸² Ibid

⁸³ Ibid. Gomez systématise la notion de convention par tout ce qui permet à l'individu d'agir en lui donnant des repères (coutumes, habitudes, règles, usage, etc.) désignant les comportements normaux, c'est-à-dire normés. Néanmoins, si la conviction est un critère permettant le jugement dans la décision collective, elle n'en reste pas moins une « conviction individuelle sur le comportement collectif » (Gomez, 1996, p.174), la convention ne s'impose pas, elle s'adopte. C'est sans doute cette position qui conduit Gomez, dans un texte de 1995 (Gomez PY, « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Re-*

convaincantes. En ce sens la multiplicité des conventions promeut l'opportunisme, qui ne serait qu'un cas particulier du cas général d'adhésion aux règles⁸⁴. Les stakeholders (salariés, dirigeants, propriétaires, prêteurs, clients et fournisseurs, puissances publiques) avec qui l'entreprise compose ont leurs propres registres conventionnels. Les stakeholders ayant adhéré à celui de l'entreprise possèdent un point commun : la survie de l'organisation. Mais cet intérêt partagé prend des formes et se réalise dans des objectifs différents⁸⁵.

Le fondateur est au cœur des conventions impliquant la firme qu'il crée et a su faire évoluer les convictions des stakeholders favorablement à son entreprise. Certaines de ces conventions se contractualisent (concession de distribution, ouverture d'un compte en banque, statuts etc.), d'autres non. Pour que les conventions, surtout celles qui ne sont pas contractualisées, ne fassent pas l'objet d'opportunismes, il faut au créateur être particulièrement convaincant d'une part, acquérir la confiance des stakeholders d'autre part. Cette confiance n'est durable qu'à la condition de fournir aux stakeholders des résultats eux aussi convaincants, et cela d'autant plus que la jeune firme n'a pas un passé significatif la légitimant, sur la base de critères que les stakeholders jugent pertinents en matière d'évaluation (cf. chapitre introductif). À ce titre n'a-t-on pas dit que la faillite ne résultait après tout que de l'impatience d'un stakeholder ayant perdu confiance et réclamant son dû, dû que l'entreprise ne sait pas rendre dans les délais impartis...

vue Française d'Economie, vol. X, n°3, été, 1995), à ne retenir comme acception de la convention que la dimension implicite de règles de pensée ou de conduite (règles construites socialement et non imposées par la nature) et à écarter l'arrangement passé entre deux parties. Il nous semble pourtant possible de voir un contrat liant deux parties comme une convention explicite, voire formelle. Ainsi peut se tracer une ligne entre les extrêmes d'un continuum : l'explicite ou le contrat et l'implicite ou la convention, au sens réduit.

L'idée n'est pas de dire que le concept de convention englobe celui de contrat, mais de montrer qu'il peut y avoir une continuité entre les deux approches. Un contrat peut être conventionnel puis ne plus l'être. Une convention peut se contractualiser et garder le statut de convention ou le perdre.

⁸⁴ Gomez, 1996, op. cit.

⁸⁵ Ibid

La théorie des conventions articule le collectif et l'individuel; il existerait une rationalité collective guidée par des conventions qui sont des représentations partagées sur la façon de faire les choses, sur la façon de se comporter. Ce domaine des représentations partagées, ou représentations sociales, constituent l'objet d'étude privilégié par les psychologues sociaux dont les travaux vont, plus que ceux des économistes, permettre d'ancrer le cognitif dans notre étude.

B

Les représentations sociales

L'homme construit « des représentations soit à la suite d'une interaction avec l'environnement, soit, spontanément, par focalisation interne de l'attention »⁸⁶. Cette citation introduit cette section afin de ne pas perdre de vue que la représentation est sous contingences sociale mais aussi idiosyncrasique⁸⁷ et une action issue des représentations n'est attribuable entièrement et seulement ni à l'individu ni à la société dans laquelle il baigne. Les principes selon lesquels nous expliquons l'action font partie de l'action, ils sont parties constituantes de l'action⁸⁸, le lien social est une partie intrinsèque du social⁸⁹. C'est cette relation sujet-objet qui détermine l'objet lui-même⁹⁰, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport à eux⁹¹. La

⁸⁶ Changeux JP, *L'homme neuronal*, Fayard, 1983

⁸⁷ Dans la littérature on remarque l'utilisation tantôt du terme « idiosyncrasique », tantôt du terme « idiosyncratique ».

⁸⁸ Searle J, *Du cerveau au savoir*, Hermann Editeurs, 1985

⁸⁹ Moscovici S, « L'ère des représentations sociales », in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux & Niestlé, 1986, p71

⁹⁰ Des arguments épistémiques peuvent être avancés pour contrer le principe disjonctif de sujet-objet. Ce que développe Morin pour conclure qu'il « n'y a d'objet que par rapport à un sujet (qui observe, isole, définit, pense), et il n'y a de sujet que par rapport à un objectif (ce qui lui permet de se reconnaître, se définir, se penser etc., mais aussi d'exister) »

Morin E, *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris, 1990, p.57

⁹¹ Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b, p12

représentation est le représentant mental de l'objet qu'elle restitue symboliquement⁹² et se présente sous forme d'une image et de sa signification, à chaque image correspond un sens et à chaque sens une image⁹³. Dans une « acception forte » la représentation est une relation de référence (sémantique et intentionnelle) entre un certain état cognitif et le monde⁹⁴, et fournit une position ou une perspective permettant à un individu ou à un groupe d'interpréter les événements et les situations⁹⁵. Dans un sens plus restreint elle renvoie à la structure et à l'organisation syntaxiques internes de l'espace « représentationnel »⁹⁶.

Présentation de la théorie des représentations sociales.

Jodelet⁹⁷ la résume parfaitement. Les représentations sociales nous guident dans la façon de nommer et définir ensemble les différents aspects de notre réalité de tous les jours, dans la façon de les interpréter, de prendre une position à leur égard et la défendre. Elles sont reliées à des systèmes idéologiques ou culturels, à un état de connaissances scientifiques, à la condition sociale et à la sphère de l'expérience privée et affective des individus. Elles sont l'expression des individus ou groupes qui les forgent et donnent de l'objet qu'elles représentent une définition spécifique contribuant à la construction d'une vision consensuelle de la réalité. L'étude des représentations sociales offre un champ particulièrement large. Jodelet l'esquisse par la figure multidimensionnelle suivante :

⁹² Jodelet D, « Représentations sociales: un domaine en expansion », in Jodelet (dir), *Les représentations sociales*, PUF, 1989, p37.

⁹³ Palmonari A & Doise W (dir), *Caractéristiques des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1986

⁹⁴ Tiberghien G & Jeannerod M, « Pour la science cognitive. La métaphore cognitive est-elle scientifiquement fondée ? », *Revue internationale de Psychopathologie*, n°18, 1995, p.176 & 177

⁹⁵ Semin G, « Prototypes et représentations sociales », In Jodelet (Dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989, p.243

⁹⁶ Tiberghien et Jeannerod, 1995, op. cit. p.176 & 177

⁹⁷ Jodelet, 1989, op. cit.

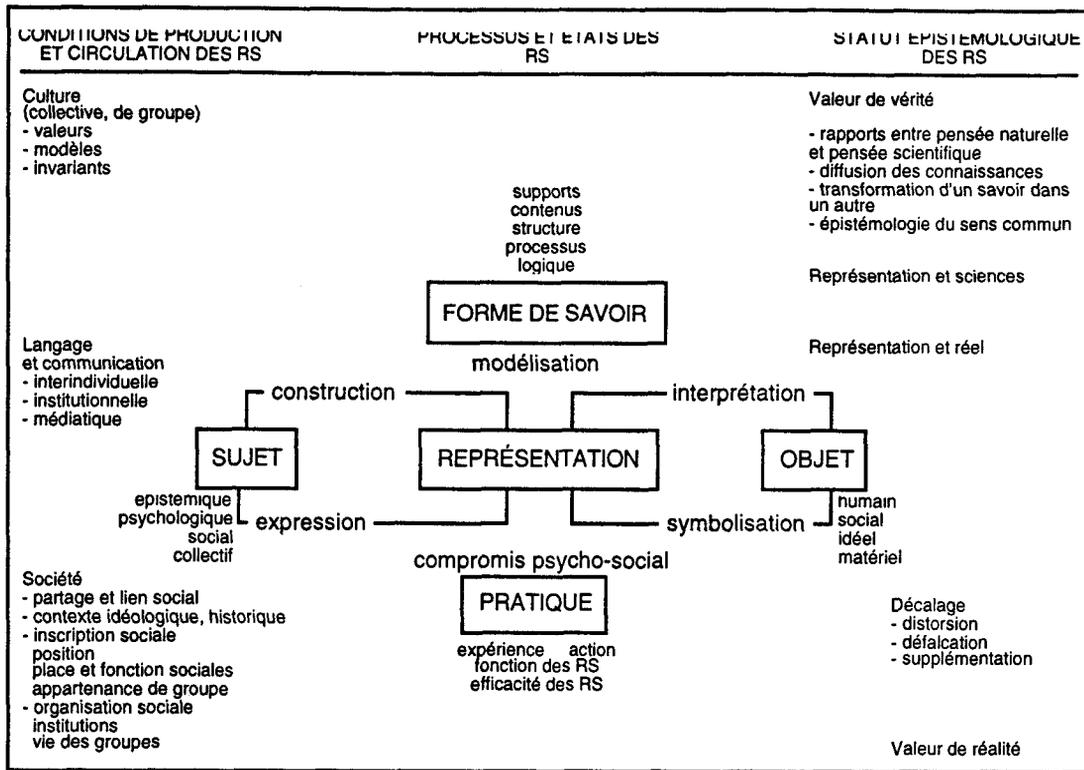


Figure 1.5 : champ d'étude des représentations sociales (Jodelet, 1989)

Le centre exprime la représentation comme une forme de savoir pratique reliant un sujet à un objet. Elle est toujours la représentation de quelque chose (l'objet) et de quelqu'un (le sujet). Elle est avec son objet dans un rapport de symbolisation (elle en tient lieu) et d'interprétation, elle lui confère des significations. Elle est une forme de savoir et se présente comme une modélisation de l'objet. Elle sert à agir sur le monde et autrui, elle occupe une position dans l'ajustement pratique du sujet à son environnement tel un compromis psychosocial. L'articulation de l'ensemble débouche sur trois ordres de problématiques : les conditions de production et de circulation des représentations sociales (RS), les processus et états des RS, le statut épistémologique des RS.

La psychologie sociale (qui inclut l'étude des représentations sociales),

est définie par certains comme la science des interactions⁹⁸ ou l'étude scientifique des attitudes⁹⁹, le concept d'attitude devant permettre de comprendre comment un individu définit les situations auxquelles il est confronté et élabore ainsi sa réalité sociale. La réalité sociale est celle conférée par l'individu à son environnement. La cognition sociale est le processus par lequel un individu construit et entretient une connaissance de la réalité et, ce faisant, la produit ou la reproduit socialement¹⁰⁰. Elle n'est donc pas un simple reflet de la réalité, elle est une organisation signifiante¹⁰¹. Elle est sous l'influence de facteurs contingents telles la nature et les contraintes de la situation, du contexte immédiat, de la finalité de la situation, du contexte social et idéologique, de l'histoire de l'individu et de sa place dans le groupe, des enjeux sociaux... La perspective est sociocognitive, sociale parce que régie par des interactions entre acteurs sociaux construisant et transmettant une représentation, cognitive parce que la représentation est le travail d'un sujet actif. Moscovici parle à ce titre de la « texture psychologique » de la représentation¹⁰². La représentation est l'outil « perceptuel » permettant à l'individu de comprendre le monde, « comprendre signifie toujours interpréter »¹⁰³. Cela ne se fait pas sans une certaine rationalisation, que Moscovici propose d'appeler « objectivation »¹⁰⁴. L'objectivation symbolise l'aspect rationalisant de la pensée humaine, elle concrétise toutes les perceptions; l'ancrage permet l'interprétation de l'objet en l'inscrivant dans un réseau de significations permettant de le positionner selon les valeurs sociales.

⁹⁸ Palmonari & Doise, 1986, op. cit.

⁹⁹ Thomas WI & Znaniecki F, *The polish peasant in Europe a. d America*, Boston, Mass, Badger, 1918 (source : Traité de psychologie cognitive tome 3, 1990, op. cit.)

¹⁰⁰ Cf. Traité de psychologie cognitive tome 3, Dunod, 1990, p.4

¹⁰¹ Abric, 1994b, op. cit.

¹⁰² Moscovici S, *La psychanalyse, son image et son public*, PUF, 1976, p40
Abric 1994b, op. cit. p14

¹⁰³ Moscovici, 1986, op. cit. p.42

¹⁰⁴ Moscovici, 1976, op. cit.

La théorie du noyau central.

Les représentations sociales seraient gérées par deux composantes : le noyau central et ses éléments périphériques¹⁰⁵. Le noyau central a deux fonctions essentielles. Une fonction génératrice qui donne sens à la réalité et une fonction organisatrice qui définit les liens entre les éléments d'une représentation. Selon la situation il pourra avoir soit une dimension fonctionnelle privilégiant les éléments les plus importants pour la réalisation de la tâche, soit une dimension normative lorsque la situation appelle des dimensions socio-affectives, sociales ou idéologiques. Le noyau se construit à partir des valeurs, des coutumes, des connaissances et des croyances communes au groupe. Si les éléments qui le composent devaient être changés, alors la représentation serait radicalement différente de ce qu'elle est. Il a été expérimentalement vérifié que les éléments du noyau central sont mieux mémorisés et sont sollicités par les sujets lorsqu'il s'agit d'accéder à la représentation de l'objet auquel ils se réfèrent.

Le noyau central est le résultat d'une institutionnalisation de la représentation, d'une construction sociale induite par les multiples interactions entre agents sociaux. Le noyau est stable et résiste au changement, protégé de la réalité par les éléments périphériques. Ces derniers sont sensibles aux variations de la réalité et la modification de la structure du noyau central sera dans une certaine mesure (dans une certaine mesure car un changement brutal reste possible) protégée par les éléments périphériques.

Le « système » périphérique a trois fonctions. La première est la concrétisation du système central en terme de prises de positions ou de condui-

¹⁰⁵ Abric JC, *Jeux, conflits et représentations sociales*, Thèse de Doctorat, Aix En Provence, 1976
 Abric JC, « L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a
 Abric, 1994b, op. cit.

tes. La seconde est celle d'adaptation, de régulation, au contexte notamment en intégrant les informations nouvelles.

Il permet une modulation individuelle de la représentation induite par l'histoire du sujet, son vécu, ses expériences personnelles. Une situation risquant de remettre en cause les fondements de la représentation peut être intégrée soit en lui conférant un statut mineur voire un caractère d'exception, soit en la « ré-interprétant » au regard de la signification centrale.

On rejoint en partie la théorie de l'équilibre cognitif¹⁰⁶ selon laquelle une contradiction entre éléments de l'univers cognitif tente d'être résolue par modification des rapports entre ces éléments ou par modification de la représentation. La théorie de l'attribution de Heider, processus par lequel « l'homme appréhende la réalité et peut la prédire et la maîtriser »¹⁰⁷, répond à ce besoin d'équilibre. Concernant l'attribution la question reste posée de savoir si elle « renvoie à un processus d'analyse causale ou si les processus d'attribution reposent sur des structures de connaissance en fonction desquelles l'information est traitée »¹⁰⁸. Dans le premier cas l'attribution est un processus de reproduction de la réalité où l'information subit un traitement statistique, dans le second elle est un processus de construction de la réalité sociale où l'information serait « une matière première à travailler; elle est sans cesse travaillée, remodelée, entre autres à l'aide de ces processus d'attribution ». Ces visions ne sont pas antagoniques.

Face à un objet nouveau, le sujet tente de le catégoriser, à défaut il y a modification du processus de catégorisation, donc éventuellement des stéréotypes¹⁰⁹. L'évitement du déséquilibre se fera par modification de l'environnement.

¹⁰⁶ Heider F, « Attitudes et organisation cognitive » in Faucheux C, *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris Mouton 1971 (Traduction De « Attitudes And Cognitive Organization », *Journal Of Psychology* 21, 1946)

Heider F, *The Psychology Of Interpersonnal Relations*, New York, Weiley, 1958

¹⁰⁷ Heider, 1958, op. cit. p79

¹⁰⁸ Beauvois JL & Deschamps JC, « Vers la cognition sociale », *In Traité de psychologie cognitive*, Tome 3, Dunod, 1990, p71

¹⁰⁹ Un stéréotype est une image qui s'intercale entre la réalité et la perception, le stéréotype renvoie à

ronnement, sinon par modification de la cognition. La « construction » de la réalité peut être une réponse au manque d'information.

Enfin le système périphérique assure une fonction de défense, en absorbant les impacts du réel il permet au système central de se maintenir¹¹⁰. En effet sa transformation est soit scotomisée, soit réintégrée dans le sens de la signification du noyau central, soit acceptée si elle ne remet pas en cause l'équilibre¹¹¹. La remise en cause d'un élément périphérique peut moduler la représentation mais celle-ci sera maintenue, alors qu'elle sera modifiée (contenu et structure) si la remise en cause porte sur un élément central¹¹². La transformation du système périphérique peut s'opérer par changement de pondération de ses éléments, interprétations nouvelles, déformations fonctionnelles défensives, intégration d'éléments contradictoires.

Tableau 1.2 : système central et système périphérique de la représentation (Abric, 1994)

Système central	Système périphérique
- lié à la mémoire collective et à l'histoire du groupe	- permet l'intégration des expériences et histoires individuelles
- « consensuel » : définit l'homogénéité du groupe	- supporte l'hétérogénéité du groupe
- stable - cohérent - rigide	- souple - supporte des contradictions
- résiste au changement	- évolutif
- peu sensible au contexte immédiat	- sensible au contexte immédiat
- fonctions : génère la signification de la représentation et détermine son organisation	- fonctions : permet l'adaptation à la réalité concrète, la différenciation du contenu, protège le système central

l'image que se fait le sujet de lui-même et des autres, des groupes (voir Beauvois et Deschamps, 1990, op. cit. p9)

¹¹⁰ Flament utilise la métaphore du pare-chocs. Elle est intéressante car en poussant l'analogie on peut en déduire que le noyau central peut être atteint par un choc violent ou par des chocs multiples au même endroit.

Flament C, « Pratiques et représentations sociales », in Beauvois, Joule & Monteuil (dir), *Perspectives cognitives et conduites sociales I. Théories implicites et conflits cognitifs*, Cusset, DeVal, 1987

¹¹¹ Abric JC, « L'artisan et l'artisanat : analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale », *Bulletin de psychologie*, tome XXXVII, n°366, 1984

¹¹² Moliner P, *La représentation sociale comme grille de lecture*, Thèse de Doctorat de l'université de Provence, 1988

Le noyau est composé des représentations sociales, la périphérie étant davantage composée d'éléments personnels tels que l'histoire et les expériences mais aussi par les objets nouveaux. Le noyau central semble faire preuve d'une grande stabilité, à l'inverse des représentations individuelles, « seuls des événements d'une suffisante gravité réussissent à affecter l'assiette mentale de la société »¹¹³. Le degré de gravité ou d'importance d'un événement dépend de la façon dont cet événement s'inscrit dans le référentiel du groupe et pas par son importance objective. Cette inscription est susceptible d'engendrer de nouvelles pratiques (cf. encart 3). Les conséquences potentielles de l'événement sur l'environnement sont appréciées par les individus qui modifient proportionnellement leurs représentations.

Encart 3 : Transformation des représentations sociales (Guimelli, 1994a), des conventions (Boyer & Orléan, 1994)

Guimelli¹¹⁴ résume de la façon suivante le processus de transformation des représentations sociales lorsque les pratiques nouvelles ne sont pas en contradiction avec les représentations anciennes :

- ⇒ apparition d'un événement caractéristique d'un haut degré d'implication pour le groupe;
- ⇒ les circonstances externes se modifient par suite de cet événement même et la modification des circonstances est perçue comme irréversible par les sujets;
- ⇒ des pratiques nouvelles apparaissent et leur fréquence augmente de façon systématique dans le groupe;
- ⇒ les pratiques nouvelles activent les schèmes qui les prescrivent. Dès lors, elles leur donnent une importance (une influence) dans le champ « représentationnel » qui est sans doute proportionnée à leur fréquence : plus les pratiques nouvelles sont fréquentes, plus la pondération relative des schèmes qui les prescrivent s'accroît;
- ⇒ le champ « représentationnel » est réorganisé. Les relations entre les éléments se renforcent pour certaines d'entre elles. D'autres ont tendance à disparaître; d'autres, nouvelles, se mettent en place : la représentation se transforme progressivement;
- ⇒ dès lors, on peut s'attendre à un réaménagement du système central, par fusion d'un certain nombre d'éléments en un concept nouveau et unique. Donc à une transformation structurale de la représentation¹¹⁵.

Il est aussi possible de comprendre la transformation des représentations en envisageant, avec Boyer et

¹¹³ Durkheim cité par Moscovici 1976, op. cit. p 65, voir aussi Guimelli C, « Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base », in *Structures et Transformations des Représentation Sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a, p 172

¹¹⁴ Guimelli, 1994a, op. cit.

¹¹⁵ voir aussi Guimelli 1994a, op. cit. p173

Orléan¹¹⁶, quatre types d'enchaînements permettant de surmonter le mécanisme auto-renforçant des conventions en vigueur :

- ⇒ un effondrement général qui détruit l'ensemble ou nombre de conventions existantes. Les guerres en sont un exemple;
- ⇒ l'invasion, qui est un mécanisme de transition à l'œuvre lorsqu'un groupe ayant adopté telle convention entre brusquement en compétition avec un autre groupe ayant d'autres conventions. Ainsi en est-il de la « japonisation » qu'ont connus certains pays sous l'effet de la concurrence exercée par les firmes japonaises et de leur succès;
- ⇒ la traduction, qui intervient lorsqu'il est possible d'organiser une certaine compatibilité entre anciennes et nouvelles conventions. Ce mécanisme s'identifie dans les évolutions technologiques et aussi scientifiques où, bien souvent, le changement de paradigme suit un processus de transformations cumulatives;
- ⇒ l'accord, qui suppose une coordination socialement construite par des agents (groupes, institutions..) ayant constaté que la myopie des interactions les régissant ne leur sont pas avantageuses.

Représentations sociales et gestion.

Chaque « partie » de l'espace social est susceptible de donner lieu à des représentations sociales afférentes à elle-même. Certaines de ces représentations sont centrales et stabilisent le champ représentationnel (cf. théorie du noyau central). Elles guident cognitivement et socialement l'individu. Un créateur est donc d'autant moins guidé dans son entreprise qu'il n'est pas issu d'un espace social où la culture entrepreneuriale offre un ensemble de représentations afférentes à l'acte d'entreprendre ou à ce qu'est une firme et la façon de la « conduire ». On peut en effet avancer que les dirigeants, acteurs d'un espace que peut constituer une industrie donnée par exemple, ont une certaine image de la firme¹¹⁷. « Le gestionnaire sait que les diri-

¹¹⁶ Boyer R & Orléan A, « Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations », In Orléan (Dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994

¹¹⁷ Nous ne ferons pas ici de distinction entre image et représentation. Les psychologues sociaux assimilent d'ailleurs souvent les deux termes. Pour une subtile distinction on se reportera à l'ouvrage de Moliner, pour qui la représentation est un processus, l'image est un produit, donc le résultat du processus de représentation.

Moliner P, *Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, 1996

Par la suite nous parlons également de schémas d'interprétation, comme le font Ranson, Hinings & Greenwood (1980) et d'autres, pour étiqueter les phénomènes cognitifs propres aux activités mentales des dirigeants. L'avantage de ce vocable est qu'il sous-tend l'idée de guide mental par lequel l'individu capte, donne sens à la situation et peut évoluer dans l'univers devenu sien. L'entreprise elle-même n'échappe pas à ce processus, les multiples métaphores dont elle fait l'objet le démontrent (cf. Morgan, 1986).

Ranson S, Hinings B & Greenwood R, « The structuring of organizational structures », *Administrative*

geants d'une entreprise ou d'une organisation en possède eux-mêmes une représentation qui inspire et oriente l'ensemble de leurs décisions et actions et qu'ils cherchent souvent à faire partager par leurs collaborateurs. En fait, il n'y a pas d'entreprise sans émergence de représentations collectives de son fonctionnement interne et de son activité externe »¹¹⁸. En croisant les propositions d'Hinings et Greenwood¹¹⁹ et celles de Abrahamson et Fombrum¹²⁰, l'image que se font les dirigeants de l'objet « entreprise » dépendent des valeurs et croyances quant

- ⇒ au domaine approprié d'activité et les frontières de ce domaine, donc à la délimitation de la sphère concurrentielle et/ou coopérative, mais aussi à la raison d'être de l'entreprise, à son positionnement;
- ⇒ aux principes et modes pertinents d'organisation, à la nature et à l'ordre d'importance ou d'urgence des problèmes stratégiques (ce qui n'est pas sans effet sur la manière de s'organiser);
- ⇒ aux critères qui devraient être utilisés pour évaluer la performance des entreprises du domaine d'activité.

Science Quarterly, 25, 1980

Morgan G, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska, 1986

118 Desreumaux, 1992a, op. cit. p.17

119 Hinings B & Greenwood R, « The normative prescription of organizations », in Zucker (dir), *Institutional patterns and organizations*, Ballinger, 1987

120 Abrahamson E & Fombrum CJ, « Macrocultures : determinants and consequences », *Academy of Management Review*, 19 (4), 1994

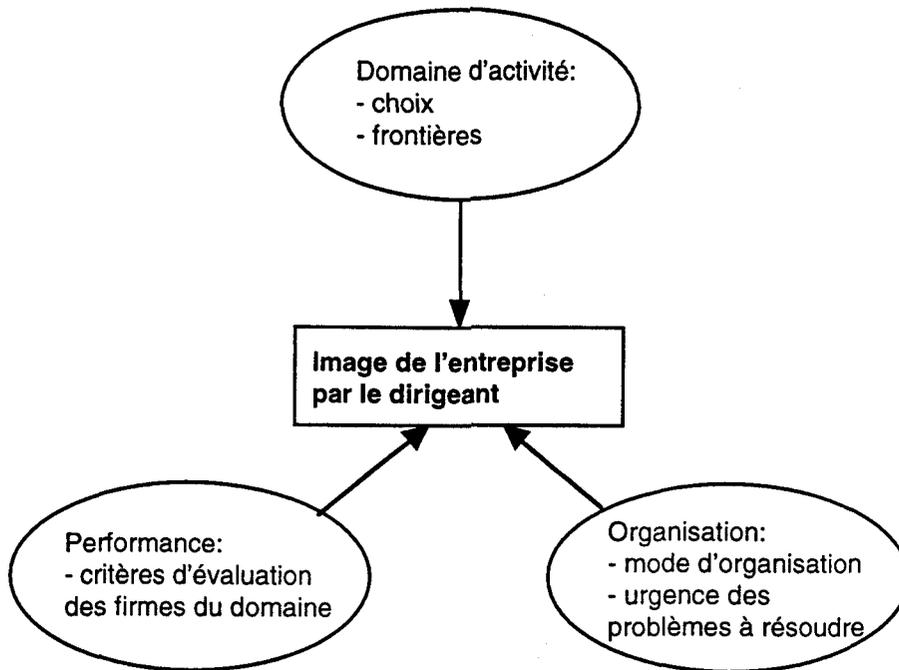


Figure 1.6 : Image de l'entreprise par le dirigeant

Chacun des trois pôles d'influence de l'image qu'a le dirigeant de l'entreprise peut être désagrégé, ou plutôt est lui même sous contingence.

Calori, Johnson et Sarnin¹²¹ ont effectué une étude exploratoire sur l'articulation des cadres de référence des dirigeants (17 français et 16 britanniques) de 4 secteurs (brasserie, automobile, banque de détail et édition de livres) au regard de la structure et de la dynamique de leur environnement. Cette étude montre l'existence de cadres de référence spécifiques à l'industrie¹²² et spécifiques au pays¹²³, les premiers semblant moins marqués que les seconds peut-être parce que l'étude portait sur une industrie et non sur un

¹²¹ Calori R, Johnson G & Sarnin P, « Schémas de référence des dirigeants : comparaison France GB », in Noel (dir), *Perspective en management stratégique*, Economica 1992

Calori R, Johnson G & Sarnin P, « CEO's cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994

Calori R & Sarnin P, « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française De Gestion*, Mars Avril Mai, 1993

¹²² non pas au groupe stratégique

groupe stratégique¹²⁴. Les éléments contingents à la représentation de l'acteur sont multiples et ceux spécifiques au secteur n'en sont qu'une partie. Si l'homogénéité du secteur paraît favorable (ou explique) à l'homogénéité des représentations, l'évolution d'un secteur, même en apparence homogène, est en bonne partie ouverte et indéterminée (ce qui laisse des opportunités aux entrepreneurs). Il est possible de procéder par analogie avec la théorie du noyau central des représentations sociales pour comprendre le concept de cognition sectorielle. Certains l'ont fait sans l'utiliser explicitement¹²⁵.

Chaque espace social produit un ensemble de représentations plus ou moins partagées selon l'autonomie qu'il a su prendre d'une part, selon les interactions entre acteurs qu'il provoque d'autre part. Ces conditions expliquent peut-être les différences de résultats des recherches. En effet certaines d'entre elles ont montré l'homogénéité des schémas cognitifs des dirigeants au sein d'une même industrie¹²⁶, d'autres en ont montré la diversité¹²⁷. Chaque espace social possède un registre conventionnel susceptible d'être

¹²³ Cf. travaux d'Hofstede

¹²⁴ Bien que cela dépende évidemment de la définition donnée à la notion de groupe stratégique. Conformément à la théorie des représentations sociales, un groupe stratégique peut être assimilé à une « société » en réduction ou à un champ de l'espace socio-économique, c'est-à-dire un espace social qui s'est relativement autonomisé et au sein duquel les interactions promulguent des représentations en partie similaires relativement aux objets du dit espace.

Notons que Calori, Johnson & Sarnin ont relevé quatre cadres de référence influençant les perceptions des dirigeants : l'expérience individuelle, l'expérience de l'organisation, la recette de l'industrie, le contexte national dominant, mais leur étude n'a porté que sur les deux derniers niveaux.

¹²⁵ Voir par exemple Lachman R, Need A & Hinings B, « Analysing cross-national management and organizations : a theoretical framework », *Management Science*, janvier, 1994

¹²⁶ Dimaggio P & Powell WW, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 82, 1983

Porac JF, Thomas H & Baden-Fuller C, « Competitive groups as cognitive communities : the case of Scottish Knitwear manufacturer », *Journal of Management Studies*, 1989

Spender JC, *Industry recipes : the nature and sources of managerial judgement*, Oxford, Basil Blackwell, 1989 (source : Calori & Sarnin, 1996)

Reger RK & Huff AS, « Strategic groups : a cognitive perspective », *Strategic Management Journal*, 14, 1993

¹²⁷ Calori R & Sarnin P, « Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile », *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996

Hodgkinson G & Johnson G, « Exploring the mental models of competitive strategist : the case for a processual approach », *Journal of Management Studies*, 1995 (source Calori & Sarnin, 1996)

Daniels L, de Chernatony L, Johnson G, « Differences in managerial cognitions of competition », *British Journal of Management*, 5, 1995 (source : Calori & Sarnin, 1996).

confronté à d'autres registres (ou avec lesquels il s'imbrique éventuellement). Pour identifier une certaine homogénéité des représentations d'un espace donné, peut-être faut-il que cet espace soit intrinsèquement homogène, cela supposant qu'il ait su prendre une autonomie nécessaire au développement de registres conventionnels qui lui sont propres (Moliner emploierait le vocable de configuration structurelle pour désigner cet espace, cf. encart 4). Ainsi dans une étude, à laquelle nous avons participé, portant sur les schémas d'interprétation des dirigeants relativement aux problématiques de l'emploi¹²⁸, dans deux des trois secteurs investis cette homogénéité apparaît¹²⁹, alors qu'elle n'apparaît pas dans le troisième¹³⁰.

Encart 4 : analyse du contexte et de la configuration pour l'identification d'une représentation dominante (Moliner, 1996)

Confronté à une problématique, Moliner¹³¹ fait l'hypothèse que le problème à résoudre a quelque chose à voir avec les représentations sociales, dont la théorie lui sert de grille de lecture. Se pose alors le problème de l'identification de la représentation à étudier : « quel est l'objet dont la représentation régle la situation ? »¹³². La liste des questions qu'il convient de se poser relativement au contexte à étudier se regroupe autour de la situation, des protagonistes de la situation et de l'interaction entre ces protagonistes :

- ⇒ s'agissant de la situation la règle est de restreindre le champ d'étude à une situation précise ou à des situations très comparables partageant de fortes spécificités;
- ⇒ outre les protagonistes physiquement présents, il convient de relever la présence symbolique d'acteurs de la situation (individus, groupes sociaux, institutions). Celle-ci étant sociale, l'interrogation doit aussi porter sur l'interaction qui se déroule dans la situation;
- ⇒ « une situation sociale peut se résumer à une interaction, réelle ou symbolique, entre des protagonistes physiquement ou symboliquement présents »¹³³. La cause de l'interaction, ce qui est échangé lors de l'interaction, ainsi que l'objet de l'interaction constituent des réponses conduisant à l'objet de l'interaction, lequel correspond éventuellement à l'objet de la représentation dominante dans la situation étudiée.

Les questions doivent conduire vers un objet précis, qu'il s'agisse d'un objet physique ou d'une notion,

¹²⁸ Desreumaux A (dir), Beaucourt C, Bécour JC, Bellini S, de La Villarmois O, Louart P, Masse MC, Pailot P, Saielli P, Verstraete T, *Les stratégies des entreprises en tant qu'acteurs de l'emploi*, CLAREE, Rapport DARES, 1995

¹²⁹ Ces deux secteurs sont le textile et la distribution.

¹³⁰ Ce troisième secteur est l'agro-alimentaire. La grande diversité des activités relevant de ce secteur semble être la raison de la pluralité des représentations. Une certaine homogénéité aurait pu peut-être être identifiée en descendant dans une branche spécifique du secteur.

¹³¹ Moliner, 1996, op. cit.

¹³² Ibid, p.160

¹³³ Ibid, p.161

d'une pratique ou d'un phénomène voire d'une forme d'organisation sociale ou encore d'un personnage. Alors l'hypothèse peut être posée que les représentations sociales de cet objet régule la situation. Pour vérifier cette hypothèse il convient :

- ⇒ de bien définir l'objet, même s'il se situe, comme dans la plupart des cas dans l'étude des représentations sociales, à un haut niveau de généralité;
- ⇒ de vérifier que la population concernée par l'étude constitue effectivement un groupe social, qu'il existe donc des relations d'interdépendances et des communications régulières entre les membres du groupe relativement à l'objet défini (ce qui peut conduire à restreindre davantage la situation étudiée ou à déplacer l'attention vers un objet plus spécifique);
- ⇒ de répondre à la question de savoir si le groupe qui s'est formé autour de l'objet (l'objet pouvant être la genèse du groupe, Moliner parle alors de configuration structurelle), ou si l'objet vient menacer les objectifs du groupe (l'objet est survenu dans l'histoire du groupe, la configuration est alors conjoncturelle et concerne des groupes préexistants confrontés à un objet nouveau et problématique). Dans les deux cas Moliner affirme que l'on a des raisons de penser qu'il existe des enjeux, une identité (dans le cas de configuration structurelle l'objet induit l'identité du groupe et l'a en quelque sorte autonomisé) ou une cohésion (dans le cas d'une configuration conjoncturelle les membres du groupe font preuve d'une cohésion pour répondre au problème posé par l'objet) permettant l'élaboration d'une représentation sociale de l'objet.

Encore faut-il que le groupe ne soit pas guidé par une idéologie, laquelle diffère de la représentation sociale en ce sens qu'un groupe idéologique répond à une ou des instances de contrôle et de régulation imposant non pas une représentation mais une idéologie, voire des déclarations homogénéisant les conduites individuelles (par exemple un code déontologique)¹³⁴.

Si aucune configuration, structurelle ou conjoncturelle, n'apparaît au chercheur, alors l'objet social concerné n'est pas objet de représentation pour le groupe étudié. Il reste toutefois possible qu'il soit lui-même rattaché à une représentation sociale. Dès lors l'étude porte non plus sur l'objet d'une représentation sociale mais sur l'image d'un objet social.

Pour résumer, chronologiquement, l'étude du contenu et de la structure d'une représentation sociale passe par les préalables suivants :

- ⇒ l'identification d'un objet social susceptible d'être objet de représentation. La démarche d'analyse du contexte (situation, protagonistes, interaction) sert cette identification. En cas d'échec le chercheur admet « que le modèle théorique des représentations sociales n'est pas le plus pertinent pour aborder la problématique étudiée »¹³⁵;
- ⇒ si un objet est identifié la démarche d'analyse de la configuration permet de vérifier que l'objet en question constitue effectivement un objet de représentation pour un groupe donné. En cas d'échec une redéfinition des spécificités du groupe s'impose.

Alors seulement l'étude peut s'orienter vers le contenu et la structure de la représentation sociale. Moliner illustre sa méthode par deux exemples principaux, l'un portant sur la représentation sociale de l'objet

¹³⁴ Deconchy parle de système orthodoxe dans lequel le sujet orthodoxe « accepte et même demande que sa pensée, son langage et son comportement soient réglés par le groupe idéologique dont il fait partie et notamment par les appareils de pouvoir de ce groupe. On dira d'un groupe qu'il est orthodoxe dans la mesure où ce type de régulation y est effectivement assuré ... où le bien-fondé (technologique et axiologique) de ce type de régulation fait lui-même partie de la doctrine attestée par le groupe. On appellera alors système orthodoxe l'ensemble des dispositifs sociaux et psychosociaux qui règlent l'activité du sujet orthodoxe dans le groupe orthodoxe, en même temps qu'ils interviennent dans l'émergence d'un groupe orthodoxe ».

Deconchy JP, « Systèmes de croyances et représentations idéologiques », in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984, p.341 & 342

¹³⁵ Moliner, 1996, op. cit. p.170

« entreprise » (la firme et non l'action d'entreprendre) dans une population étudiante, l'autre sur l'image d'entreprises données.

L'idée n'est pas ici de vérifier s'il existe un objet susceptible d'être objet de représentation sociale mais de démontrer que les contingences aux représentations sont multiples, complexes, interactives, éventuellement paradoxales voire antagoniques, et cela est d'autant plus marqué que l'individu appartient à de multiples groupes (autonomes ou s'imbriquant). Néanmoins certaines représentations sont systématiques. Ainsi on peut penser que l'expérience d'un individu, son contexte culturel, les organisations sociales dans lesquelles il s'implique et son pays d'origine sont des contingences systématiques¹³⁶. Les représentations agissant comme des guides, elles influent sur les actions des individus. Dans le cadre de l'acte d'entreprise les représentations sociales d'un secteur d'activité peuvent influencer sur les représentations d'un individu ayant une expérience dans ce secteur. Le secteur investi par le créateur peut être en quelque sorte « régi » par des représentations sur ce qu'est ou devrait être ce secteur, les firmes de ce secteur etc. Et cela d'autant plus que ce secteur est homogène. Le créateur d'entreprise ne bénéficie pas des mêmes interactions sociales que le dirigeant de l'entreprise établie. Il n'intègre donc pas forcément une représentation du secteur et n'adhère pas forcément à son registre conventionnel, à moins d'en être issu (entreprise familiale, expérience dans le secteur). À ce titre les politiques d'essaimage ont cela d'intéressant qu'elles garantissent généralement un carnet de commandes de départ au créateur et une confirmation des pratiques, usages, croyances, conventions, visions, à la firme établie. Le candidat à la création est socialisé d'emblée. Mais l'essaimage n'est qu'un cas, de plus non majoritaire.

Pour passer à un niveau d'agrégation supérieur, l'acte d'entreprendre

¹³⁶ Huff AS, « Industry influences on strategy reformulation », *Strategic Management Journal*, 3, 1982
Calori, Johnson & Sarnin, 1992, 1994, op. cit.

peut souffrir des représentations de la société justement par rapport à l'acte lui-même. Favoriser un climat entrepreneurial c'est encourager l'émergence de conventions qui, elles-mêmes, vont favoriser la socialisation entrepreneuriale. Un environnement entrepreneurial devrait provoquer l'émergence de « conventions entrepreneuriales » qui servirait de guide à l'entrepreneur potentiel. Par réduction de l'incertitude en fournissant des repères, ces conventions devraient inciter à l'entreprise. L'entrepreneuriat est d'abord une façon de penser¹³⁷ et l'esprit d'entreprise suscite la création d'entreprises¹³⁸. Les représentations « ambiantes » (sociales) rencontrent alors les représentations individuelles et révèlent des vocations, voire les suscitent. L'entrepreneur latent manifeste son désir, ou sa volonté, d'entreprendre dans la détermination qu'a su montrer l'environnement pour qu'il s'exprime. Encore faut-il donner une place à l'entrepreneur dans les modèles, lesquels influencent aussi les schémas d'interprétation, les savoirs ne sont pas que naïfs. À ce propos, on peut se demander si les manuels relatifs à la création d'entreprise véhiculent des modèles, au sens commun du terme, objets de représentations sociales, lesquelles guident les agissements des individus.

Articulation de la théorie des représentations sociales avec la théorie des conventions.

Sans aucun doute les deux théories possèdent des points de convergence, mais aussi des nuances légitimant leur identité. Ceci pour dire qu'il nous paraît difficile de réduire une convention à une représentation sociale relative à un objet économique (l'économique étant vue comme une partie du social), bien que des arguments peuvent être en ce sens avancés. Des arguments peuvent aussi être avancés pour démontrer que les conventions

¹³⁷ Drucker P, *Les entrepreneurs*, Hachette, 1985

¹³⁸ Julien & Marchesnay, 1996, op. cit.

sont des objets symboliques susceptibles d'être objets de représentations sociales. La diversité des représentations sociales peut expliquer la diversité des registres conventionnels, mais la diversité des conventions peut tout autant expliquer la diversité des représentations sociales.

Les deux théories relient l'individuel et le collectif. Dans les représentations sociales la texture psychologique de l'individu induit la représentation elle-même induite de social (ce qu'explique la théorie du noyau central et du système périphérique), ce qui renvoie aussi à la socialisation de l'individu. Cette même texture (dont l'intérêt perçu, l'éthique, etc.) guide l'individu dans le choix, lorsqu'il est en mesure d'effectuer ce choix, d'un registre conventionnel. L'idée de choix est intéressante en ce qu'elle promeut celle de conviction. L'individu, dans notre étude le créateur, doit convaincre les autres d'adhérer au registre conventionnel qu'il propose. Mais il y arrivera d'autant mieux qu'il est induit des représentations des individus qu'il cherche à convaincre. En ce sens la théorie des représentations sociales met l'accent sur la congruence qui doit exister entre la représentation du créateur et la réalité à laquelle il se confronte.

Le créateur entreprend dans un monde où existe un registre conventionnel et où les individus possèdent une représentation de ce monde dont ils partagent certains aspects. Certes le créateur peut convaincre à l'adoption d'un nouveau registre conventionnel, mais l'exercice est d'autant plus délicat qu'il n'est pas un produit de l'espace social dans lequel il s'insère. Autrement dit lorsque le créateur ne partage pas les représentations à l'œuvre dans cet espace parce que n'y occupant pas déjà une position lui ayant permis de s'induire de ces représentations. L'apprentissage est alors plus long et il est d'autant plus essentiel pour le créateur de s'insérer (afin d'interagir avec les acteurs de l'environnement investi), de se positionner, dans l'espace social lui permettant de s'imprégner des représentations.

Sans détailler davantage les articulations possibles entre les théories, voici l'acception générique retenue pour chacune d'entre elles.

Une convention sera ici vue comme une règle plus ou moins explicite à laquelle un sujet adhère éventuellement, persuadé qu'il est que les autres adhèrent ou vont adhérer à cette règle. Ainsi par exemple, un banquier va croire au projet du créateur parce qu'il croit que les clients vont adhérer aux règles du jeu posées par le registre conventionnel que propose le créateur. L'adhésion peut être consciente ou inconsciente, volontaire ou involontaire et peut répondre à un simple phénomène de mimétisme.

Une représentation sociale correspond à une représentation qu'ont les sujets d'un espace social de certains objets de cet espace. Il n'y a pas de principes d'adhésion ou de choix (conscient comme inconscient). La représentation sociale d'un objet sous-tend l'existence d'un partage de cette représentation par un nombre substantiel des sujets de l'espace social qu'ils occupent. Plus que le mimétisme, c'est la notion de socialisation et d'apprentissage qui serait dans cette perspective à mobiliser. Ainsi, si l'on admet qu'une convention est objet de représentation¹³⁹, elle s'apprend sous l'angle de la théorie des représentations sociales (par apprentissage ou socialisation), elle s'adopte sous l'angle de la théorie des conventions (par mimétisme ou par choix).

Dans l'articulation entre l'individuel et le collectif, les psychologues sociaux montrent davantage, ce qui est logique au regard de leur discipline, qu'on ne peut oublier que les processus de formation d'une image sociale sont individuels : « bien que soumis à des déterminants psychosociaux, perception-

¹³⁹ Sachant, comme nous l'avons précédemment précisé, qu'une convention ne peut être en toute circonstance réduite à un objet de représentation.

interprétation et processus d'inférence sont le fait d'individus singuliers »¹⁴⁰. L'activité inférentielle intervient dès qu'il y a traitement de l'information. Elle est cette capacité qu'a l'être humain d'élaborer, à partir d'informations sur l'environnement, d'autres informations sur l'état de cet environnement par des activités totalement intériorisées¹⁴¹. La dimension idiosyncrasique est mieux incorporée, qu'il s'agisse des éléments idiosyncrasiques de la représentation ou des expériences, de l'histoire et du vécu de l'individu¹⁴².

Les points d'ancrage des deux théories résident dans l'incorporation d'une dimension cognitive, dans la considération des schémas d'interprétation des individus, lesquels médiatisent deux autres notions : celles de position et d'action. Le prochain chapitre met l'accent sur ces deux notions, montrant ainsi que la considération de la dimension cognitive n'écarte pas la considération des dimensions praxéologiques et structurales.

¹⁴⁰ Moliner, 1996, op. cit. p.146

¹⁴¹ Politzer G, « L'activité inférentielle », in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990

¹⁴² La théorie du noyau central (et du système périphérique qui est son corollaire) illustre parfaitement la symbiose, pourrait-on dire, entre l'individuel et le collectif.

Chapitre 2

Les schémas d'interprétation comme médiateur entre position et action

La position qu'a occupée et qu'occupe un créateur potentiel n'est pas neutre sur la représentation qu'il se fait de son entreprise parce que cette position induit des savoirs préalables et une connaissance des registres conventionnels en vigueur. Mais une position désavantageuse peut être compensée par des actions sources d'apprentissage. La position qu'occupe un individu n'est pas forcément la même que celle qu'il occupait jadis. Les actions de l'individu sont susceptibles d'agir sur sa trajectoire existentielle. Dès lors que les agissements d'une personne la conduisent à vivre une nouvelle expérience, celle-ci donne lieu à de nouvelles interprétations permettant de modifier l'image d'un objet dans son ensemble¹⁴³. La position qu'occupe l'individu fait que lui parviennent certaines informations. Si cet individu agit de façon à modifier sa position, d'autres informations, notamment relatives au registre conventionnel ou aux représentations en vigueur dans l'environnement dans lequel il se positionne, lui parviennent. S'il les intègre, alors les représentations qu'il a des objets sont susceptibles de changer, tout comme le registre conventionnel auquel il adhère ou celui qu'il propose. Il convient d'intégrer à notre étude ces deux dimensions que sont la position de l'acteur et ses actions pour appréhender ce que peuvent être ses schémas d'interprétation (section A), schémas qui en retour lui fournissent un cadre d'action, notamment dans leur dimension prospective. Les gestionnaires regroupent ces schémas d'essence prospective sous le vocable de vision stratégique (section B).

¹⁴³ Moliner, 1996, op. cit.

A

Position et action

Une représentation est « le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique. La représentation est donc un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations se référant à un objet ou une situation. Elle est déterminée à la fois par le sujet lui-même (son histoire, son vécu), par le système social et idéologique dans lequel il est inséré, et par la nature des liens que le sujet entretient avec ce système social »¹⁴⁴. Les représentations sont donc inexorablement affectées par la dimension sociale, comme le démontre la section précédente, et en ce sens elles sont des principes permettant la prise de positions au sein de rapports sociaux et organisent les processus symboliques intervenant dans ces rapports¹⁴⁵. Mais il ne faudrait pas écarter la dimension individuelle, ce que la théorie du noyau central intègre avec la notion de système périphérique, la représentation globale n'a pas qu'une dimension sociale et possède une dimension idiosyncrasique. Elle est construite par le sujet lui-même en fonction de son potentiel de croyances, de connaissance, de son histoire, de son expérience et de la position qu'il occupe dans l'espace social.

¹⁴⁴ Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociale », In Jodelet (Dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989, p.188

¹⁴⁵ Doise W, « Les représentations sociales : définition d'un concept », in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux & Niestlé, 1986

Sur l'objectivité du réel.

Discourir sur la façon dont l'individu se représente le réel passe par une interrogation relative à ce qu'est ce réel. La littérature à ce propos est foisonnante et l'idée n'est pas ici d'en faire un état de l'art qui renverrait à des débats antiques et non clos¹⁴⁶. Les propos s'appuient ici sur le structuralisme constructiviste de Bourdieu, qui constitue une façon de dépasser le débat suscité. Par le terme de structuralisme constructiviste Bourdieu veut dire qu'il existe dans le monde social lui-même des structures objectives indépendantes de la conscience et de la volonté des agents, structures capables d'orienter ou de contraindre les pratiques ou les représentations des agents. Il existerait une genèse sociale des schèmes de perception, de pensée et d'action (constitutifs de ce que Bourdieu appelle l'*habitus*), et une genèse des structures sociales à savoir des champs, des groupes¹⁴⁷. Un champ est une partie de l'espace social qui s'est relativement autonomisé selon une logique et une hiérarchie propres¹⁴⁸. Ainsi on peut distinguer le champ culturel, le champ économique, le champ sportif, le champ artistique, etc.

Selon Bourdieu, l'existence d'un champ suppose une certaine acceptation par ses agents des règles (des conventions...), permettant ainsi d'identifier le champ à un marché spécifique au sein duquel les agents luttent (chaque champ est un champ de luttes) relativement à la distribution des forces (chaque champ est un champ de forces), c'est-à-dire à la distribution et à la redistribution des « espèces » de capital : capital social, capital économique, capital religieux, capital symbolique, etc. (cf. encart 5)¹⁴⁹. Capita-

¹⁴⁶ Les lectures de Durkheim, de Bourdieu, de Schütz et de Berger & Luckmann suffisent peut-être à cerner le débat.

¹⁴⁷ Bourdieu P, *Choses dites*, Les éditions de Minuit, 1987, (voir notamment p.147)

¹⁴⁸ Relativement aux propos de la section précédente, un champ est un lieu propice aux représentations sociales.

¹⁴⁹ Nous ne parlerons pas, sauf ici, des trois types de capital que distingue Burt. Pour cet auteur tout acteur possède trois types de capital : un capital financier (argent, lignes de crédits, etc.), un capital humain (charme, intelligence, santé, compétences, etc.) et un capital social. Ce dernier renvoie aux rela-

liser une espèce de capital confère un relatif pouvoir, le volume de capital spécifique possédé hiérarchisant les relations dans un champ spécifique. Ce volume positionne donc l'agent dans un champ et plus largement dans l'espace social, celui-ci étant composé d'une pluralité de champs. Dans un champ donné les types de capital peuvent entrer en concurrence ou s'imbriquer mais, dans tous les cas, les agents forment des stratégies pour leur possession.

Encart 5 : Les types fondamentaux de capital (Moingeon & Ramanantsoa, 1995)

Trois types de capital sont fondamentaux¹⁵⁰:

- ↪ le capital économique, bien connu des gestionnaires et des économistes;
- ↪ le capital culturel : il peut prendre trois états. Le capital culturel incorporé renvoie à l'habitus; le capital culturel objectivé correspond aux biens culturels possédés (tableaux, œuvres littéraires ou musicales, ...); le capital culturel institutionnalisé peut par exemple prendre la forme de titres scolaires;
- ↪ le capital social : il renvoie à la notion de relations, « le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance »¹⁵¹

Ces trois types induisent un quatrième type, particulier :

- ↪ le capital symbolique : il correspond au prestige, à la réputation, que confère dans un champ la possession d'un volume sensible de capital.

Bourdieu met en garde contre le « physicalisme » qui, en s'appuyant sur le précepte durkheimien, traite les faits sociaux comme des choses. À l'inverse il ne faut pas non plus tomber dans le « psychologisme », où le monde social est réduit aux représentations que s'en font les agents. Néan-

tions avec les autres acteurs, relations fournissant des opportunités d'utilisation des autres types de capital.

Burt RS, *Structural holes. The social structure of competition*, Harvard University Press, 1992

¹⁵⁰ Moingeon B & Ramanantsoa B, « Approche socio-économique du management stratégique », in Ingham (dir), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, 1995

¹⁵¹ Moingeon et Ramanantsoa citent Bourdieu.

moins, la réalité sociale objective, c'est-à-dire celle existant indépendamment des représentations que s'en font les agents, est « aussi un objet de perception. Et la science sociale doit prendre pour objet et cette réalité et la perception de cette réalité, les perspectives, les points de vue que, en fonction de leur position dans l'espace social objectif, les agents ont sur cette réalité... La sociologie doit inclure une sociologie de la perception du monde social, c'est-à-dire une sociologie de la construction des visions du monde qui contribuent elles-mêmes à la construction de ce monde »¹⁵². Bourdieu confère une certaine primauté à l'objectif car la perception (ou le point de vue) qu'a l'agent de la réalité sociale dépend de la position que cet agent occupe dans l'espace social objectif. Ceci explique les différences des points de vues des agents, la construction de la vision du monde de chacun « est opérée sous contrainte structurale »¹⁵³ et dépend de son habitus, c'est-à-dire des structures mentales qui sont les produits de l'intériorisation des structures du monde social. Pour Bourdieu l'habitus est un système de schèmes de production de pratiques et un système de schèmes de perception et d'appréciation des pratiques. Les opérations liées à l'habitus expriment la position sociale dans laquelle il s'est construit.

S'il semble raisonnable d'admettre que les dispositions perceptives tendent à être ajustées à la position occupée, et sauf à faire de l'habitus un principe tautologique, force est de reconnaître que l'agent est aussi porteur d'une structure qui lui est propre, c'est-à-dire indépendante de la structure sociale et de la position qu'il occupe dans cette structure sociale. Cette subjectivité n'est pas forcément et toujours sous contrainte structurale et ne correspond pas inéluctablement à l'intériorisation de l'extériorité. L'indéniable pouvoir explicatif du concept d'habitus doit composer avec une subjectivité qui lui échappe parce que non dictée par l'ordre de la construction sociale.

¹⁵² Ibid p.154 & 155. De là à dire qu'il convient de scruter la vision d'un créateur pour comprendre son entreprise...

D'un point de vue individuel ou collectif, il existe toujours une part de désordre relatif sur l'autel duquel l'individu expose sa « subjectivité idiosyncrasique ». Ce dernier terme marque une différence entre une subjectivité propre à l'individu et une « subjectivité collective ». Cette dernière n'est pas à confondre avec l'intersubjectivité, laquelle serait l'interaction des « subjectivités idiosyncrasiques », mais se rapprocherait plus volontiers du concept d'*habitus*. L'ordre social met à jour « l'objectivité du subjectif » (cf. le principe d'objectivation en psychologie sociale), mais parce que dans tout ordre il y a du désordre (relatif) il est aussi possible de parler de la subjectivité de l'objectif¹⁵⁴. L'ordre est tout autant sous contingence du désordre que le désordre est sous contingence de l'ordre ; ainsi il serait « faux de croire qu'une définition de la réalité exclut forcément la subjectivité. Si nous donnons le nom de science à l'accumulation de vérités objectives et systématiques que nous pouvons établir sur le monde, alors l'existence de la subjectivité est un fait scientifique comme un autre »¹⁵⁵.

Synthétiquement, considérer la réalité comme construite (ou, pour certains, comme subjective), c'est admettre qu'une partie de cette construction peut être ordonnée; ordre pouvant être interprété comme objectif. Inversement, considérer la réalité comme donnée ne doit pas faire oublier que son accessibilité passe par l'interprétation qu'en font ses protagonistes, interprétation dépendant de la position de ces protagonistes d'une part, de leurs dispositions cognitives et de leurs motivations d'autre part¹⁵⁶. De plus,

¹⁵³ Ibid, p.155

¹⁵⁴ La relativité des notions d'ordre et de désordre est exposée dans la seconde partie.

¹⁵⁵ Searle, 1985, op. cit. p.33

¹⁵⁶ Ces propos ne sont pas sans évoquer le structuro-fonctionnalisme de Parsons. Cet auteur voit le social comme un système d'interactions structurées entre personnes ou groupes produisant un ordre sur la base de valeurs et de normes communes. Ces valeurs et normes s'ajoutent aux motivations des individus pour guider leurs actions (ce sont les motivations qui rendent significatives les actions).

Parsons T, *The structure of social action*, McGraw Hill, 1937

Parsons T, *The social system*, The Free Press of Glencoe, 1951

Parsons T, *Sociétés: essai sur leur évolution comparée*, Dunod, 1973

Pour une synthèse de l'apport de Parsons voir Filloux JC & Maisonneuve J (dir), *Anthologie des sciences de l'homme*, Tome 2, Dunod, 1993

considérer le monde comme objectif ne veut pas dire qu'il soit immuable et insensible aux forces symboliques.

Dès lors la « maturation décisionnelle » inhérente à l'apprentissage entrepreneurial peut être vue comme régie par la position occupée ou prise par l'individu dans la structure sociale, sans pour autant écarter les expériences, les éléments cognitifs, affectifs et moraux¹⁵⁷. En effet nos esprits ont des états mentaux pour nous donner une représentation du monde, « nous représenter comment il est fait, comment nous voudrions qu'il soit, comment nous avons peur qu'il se transforme, et ce que nous avons l'intention d'y faire, etc. »¹⁵⁸. Les représentations que nous avons du monde ne sont pas neutres sur nos intentions d'agir, généralement dans un sens qui nous est favorable¹⁵⁹.

L'individu contribue ainsi à la modification du réel et participe à l'évolution du système¹⁶⁰. L'évolution peut être distinguée du « simple »¹⁶¹ changement et intervient « lorsque certains seuils de variables ou de contraintes venant de l'environnement sont dépassés et que le système antérieur de régulation ne peut faire face à la situation nouvelle »¹⁶², tandis que lors d'un simple changement le système antérieur de régulation reste compétent. L'évolution nécessite une mutation génétique et une adaptation satisfaisante.

157 Louart P, *Le sens de la personne en GRH*, Ed Murielle Gagne, 1994, p.36, propos développés sur le thème de la complexité de la personnalité de l'homme.

Par simplification les éléments cognitifs incluent, dans l'acception que nous retenons de la cognition, les éléments affectifs et moraux. Cette simplification ne gêne pas nos développements.

158 Searle, 1985, op. cit. p.84

159 Généralement car, outre la contrainte d'une dimension intersubjective, une dimension intrasubjective (c'est-à-dire un agencement des différentes identités du même individu) peut pousser l'acteur dans des directions opposées. Le défi des nouvelles sociologies réside d'ailleurs en partie dans l'appréhension « des individus pluriels produits et producteurs de rapports sociaux variés »

Corcuff P, *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995, p.16

160 Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979

161 Simple est mis entre guillemets car même un simple changement peut être paradoxalement complexe. Le complexe n'est pas l'inverse du simple; il ne faut pas confondre le complexe et le compliqué.

Voir à ce propos : Le Moigne JL, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990

De la représentation à l'action.

Les trois processus sur lesquels Weick¹⁶³ se base pour appréhender la dimension socioculturelle de l'organisation sont issus des théories de l'évolution. Il s'agit de la variation, de la sélection et de la rétention.

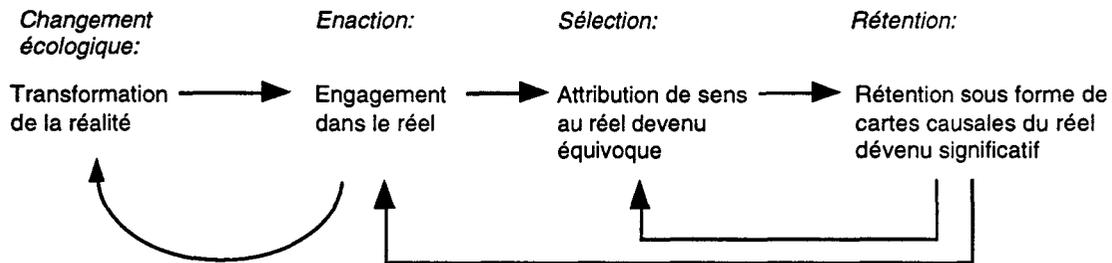


Figure 1.7 : le processus d'évolution organisationnelle selon Weick (1979)

La Figure 1.7 modélise la dynamique organisationnelle selon Weick¹⁶⁴, on y retrouve quatre éléments de base :

⇒ le changement écologique : la réalité à laquelle l'individu est confronté est plus ou moins équivoque, c'est-à-dire qu'elle a de « multiples significations »¹⁶⁵ et offre donc de multiples possibilités d'interprétation. Cette équivocité ne résulte pas forcément d'un environnement désordonné, indéterminé ou chaotique mais plutôt riche de possibilités. En ce sens, le changement écologique renvoie aux possibilités qui sont offertes à l'individu de donner du sens lorsque ses expériences d'énaction passées lui manquent pour cela;

¹⁶² Durand D, *La systémique*, PUF Que sais-je?, 1994, p.25

¹⁶³ Weick, 1979, op. cit.

¹⁶⁴ Sans faire l'économie de la lecture de l'ouvrage de Weick, qui, dès 1969, optait pour une analogie bio-écologique de l'évolution des organisations, on consultera avec intérêt la lecture qu'en a fait Koenig : Koenig G, « Management : les constructeurs. K. E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1996 (voir aussi le cahier n°96.03 de l'Institut de Recherche en Gestion, Université de Paris Val de Marne, 1996).

¹⁶⁵ Sur ce point précis voir Weick, 1979, op. cit. p.170. Sur la définition des quatres éléments du modèle

⇒ l'énaction : Weick utilise le terme « d'enactment » (traduit ici par énaction) plutôt que celui de variation¹⁶⁶. « Le terme d'énaction est préféré à celui de variation car il met en exergue le rôle présumé actif que les membres de l'organisation jouent dans la création de l'environnement qui s'impose à eux... l'énaction est le seul processus où l'organisme engage directement l'environnement externe »¹⁶⁷. Weick distingue deux formes d'énaction. La première correspond à la délimitation qu'un acteur opère de la situation afin d'attirer l'attention sur les changements dans le flux d'expérience en cours dans l'action d'organiser. La seconde se produit lorsque l'acteur fait quelque chose qui déclenche un changement écologique, lequel va contraindre ses actions subséquentes, lesquelles vont provoquer de nouveaux changements écologiques, etc. Par son engagement l'individu modifie le réel.

Bien que l'énaction soit régi par une activité donnant du sens, elle n'est pas sans provoquer de l'équivocité, laquelle va être réduite par le processus de sélection;

⇒ la sélection : elle est un processus de sélection des schèmes d'interprétation susceptibles de réduire l'équivocité. Ces schèmes prennent la forme de cartes causales, interconnectant des variables, pouvant être « plaqués » à la situation afin de lui donner du sens ou, comme le dit Weick, une interprétation raisonnable. « Ces cartes sont comme des gabarits qui révèlent des configurations pouvant donner du sens ou non »¹⁶⁸. Le processus de sélection tend à retenir les cartes

voir p. 130 et suivantes.

¹⁶⁶ Voir aussi l'utilisation qu'en font Daft RL & Weick KE, « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9 (2), 1984

Daft RF & Weick KE, *Strategic change and the environment* », in Hardy (dir), *Managing strategic action*, Sage Publications, 1994

Comer PD, Kinicki AJ, Keats BW, « Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice », *Organization Sciences*, 5 (3), August, 1994

¹⁶⁷ Weick, 1979, op. cit. p.130

¹⁶⁸ Ibid. p.131

susceptibles de donner du sens, et à écarter les autres;

⇒ la rétention correspond au stockage des schèmes, ou des cartes causales, sélectionnés, c'est-à-dire ceux qui ont permis de donner du sens au phénomène.

Globalement, le modèle proposé par Weick lie la représentation et l'action¹⁶⁹, lie l'individu et le phénomène d'organisation en cours, en mettant un accent particulier sur le pouvoir productif des schèmes d'interprétation.

Les représentations que se font les individus du système influencent leurs actions, qui, en retour et dans leur déroulement, fournissent des repères perceptifs. Les actions ne sont pas neutres et produisent des effets, elles transforment la réalité avec laquelle l'acteur interagit et qu'il interprète. Les compétences des individus s'expriment à travers leur capacité réflexive, c'est-à-dire leur « capacité de comprendre ce qu'ils font pendant qu'ils le font » et leur compétence à contrôler « de façon réflexive le cours de leur interaction »¹⁷⁰. La réflexivité individuelle, élément de la compétence générale d'une personne dans ses rapports à l'univers, peut à ce titre être mise en avant : « elle est cette capacité qu'a tout être humain de voir ce qu'il fait en le faisant, et de voir ce que font les autres dans le contexte de son action »¹⁷¹, de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait¹⁷². En suivant son action, l'individu peut se servir de la « connaissance qu'il a de ce qu'il fait et du contexte dans lequel il le fait pour déterminer le cours de son action ». Le futur que se construit mentalement l'individu comme but découle de son

¹⁶⁹ Peut-être devrait-on dire les possibles représentations (cf. processus de sélection) et les possibles actions (l'individu choisissant, consciemment ou inconsciemment, l'action).

¹⁷⁰ Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987 (1ère 1984), p.33 et p.80

¹⁷¹ Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1994, p.196

évolution dans son environnement. Le sujet se forme une idée précise de son but avant et pendant l'action, la visée de cette idée définissant son intention, et l'action étant centrée sur cette visée¹⁷³. Le but « est défini par le resserrement progressif des limites d'un champ de mouvements possibles, et jamais ces limites ne se rejoignent pour définir une et une seule ligne d'action, ni un but ponctuel ... Nous ne pouvons savoir ce que nous faisons dans une action qu'en la faisant, parce que nous n'en avons pas de schéma cognitif complet à l'avance, que nos repères perceptifs sont des seuils à ne pas atteindre, et que seule l'action peut nous révéler si nous en sommes proches ou pas »¹⁷⁴. L'essai, l'erreur et l'évitement de l'erreur sont des guides cognitifs pour l'action. « L'action se spécifie au fur et à mesure de la découverte des accidents de terrain ou de la reconnaissance de ratés »¹⁷⁵. Les actions sont conduites dans un milieu social, or comprendre la dynamique des interactions sociales d'un individu passe par le repérage de la « vision du monde » qu'il utilise pour prendre position¹⁷⁶. Pour agir, l'individu « réinterprète » le paysage des possibles collectifs, sa compréhension du collectif modifie ses interactions¹⁷⁷.

Pour Weick les niveaux individuel et collectif ne peuvent faire l'objet d'une disjonction pour la compréhension des phénomènes organisationnels. Il faut penser ces derniers dans l'interaction des individus, notamment dans l'interaction symbolique, c'est-à-dire les procédés par lesquels « les acteurs s'influencent les uns les autres et informent le processus d'élaboration de sens »¹⁷⁸. Par exemple un entrepreneur entretient avec son environne-

¹⁷² Giddens, 1980, op. cit.

¹⁷³ Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

¹⁷⁴ Ibid, p.193, 294

¹⁷⁵ Thévenot L, « Agir avec d'autres. Conventions et objets dans l'action coordonnée », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

¹⁷⁶ Abric, 1994b, op. cit.

¹⁷⁷ Fiset D & Livet P, « L'action mise en cause », *Actuel Marx*, n°13, premier semestre, 1993

¹⁷⁸ Koenig, 1996a, op. cit. p.58

ment des contacts, il y agit physiquement, en connaît certains aspects, en ignore d'autres, il discute avec d'autres personnes de ce qu'il y voit et fait. Il en résulte un tissu de liens et l'ensemble des variables environnementales lui paraissent davantage ordonné. Cet ordre correspond à une carte mentale que l'individu construit pour écarter l'équivoque. Ceci est un exemple d'énaction. Les informations que le dirigeant obtient de cet environnement tendent à lui confirmer ou infirmer ce qu'il croit vrai. Si tout le monde semble en accord sur quelque chose, c'est que cela doit exister et être vrai. En ce sens l'énaction peut être vue comme une limitation, car pour changer l'environnement l'individu a besoin de changer lui-même et de changer ses actions. Les images collectives fournissent un cadre explicatif à l'individu, cadre éventuellement faussé par des représentations socialement partagées (cf. chapitre 1).

B

Des schèmes d'interprétation à la vision stratégique du dirigeant

Selon le modèle de Weick, la rétention qu'opère l'individu du réel devenu significatif correspond à une carte causale, ou schème causal, inscrit dans sa mémoire¹⁷⁹. La mémoire constitue un objet de recherche fort étudié en psychologie. Les gestionnaires, au regard de leur objet d'étude, en arrive à proposer le concept de « mémoire collective ou organisationnelle »¹⁸⁰.

¹⁷⁹ Alors que pour Cossette et Audet la carte causale est une représentation graphique du schème, on ne peut assimiler les deux.

Cossette P & Audet M, « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

Cossette P & Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994

¹⁸⁰ Voir Wood R & Bandura A., « Social cognitive theory of organizational management », *Academy of Management Review*, 14 (3), 1989

Walsh JP & Ungson GR, « Organizational memory », *Academy of Management Review*, 16 (1), 1991

Pour ce qui nous intéresse¹⁸¹, la mémoire est considérée comme « le support de toutes les connaissances que nous avons accumulées sur le monde, et qui nous guident dans les moindres actions que nous effectuons. Les connaissances sont donc bien plus qu'un codage statique de faits, elles doivent inclure également la capacité à utiliser ces faits en interaction avec les stimulations qui nous parviennent du monde extérieur »¹⁸². La rétention qu'opère l'individu correspond à la mise en mémoire des schèmes d'interprétation qui vont lui permettre d'agir et d'attribuer un sens au réel devenu équivoque. L'idée de représentation est ainsi liée à l'existence de schèmes interprétatifs, autant d'a priori établis par le système de pensée avec lesquels l'individu aborde et évolue dans les situations auxquelles il est confronté¹⁸³. Dans la cognition de l'individu, laquelle renvoie à de nombreuses perspectives de recherche ou angles d'analyse (cf. annexe 2 : cognition et gestion), nous nous intéressons plus spécifiquement à ces schèmes.

Les schémas causals.

Nous nous intéressons même plus particulièrement à l'idée de schéma causal et ne nous attardons pas sur les types de schémas renvoyant aux notions de cadres, de scénarios et de schéma de soi (cf. encart 6). Ce choix résulte de notre objet de recherche. Ainsi par exemple il est peu probable qu'un créateur potentiel ou jeune créateur possède des schémas de scénarios

Bon J & Ourset R, « L'entreprise amnésique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1988

Girod M, « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1995

¹⁸¹ Pour détail nous renvoyons par exemple à l'ouvrage coordonné par Weil-Barais, permettant d'effectuer les liens entre mémoire et représentation, mémoire explicite, mémoire implicite, mémoire à long terme, mémoire à court terme, etc.

On consultera aussi l'intéressant travail effectué par Vogler, sur la mémoire organisationnelle voir le travail de Girod.

Girod M, « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1995

Vogler E, *Management stratégique et psychologie cognitive. Un aperçu rapide de la psychologie cognitive*, Cahiers de recherche Groupe ESC Lyon, tome 1, 1995

Vogler E, *Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive*, Cahiers de recherche Groupe ESC Lyon, tome 2, 1996

¹⁸² Weil-Barais A (dir), *L'homme Cognitif*, PUF, 1993, p.371

¹⁸³ Abric, 1989, op. cit.

relativement à son entreprise, les schémas de scénarios renvoyant à l'accomplissement de tâches familières dont la séquence d'actions a été emmagasinée de façon détaillée d'une part, évitant ainsi le raisonnement causal complexe d'autre part¹⁸⁴.

Encart 6 : les schémas de types cadres, scénarios et schémas de soi (Weil-Barais, 1993).

Selon la définition donnée dans l'ouvrage coordonné par Weil-Barais, « un schéma est une représentation cognitive qui spécifie les propriétés générales d'un type d'objet, d'événement ou de structure et laisse de côté les détails qui ne sont pas pertinents pour caractériser le type. Un schéma est donc une abstraction qui permet d'assigner à des catégories générales certaines spécifications ... En éliminant les détails, le schéma permet la catégorisation, puis la pensée et l'action fondée sur cette catégorisation »¹⁸⁵. Les cadres, les scénarios et les schémas de soi sont des types de schémas :

⇒ un cadre correspond à une structure de variables permettant, lorsqu'il est sélectionné, d'interpréter des données nouvelles en spécifiant la valeur de ces variables. Il procède par inférence. Généralement l'inférence est dite « d'héritage ». Cela consiste à la mise en relation du type « est un cas particulier de ». Ainsi une « cantine » est un cas particulier de « restaurant ». Un cadre correspond ainsi à une particularisation;

⇒ un scénario désigne une structure de la connaissance déclarative¹⁸⁶ constituant l'information générale relative à une série routinière d'événements ou à un type récurrent de conduite sociale. Outre la séquence d'actions qu'il peut susciter, un scénario influence le traitement de l'information;

⇒ les schémas de personnalité et schémas de soi influencent le comportement de l'individu et sont relatifs au type de sa personnalité (selon qu'il est par exemple extraverti ou introverti).

L'idée de schéma causal peut être attribuée à Kelley¹⁸⁷, pour qui « tout se passe comme si l'individu était motivé à atteindre la maîtrise cognitive de la structure causale de l'environnement »¹⁸⁸. Le schéma causal est, selon Kelley, une conception générale que la personne a concernant la manière

¹⁸⁴ Voir Jaspars & Hewstone, 1984, op. cit.

¹⁸⁵ Weil-Barais, 1993, op. cit., p.391

¹⁸⁶ La connaissance déclarative renvoie au savoir, la connaissance procédurale au savoir-faire.

¹⁸⁷ Kelley HH, « Attribution theory in social psychology », In Levine (dir), *Nebraska Symposium Of Motivation*, University of Nebraska Press, 1967

Kelley HH, « Causal schemata and the attribution process » in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving causes of behaviour*, Morriston, NJ, General learning Press, 1972

Notons que selon Bougon le terme de « Schème » serait à attribuer à Barlett. La notion de schème conçu par Barlett ne correspond pas à une structure statique de la connaissance mais un ensemble de significations et de connexions entre éléments cognitifs; ensemble continuellement développé, activé, modifié.

Voir Boland RJ, Greenberg RH, Park SH & Han I, « Mapping the process of problem reformulation: implications for understanding strategic thought », in Huff (dir), *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Son Ltd, Chichester, 1990.

¹⁸⁸ cité par Deschamps JC & Clémence A, *L'attribution*, Delachaux et Niestlé, 1990, p.25

dont certains types de causes interagissent pour produire un type d'effets particuliers, sous l'influence notamment de ses expériences passées. On sait ces schémas également sous l'influence de ses émotions¹⁸⁹.

Le schéma causal permet d'intégrer et d'utiliser des informations acquises à des occasions spatio-temporelles distinctes. Il transforme tout élément d'information en l'effet d'une cause¹⁹⁰. La notion de schèmes causals doit être complétée par celle de schèmes d'événements, scripts cognitifs du vécu offrant un éventail de comportements possibles face à une nouvelle situation. Le but de ces scripts est de suggérer un comportement convenant à la situation par la remise en mémoire des situations antérieures¹⁹¹.

Mais, face à toute situation nouvelle, la rationalité limitée des individus les conduit à faire preuve d'une certaine « économie psychologique ». Ils cherchent plutôt à confirmer leurs schèmes actuels qu'à en élaborer de nouveaux. De plus, l'ambiguïté du monde et sa complexité sont telles qu'elles autorisent l'individu à interpréter des événements selon ses schèmes du moment¹⁹². Autant dire qu'une personne n'accède qu'à « une » réalité. Pour Kelley un individu est persuadé d'avoir une image vraie du monde quand ses attributions satisfont les critères de validité que sont la spécificité de l'effet lié à un objet, la constance de cet effet dans le temps, la constance de cet effet selon les modalités d'interaction avec l'objet, le consensus entre les personnes au sujet de cet effet¹⁹³. Toute variation est donc induite par quatre facteurs : les objets, les personnes en interaction avec les objets (soi compris), les modalités temporelles d'interaction avec ces objets, les modalités circonstancielles d'interaction avec ces objets. Elle est égale-

¹⁸⁹ Damasio AR, *L'erreur de Descartes*, Ed Odile Jacob, 1995

Vernier P & Vincent D, « Le rôle majeur des émotions », hors série *Sciences et vie*, n°195, juin 1996

¹⁹⁰ Moscovici, 1986, op. cit.

¹⁹¹ Ibid

¹⁹² Cossette P, « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », In Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1994b, p.122

¹⁹³ Voir Deschamps et Clémence, op. cit. 1990

ment influencée, pour rejoindre le modèle posé par Weick, par les schémas stockés en mémoire.

Les travaux de Kelley s'inscrivent dans la tradition Heiderienne de l'attribution, laquelle sous-entend la recherche par l'individu des causes d'un événement; recherche influencée par l'évitement du déséquilibre cognitif, donc par une tendance à conférer à l'environnement une stabilité dans une logique de « cohérence cognitive ». En ce sens l'attribution correspond bien à un processus de production de la réalité, avec une tendance à la rationalisation¹⁹⁴. On entre ici dans le champ paradigmatique de la consistance ou de la dissonance cognitive¹⁹⁵.

La dissonance cognitive « énonce que les heurts entre deux cognitions sont la force motrice de toutes les modifications de nos opinions et de nos jugements. Nous cherchons à atténuer ces conflits et à mettre nos attitudes en accord avec nos comportements »¹⁹⁶. La théorie de la dissonance révèle l'homme comme rationalisant plutôt que rationnel, ce qui le conduit d'ailleurs à chercher des informations qui confirment ses vues au détriment de celles susceptibles de les infirmer; sont ainsi établies des corrélations entre objets non corrélés. Parfois, par manque d'information, une résurgence de croyances vient l'aider à rationaliser, croyances pouvant être archaïques comme l'explique Jodelet¹⁹⁷ à propos du SIDA. Concernant l'idée que l'on a des choses, les situations peuvent être manipulées de « manière à stimuler les comportements qui s'accordent à nos croyances »¹⁹⁸. Ainsi le savant naïf de Moscovici (Mr Toulemonde) se borne à confirmer ses théories au lieu de les falsifier.

¹⁹⁴ Sur la rationalisation voir Garfinkel H, *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, 1967 (source : Koenig, 1996a, op. cit.)

¹⁹⁵ Festinger L, *A theory of cognitive dissonance*, NY, Harper And Row, 1957

¹⁹⁶ Moscovici, 1986, op. cit. p.38

¹⁹⁷ Jodelet, 1989, op. cit.

¹⁹⁸ Moscovici, 1986, op. cit. p.47. Ses propos portent plus spécifiquement sur l'idée que l'on a d'autrui.

La théorie de la dissonance est à relier à la théorie de l'attribution, de l'équilibre et d'autres qui tournent en fait autour de quelques propositions¹⁹⁹:

- ① elles portent sur l'univers cognitif des individus, sur un ensemble de savoirs, de connaissances et de croyances, ensemble appelé cognition ou encore représentations cognitives²⁰⁰;
- ② elles définissent une organisation particulière la plus satisfaisante, la plus harmonieuse des éléments de cet univers cognitif -> la consistance;
- ③ le travail cognitif consiste à rétablir ou générer ces états harmonieux.

Le créateur se trouve donc dans une situation cognitive délicate et paradoxale puisque le fonctionnement cognitif tend à conférer une stabilité à l'univers représentationnel alors que la création d'entreprise est par essence un processus de changement. Néanmoins, les attentes fondées sur l'expérience passée et les effets de l'information présente doivent servir les buts futurs²⁰¹. Cela se fait à travers ce qu'on appelle en psychologie cognitive la « planification », terme bien connu du gestionnaire²⁰².

Selon les psychologues, un plan ne revêt pas toujours le statut de

199 Beauvois et Deschamps, 1990, op. cit.

200 Sur la notion de représentation cognitive dans le sens large voir Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990

201 Jaspars & Hewstone, 1984, op. cit

202 Le concept de planification tel qu'il est utilisé en psychologie cognitive permet de faire le lien entre les schémas d'interprétation de l'individu et la dimension anticipative qu'incluent ces schémas. Il aurait été également possible d'effectuer ce lien en se focalisant sur les travaux portant sur la mémoire, par exemple en montrant l'articulation possible entre mémoire rétrospective et mémoire anticipative. En gestion, voir les travaux de Girod, 1995

plan d'action, bien qu'il serve l'action²⁰³. Un plan peut correspondre à une suite de tâches précises à effectuer (Hoc prend comme exemple un programme informatique) ou à un objectif lointain. Dans le premier cas le plan est procédural, dans le second il est déclaratif. Ces types de plan correspondent aux extrémités d'un continuum sur lequel se placent les plans fonctionnels, lesquels définissent les fonctions et leurs relations mais pas la façon de mettre en œuvre ces fonctions (Hoc se réfère à l'organigramme d'une firme).

Le plan est une représentation guidant l'action par recours à des processus interprétatifs liant exécution et construction des plans. Ainsi la théorie de l'attribution rejoint l'anticipation via la représentation qu'est le plan. Hoc précise que dans la construction de cette représentation, l'individu tend à retenir en premier lieu la structure globale du problème à résoudre. Après avoir résolu le problème abstrait, il détaille la solution par raffinements successifs, « en introduisant les détails définis dans des espaces abstraits de niveaux inférieurs, et ainsi de suite jusqu'à obtenir une solution exécutable »²⁰⁴. La conception du plan, c'est-à-dire le choix des représentations schématiques permettant de satisfaire les exigences de la tâche, diffère entre le débutant et l'expert. Le premier éprouve généralement des difficultés à analyser les problèmes schématiquement et entre trop rapidement dans les détails. Hoc explique cela par la pauvreté des plans dont dispose le débutant et l'absence de critère d'évaluation des plans disponibles. L'expert est par contre à même d'opérer une sélection parmi plusieurs plans sur des critères d'évaluation comparative.

Le terme de planification a une acception bien particulière en gestion. Généralement la planification stratégique renvoie à des procédures formel-

²⁰³ Hoc JM, « La planification de l'activité », in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990

les, mais cette acception a été révisée, les types de planification sont multiples²⁰⁵. Certains auteurs parlent de vision stratégique lorsque la planification est purement informelle et portée par le dirigeant de l'entreprise. La vision serait alors une projection mentale sur le devenir souhaité pour le projet ou l'entité pilotée : « pour choisir une orientation, le dirigeant doit d'abord s'être fait une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation »²⁰⁶. Ainsi Carrière définit la vision comme la « dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise »²⁰⁷. Cette réflexion qu'entretient le dirigeant sur l'avenir de son entreprise fait l'objet d'une grande attention depuis le début des années 1980²⁰⁸. « Que la vision soit appelée "envisioning"²⁰⁹, "strategic thinking"²¹⁰, "strategic awareness"²¹¹, "entrepreneurial dream"²¹², "conscious dream about the future"²¹³ ou que le vocable de vision soit lui-même employé, la caractéristique commune du sens qu'on lui donne porte sur un futur projeté de l'entreprise par son dirigeant »²¹⁴.

La vision n'est pas pour autant coupée du passé et du présent. Elle est une représentation du futur induite par la représentation présente, elle-même

204 Ibid, p.225

205 Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, 1993

206 Bennis W & Nanus B, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1985, p.78

207 Carrière JB, « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale PME*, 4 (1), 1991, p.304

208 D'Amboise G & Bouchard S, *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations*, Document de travail 90-02, 1990

209 Srivasta S & al, *The executive mind : new insights on managerial thought and action*, San Francisco, Jossey-Bass publishers, 1983 (source : d'Amboise & Bouchard, 1990)

210 Robinson RB & Pearce JA, « Research thrusts in small firm planning », *Academy of Management review*, 9 (1), 1984

211 Hambrick DC, « Strategic awareness within top management teams », *Strategic Management Journal*, 2, 1981

Gibb AA & Scott M, « Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business », *Journal of Management Studies*, 22 (6), november, 1985

212 Rockey EH, « Envisioning new business : how entrepreneurs perceive the benefit of visualization ? », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson college, 1986

213 Eden C, Jones S, Sims D & Gunton H, « Images into models : the subjective world of the policy maker », *Future*, (11), february, 1979

214 D'Amboise et Bouchard, 1990, op. cit.

induite en partie des représentations passées, des données contextuelles, etc. L'attribut projectif de la vision lui confère un rôle moteur, au sens dynamique du terme, dans la représentation, dans l'action. Elle peut être vue comme une représentation du but mais présente l'avantage de pouvoir être aussi vague qu'un rêve ou aussi précise qu'un objectif à atteindre ou une mission à remplir²¹⁵. Elle n'est pas nécessairement claire, simple et garante du consensus organisationnel, mais son contenu représente un cadre d'action, « vision et action s'imbriquent »²¹⁶. Ainsi décrite, la vision apparaît comme un sujet d'importance pour, entre autres, les recherches en stratégie. Munier relève que les problématiques cognitives sont « d'une grande importance pour l'aide à la décision managériale, notamment le contrôle stratégique et le changement organisationnel »²¹⁷. Un courant de recherche, qu'il est possible d'appeler « approche cognitive de la stratégie », prend d'ailleurs comme point de départ l'idée que les clés du processus stratégique résident dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes²¹⁸, pensée induite d'hypothèses sur ce que les clients, les concurrents, les entrants potentiels... pensent, font et prévoient...²¹⁹.

La vision stratégique.

D'Amboise et Bouchard²²⁰ ont effectué une synthèse de l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations. Ils relèvent quatre groupes thématiques, représentatifs de l'intérêt premier des chercheurs, à laquelle le concept de vision est associé : le leadership, la culture organisationnelle, la stratégie d'entreprise et le contexte entrepreneurial (les quatre paragraphes suivants empruntent leur propos et quelques références).

²¹⁵ Bennis & Nanus, 1985, op. cit.

²¹⁶ D'Amboise & Bouchard, 1990, op. cit., p.3

²¹⁷ Munier, 1994, op. cit. p.90

²¹⁸ Laroche & Nioche, 1994, op. cit. p.64

²¹⁹ Munier B, « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1994

²²⁰ d'Amboise & Bouchard, 1990, op. cit.

Vision et leadership. Ce rapprochement constitue l'approche traditionnelle du concept, le leadership, à l'instar de Bennis et Nanus²²¹, constituant l'essence de la vision car indispensable pour qu'elle puisse être instaurée et mise en œuvre. Selon ces auteurs, la vision est une image mentale d'un futur possible, souhaitable et correspondant à une situation meilleure, laquelle reste réaliste et crédible. Selon Kiefer²²², la vision est une image mentale des résultats tangibles désirés par le leader, lequel est le gardien de cette vision. Selon Conger & Kanungo²²³ elle renvoie au but idéal que le leader souhaite pour l'organisation dans le futur.

Le leader est celui qui transforme la vision en action en sachant attirer des parties prenantes par une communication claire et crédible, en démontrant son dévouement et sa détermination à la réalisation de cette vision. Indéniablement, le leader possède des capacités particulières qui relèvent : du développement d'une vision à long terme et son expression détaillée sur le court terme, de l'identification des éléments clés de cette vision, de l'adhésion et du concours des gens à la réalisation de la vision.

Vision et culture organisationnelle. La culture organisationnelle est le corollaire du leadership en ce sens qu'il convient que la vision développée par le leader soit transmise au groupe. Le passage de la vision du leader à la philosophie organisationnelle constitue le prolongement du courant précédent. Il est aussi possible d'étudier la vision autrement qu'en utilisant le leadership, notamment en prenant comme point d'ancrage les mythes, les valeurs partagées dans l'organisation ou ce que l'on appelle la culture d'entreprise. Ce qui importe dans ce courant de recherche ce n'est pas tant la vision du leader que celle qui est partagée par les membres de l'organisation et le

²²¹ Bennis & Nanus, 1985, op. cit.

²²² Kiefer C, « Leadership in metanoic organizations », in Adams & John (dir), *Transforming leadership : from vision to results*, Miles River Press, Alexandria, Virginia, 1986 (source : d'Amboise & Bouchard, 1990)

²²³ Conger JA & Kanungo R, « Behavioral dimensions of charismatic leadership », in Conger, Kanungo (dir), *Charismatic leadership : the elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass Publishers,

mouvement collectif qu'elle engendre.

Vision et stratégie. La vision inclut dans ce courant des préoccupations environnementales, c'est-à-dire la prise en compte du contexte dans lequel le leader ou le dirigeant développe sa vision. Outre son expérience et son « flair », le leader base sa vision sur son expérience ainsi que sur sa connaissance de l'industrie et du potentiel de son entreprise²²⁴. Dans ce cadre, les visions stratégiques sont des images nouvelles et complexes, plus ou moins conscientes, articulées et réalistes²²⁵, et contiennent des éléments standards de la stratégie tels que les produits, les marchés, les structures organisationnelles. À la différence des plans stratégiques formels, qui listent généralement de manière objective et mesurable les buts, la vision du manager est générale et qualitative²²⁶. La vision est une anticipation des changements incessants de l'environnement, changements qui la rendent d'ailleurs nécessaire au risque de ne savoir réévaluer et changer les stratégies si besoin est. À charge du dirigeant de construire les scénarios afférents.

Vision et contexte entrepreneurial. Le contexte entrepreneurial peut traverser les trois points précédents, et l'une des perspectives s'offrant au chercheur est de lier la vision, l'entrepreneur et la création d'entreprise. Pour Greenberger et Sexton²²⁷ la vision est l'idée prospective de l'entreprise et la cause de la création d'entreprise. Cette vision intègre une image abstraite du genre d'entreprise d'une part, des comportements à adopter pour réussir

San-Francisco, 1988 (source : d'Amboise & Bouchard, 1990)

²²⁴ Gluck FW, « Vision and leadership », *Interfaces*, 14 (1), january-february, 1984 (source : d'Amboise & Bouchard, 1990)

²²⁵ Westley FR & Mintzberg H, *Strategic vision : Levesque and Iacocca*, working paper 87/23, Faculty of Management, Mc Gill University, july, 1987 (source : d'Amboise & Bouchard, 1990)

²²⁶ Isenberg DJ, « The tactics of strategic opportunism », *Harvard business Review*, 65 (2), march-april, 1987

Isenberg DJ, « How senior manager think », *Harvard Business Review*, 62 (6), november-december, 1984

²²⁷ Greenberger DB & Sexton DL, « An interactive model of new venture initiation », *Journal of Small Business Management*, 26 (3), july, 1988

d'autre part. Bird et Jelinek²²⁸ insistent sur la nécessité d'une explicitation claire et maintenue pour le passage de l'intention à réalisation.

Plus largement que dans le cadre de la création d'entreprise, la vision est associée à la stratégie en cela que la première correspond aux rêves du dirigeant, rêves pour lesquels seront déployées les stratégies adéquates : « cette idée est bien retenue par Quinn, Mintzberg et James²²⁹ lorsqu'ils mentionnent que la vision entrepreneuriale traditionnelle correspond à un individu, avec une vision distincte et claire des buts à atteindre, qui dirige une organisation structurée pour être sensible à ses vœux personnels »²³⁰. La principale difficulté à laquelle l'entrepreneur est confronté réside dans l'articulation entre les opérations dont chaque détail est important et la stratégie, laquelle est plus globale, d'où la nécessité effective d'une vision claire²³¹.

« Dans le contexte entrepreneurial, la vision correspond, comme point de départ, à l'idée de création d'entreprise - l'entrepreneur qui a une idée. Ce rêve concrétisé, la vision ne s'évanouit pas pour autant. Elle demeure présente et devient porteuse de l'avenir stratégique de l'entreprise, désiré et d'abord mis en œuvre par le dirigeant-entrepreneur »²³². Dans le contexte entrepreneurial la vision correspond fréquemment à celle du fondateur de l'entreprise, à ses convictions personnelles et reflète sa personnalité²³³. Ce fondateur doit faire preuve d'une certaine habileté, notamment dans l'articulation de la stratégie avec les opportunités qui se présente, dans sa tolérance pour l'ambiguïté mais aussi, on l'a vu avec Weick, pour l'équivocité. Indéniablement l'entrepreneur, ou le fondateur, possède des

²²⁸ Bird B & Jelinek M, « The operation of entrepreneurial intentions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (2), winter, 1988

²²⁹ Quinn JB, Mintzberg H & James RM, *The strategy process : concepts, contexts and cases*, Englewood Cliffs, Prentice hall, 1988 (source : d'Amboise & Bouchard, 1990)

²³⁰ d'Amboise & Bouchard, 1990, op. cit., p.16

²³¹ Bird B, « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, 13 (3), 1988

²³² d'Amboise & Bouchard, 1990, op. cit. p.18

²³³ Mintzberg H, *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1982

facultés en la matière.

Selon certains économistes et gestionnaires il est clair que l'entrepreneur possède des capacités particulières lui permettant, dans une acception schumpéterienne, d'innover et de créer, mais aussi de prendre des décisions échappant au calcul rationnel dans un contexte d'incertitude²³⁴, de combiner les facteurs de production en un ensemble organisé et coordonné²³⁵, etc. Nous serions tenté de dire, à l'instar de Bird²³⁶, qu'une des capacités essentielles, et peut-être la première, d'un entrepreneur est de savoir utiliser les images qu'il a de l'organisation qu'il initie (organisation qui originellement n'existe pas) par une projection de celle-ci dans des situations n'existant pas (encore), et cela sur des horizons temporels différents, sans pour autant être coupé de la gestion quotidienne. Selon Van de Ven, Huston & Schroeder, ce qui distingue les entrepreneurs performants des autres réside dans la clarté et l'étendue de leur idée sur leur affaire²³⁷.

La vision serait ainsi ce qu'on appelle un facteur de réussite, ou facteur clé de succès, non pas parce qu'elle garantit le succès, mais parce qu'elle réduit les risques d'échec. Les attributs qui lui sont d'ailleurs associés impliquent le plus souvent cette idée de réussite²³⁸. La question de la relation entre vision et performance de la firme peut être posée.

Nkongolo-Bakenka, d'Amboise & Garnier ont récemment tenté empiriquement d'y répondre²³⁹. Ces chercheurs postulent qu'il y a de bonnes et de

²³⁴ Hayek FA, « Economics and knowledge », *Economica* 4, 1937 (source : Casson, 1991, op. cit.)
Knight Risk, Uncertainty and profit, Houghton-Mifflin Co, 1921

Kirzner I, Competition and entrepreneurship, Chicago University Press, 1973

²³⁵ Liebenstein, 1968, op. cit.

²³⁶ Bird B, 1988, op. cit.

²³⁷ Van de Ven A, Huston R, Schroeder DM, « Designing new business start-ups », *Journal of Management*, 10 (1), 1984

²³⁸ d'Amboise et Bouchard, 1990, op. cit.

²³⁹ Nkongolo-Bakenka JM, d'Amboise G & Garnier B, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internatio-*

mauvaises visions et qu'il ne suffit pas de relever la présence d'une vision dans les entreprises ayant réussi pour déduire la relation. Leur base d'étude est constituée de 58 entreprises dont les dirigeants ont été interviewés en 1988 puis en 1991 (questionnaires et entretiens) afin de mesurer l'impact de la vision exprimée en 1988. Cet impact a été mesuré sur la variation de trois indicateurs de performance : le nombre d'employés, les ventes, les profits nets de l'entreprise par rapport au profit du secteur²⁴⁰.

Les résultats n'ont fait apparaître qu'une relation entre la manifestation de la vision du dirigeant et les profits nets de son entreprise. Dans les firmes effectuant effectivement des profits, la vision du dirigeant était claire et précise, mais il ne se préoccupait aucunement de la diffusion de cette vision ou de sa concrétisation. Il semble même qu'à l'inverse, une large diffusion, voire une formalisation de la vision, minimise la performance. En fait, vouloir absolument diffuser conduit à l'instauration d'une formalisation nuisible au fonctionnement, alors qu'une volonté de diffusion modérée laisse une certaine flexibilité profitable à l'entreprise. L'un des intérêts de cette étude réside dans le lien qu'elle effectue entre vision et formalisation. Un degré de formalisation trop important nuit à la PME, la littérature s'est largement exprimée sur le sujet.

S'agissant des limites de l'étude, les auteurs écartent toute ambition de généralisation, relèvent la courte période séparant les deux accès au terrain (deux années), soulignent la nécessité d'une longue présence du chercheur sur le terrain en raison du caractère peu tangible de la vision stratégique du dirigeant, remarquent le faible nombre d'indicateurs retenus d'une part, que les trois indicateurs retenus pour mesurer la performance sont les mêmes alors que les objectifs de chaque entreprise peuvent différer d'autre part (la pertinence d'un indicateur étant relative à ces objectifs), revendiquent une approche par étude de cas sur une période plus longue.

nale PME, 7 (1), 1994

²⁴⁰ Mesurer la performance peut renvoyer au choix de ce type d'indicateur. Il en serait autrement de la mesure du succès, notion subjective et relative à la philosophie du dirigeant.

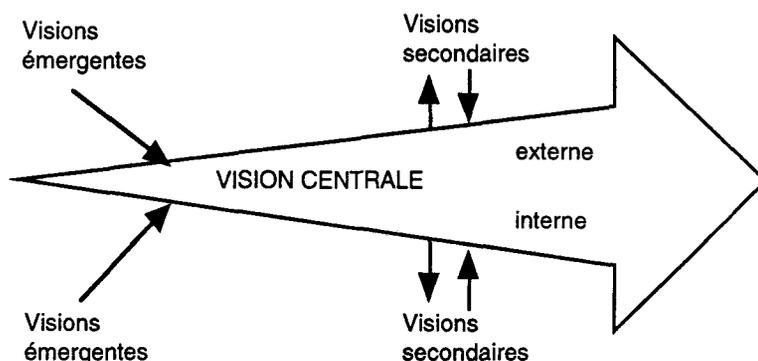
Au final, deux points paraissent primordiaux. Le premier est la cohérence de la vision (le second est la congruence entre représentation et réalité).

La cohérence implique, pour faire référence au modèle de Weick, une possible juxtaposition et articulation des différents schémas mentaux sans lesquelles l'engagement de l'individu est compromis. Filion²⁴¹, dans sa proposition de décomposition de la vision en trois catégories (cf. encart 7), insiste notamment sur la cohérence qui doit exister entre les deux niveaux de ce qu'il appelle la vision centrale. Celle-ci comporte une dimension externe, la place que le dirigeant veut voir occuper par ses produits ou service sur le marché, et une dimension interne, à savoir le type d'organisation à mettre en place pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe.

Encart 7 : les trois catégories de vision selon Filion (1991).

Filion définit précisément la vision : elle est « une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir »²⁴².

Il distingue trois catégories de visions²⁴³ :



²⁴¹ Filion LJ, *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991

voir aussi : Filion LJ, « Vision and relations : element for entrepreneurial metamodel », *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 1990

Filion LJ, « L'élaboration d'une vision », in Coté (dir), *La gestion stratégique de l'entreprise. Aspects théoriques*, Gaëtan Morin éditeur, 1995

²⁴² Filion, 1991, op. cit. p.110

²⁴³ Carrière distingue également trois niveaux de vision : la vision parcellaire, construite par les informations intéressant le décideur dans l'environnement, la vision générale, correspondant à ses valeurs et croyances, et la vision intermédiaire, propre aux schémas mentaux. Carrière, 1991, op. cit.

① les visions émergentes s'articulent autour des idées et des concepts (en provenance d'autrui ou d'observations faites par le sujet) de produits ou services qu'un visionnaire imagine et veut éventuellement réaliser;

② l'individu trie ces visions émergentes et effectue les choix autour desquels la vision centrale se construit. Elle comporte deux composantes, une externe et une interne :

⇒ la composante externe porte sur la place qu'on veut voir occuper par ses produits et/ou ses services sur le marché;

⇒ la composante interne porte sur le type d'organisation à mettre en place pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe.

Une cohérence doit exister entre ces deux dimensions, au risque de ne pas obtenir les résultats escomptés. La vision centrale doit « exprimer une vue réaliste, crédible et réalisable de l'espace qu'on veut occuper sur le marché, de même que de l'organisation qu'on aura besoin de développer et de structurer pour y parvenir »²⁴⁴,

③ les visions secondaires s'expriment dans les activités de gestion telles que marketing, finance, comptabilité, gestion des ressources humaines, projets, etc. et font progresser la vision centrale. Ces activités sont généralement menées au départ par l'entrepreneur lui-même, et alimentent donc sa vision centrale, elles seront d'autant plus riches qu'il est expérimenté. Avec le développement de l'entreprise elles seront déléguées ou systématisées, le choix des collaborateurs d'une part, le système d'information d'autre part viendront alors alimenter la cognition du dirigeant.

Filion conçoit « le fonctionnement entrepreneurial comme portant en grande partie sur le management visionnaire »²⁴⁵, lequel est principalement sous contingence de quatre facteurs : les images, l'énergie, le leadership et le facteur qui présente pour Filion le plus d'importance que les autres à savoir les relations.

Les images incluent les attitudes, humeurs, intentions sous-jacentes au processus de perception. Elles constituent le prisme au travers duquel la réalité est regardée. Elles sont « renégociées » par le contexte dans lequel opère le sujet.

Le temps, l'intensité et la présence d'esprit au travail correspondent à l'énergie que consacre l'entrepreneur à son activité professionnelle. Cette dépense d'énergie ne peut garantir le succès d'une entreprise, mais il est raisonnable d'admettre que l'implication favorise la compréhension de la situation.

²⁴⁴ Filion, 1991, op. cit. p.115

²⁴⁵ Ibid p.117

Le leadership découle des images, de l'énergie et des relations, qu'il influence en retour.

Enfin le « système de relations est ce qui apparaît le plus déterminant pour expliquer le cheminement d'une vision. Le système de relations d'où est issu le dirigeant, son système familial, aura beaucoup d'influence sur les types de visions émergentes qu'il sera d'abord amener à développer »²⁴⁶.

Les relations.

Filion distingue les relations internes, qui comprennent les gens engagés par l'entrepreneur, des relations externes, qui comprennent les gens qui font partie de son réseau de relations et dans lequel on trouve ceux qui « ont un effet d'entraînement et de stimulation pour le lancement et le cheminement de visions émergentes, surtout au début, à la phase de pré-démarrage puis de démarrage de l'entreprise »²⁴⁷. À ces deux sous-systèmes relationnels correspondent trois niveaux de vision : primaire, secondaire et tertiaire :

① le niveau primaire concerne les proches avec qui des relations affectives, sportives, intellectuelles, familiales sont entretenues et qui contribuent fortement à forger le système de valeurs de l'entrepreneur. Ce type de relations est en partie déterminé par la culture de la société d'appartenance;

② le niveau secondaire englobe les relations qui sont développées par les activités professionnelles (il s'agit des relations d'affaires) et par tout type d'activités auquel prend part l'entrepreneur (politiques, religieuses, implication dans un club sportif...). Certaines relations de ni-

²⁴⁶ Ibid p.124

²⁴⁷ Filion, 1991, op. cit. p.144

veau secondaire peuvent devenir des relations de niveau primaire avec le temps (et inversement);

③ les relations tertiaires sont celles qui sont développées pour couvrir un besoin précis et sont bien souvent suggérées par les deux premiers niveaux. Ainsi sera conseillé à l'entrepreneur de lire tel livre, de suivre tel cours, de rencontrer tel auteur, de participer ou de suivre tel colloque ou telle exposition...

Ainsi vu, le système relationnel constitue la condition sine qua non d'une congruence entre les représentations du créateur et la réalité à laquelle il est confronté. L'apprentissage de ce qu'est la réalité socio-économique passe par le réseau relationnel, par le développement du capital social afin d'appréhender les multiples registres conventionnels de cette réalité, de s'induire des représentations sociales guidant l'évolution des divers champs de cette réalité. Une vision congruente passe par l'interaction avec les divers agents produisant cette réalité. L'interaction « socialise » l'entrepreneur potentiel à son rôle prochain.

Chapitre 3

De l'intention d'agir à la confrontation à l'environnement

La vision est façonnée par les multiples interactions sociales et de multiples sources produisent des informations qui influent sur les processus décisionnels des individus, notamment sur celui de créer effectivement une firme (section A). Ces sources d'informations sont, entre autres, la famille, les amis, les relations, les médias, l'éducation, que Starr et Fondas²⁴⁸ appellent « agents socialisants ». Le concept de relation renvoie à celui de réseau. S'agissant des réseaux de PMI, Bird²⁴⁹ propose le critère de « niveau d'intensité » qui fait référence au nombre de contacts et au temps passé avec les acteurs du réseau. Ce niveau devrait être nécessairement élevé dans la phase de démarrage de l'entreprise. L'intensité n'est pas indispensable à la mise en place d'une « interaction cognitive », mais peut y contribuer dans le cas de relations entre personnes développant des schémas de pensée différents, la variété des relations ayant davantage de poids²⁵⁰. Ainsi l'individu devrait se forger une représentation congruente à la réalité qu'il investit. Cette congruence est d'autant plus nécessaire que cette réalité, ou cet environnement, est stable et peu enclin à subir les pressions de l'entrepreneur pour qu'il change.

²⁴⁸ Starr J & Fondas N, « a model of entrepreneurial socialization and organisation formation », *Entrepreneurship, Theory And Practice*, Fall, 1992

²⁴⁹ Bird, *Entrepreneurial Behavior*, Glenview : Scott Foresman & Co, 1989

²⁵⁰ Sarnin P, « Réseaux socio-cognitifs et stratégies de développement des PMI », *IIIe Conférence Internationale De Management Stratégique*, Lyon, 1994

A

La socialisation entrepreneuriale : de l'intention à la création effective d'une firme

Starr et Fondas²⁵¹ présentent un modèle de socialisation entrepreneuriale en deux phases conduisant le néophyte à créer une firme.

La première phase renvoie aux prédispositions et aux expériences qui précèdent la décision de devenir entrepreneur. Ces prédispositions sont fonction de multiples sources d'informations : la famille et les relations, les médias, l'éducation, la personnalité, l'emploi précédent²⁵², etc.

L'attitude, les croyances, les capacités d'un individu l'influencent non seulement en termes de choix de carrière, mais le conduisent aussi à plus ou moins s'engager dans toute nouvelle situation, à vivre de nouvelles expériences. Les différences entre l'anticipation qu'il fait de son évolution dans la situation et la réalité de cette situation lorsqu'il y est confronté sont autant d'opportunités d'apprentissage. Ainsi, comme le propose Bird²⁵³, deux types de déterminants conduisent à la décision de devenir entrepreneur. Les premiers relèvent des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur potentiel, les secondes de la position sociale qu'il occupe.

La seconde phase est un processus de socialisation entrepreneuriale dans lequel trois facteurs essentiels se combinent pour influencer le passage de la décision de devenir entrepreneur à la création effective d'une firme. Ces trois facteurs sont :

²⁵¹ Starr & Fondas, 1992, op. cit.

²⁵² Parmi les influences qu'est en mesure de jouer l'emploi précédent, Brockhaus a étudié les effets de la satisfaction dans cet emploi et a relevé que l'insatisfaction joue un rôle significatif dans la décision de créer une entreprise (insatisfaction avant tout liée aux possibilités de promotion et à la qualité des relations avec les collègues et les supérieurs).

Brockhaus, 1980, op. cit

²⁵³ Bird, 1989, op. cit.

- ↔ les agents socialisants;
- ↔ La structure du contexte dans lequel l'organisation s'initie;
- ↔ les motivations de base de l'individu.

Cette section explore ce qui constitue en fait trois dimensions de la socialisation entrepreneuriale, mais s'écarte de la présentation qu'en font Starr et Fondas. Toutefois les investigations que nous avons menées pour tenter de comprendre théoriquement ce qui peut conduire un entrepreneur potentiel à le devenir effectivement peuvent se ranger derrière les trois items relevés par ces auteurs. Ces items constituent donc la trame des développements subséquents avec toutefois une focalisation sur les facteurs cognitifs propices à la création d'une firme pour le dernier item.

Les agents socialisants.

Sous le terme d'agents socialisant, Starr et Fondas désignent la famille, les amis, les banquiers etc. En fait tous les agents avec qui l'acteur interagit dans la construction de son rôle dans la société, agents qui par conséquent participent à la définition du rôle d'entrepreneur. D'après Starr et Fondas cette influence dépend de la fréquence des contacts, du pouvoir de récompense de l'agent, de sa légitimité et de son expertise, de la congruence entre les attentes du socialisant et celle du socialisé. Sur cette base on peut comprendre aisément que les statistiques relèvent que nombre de créateurs sont issus d'une famille d'entrepreneurs²⁵⁴, mais il ne faudrait évidemment pas croire en une condition *sine qua non*. Le processus de socialisation en-

²⁵⁴ Exemple : L'université de Paris Dauphine et l'ANCE se sont associées pour effectuer une enquête auprès des étudiants de maîtrise suivant le certificat « entrepreneuriat ». Ils ont relevé que les pères chefs d'entreprise étaient deux fois plus nombreux dans ce groupe.

trepreneuriale est de nature plus complexe. L'évolution de l'individu le positionne dans des contextes différents et chaque contexte est un lieu d'interaction avec des agents socialisants aux caractéristiques diverses.

Les théories de la socialisation ont au moins une double origine : la sociologie, qui étudie les relations entre les groupes sociaux, les institutions et le comportement des individus qui y ont été socialisés; et la psychanalyse freudienne qui souligne l'influence déterminante de la famille sur les structures mentales de l'enfant et de l'adulte²⁵⁵. Mais contrairement aux croyances de certains théoriciens, Cherkaoui souligne le caractère changeant de la socialisation, caractère induit par les situations nouvelles auxquelles l'individu est confronté ainsi que par les problèmes qu'il lui faudra résoudre. Certes la famille peut revendiquer la primauté des influences mais elle n'est pas le seul agent socialisant.

Cherkaoui, à la suite de Durkheim, distingue deux dimensions de la socialisation:

⇒ la régulation sociale qui se rapporte au contrôle social du comportement normé ou rituel des individus;

⇒ la régulation cognitive, qui a trait aux modèles de pensée, croyances, mythes et à leurs expressions intellectuelles. Elle s'étudie à travers les modes d'expression linguistique, des sémantiques, syntaxe et des conséquences de leur maîtrise sur les modes de pensée, le savoir scolaire, les visions du réel et les attentes de l'individu.

Il semble admis « que les processus de socialisation sont multidimensionnels, qu'ils constituent des mécanismes d'échange, qu'ils changent selon les

Le Pen (dir), *Paris Dauphine, vingt-cinq ans de sciences d'organisation*, Masson, 1995
²⁵⁵ Cherkaoui M, « Stratification », in Boudon (dir), *Traité de sociologie*, PUF, 1992

épreuves sociales ou psychologiques et les problèmes que l'individu est appelé à résoudre durant toute sa vie »²⁵⁶. La socialisation de l'individu est contextuelle. Chaque situation, plus ou moins durable, relève d'un contexte mettant en œuvre son propre processus de socialisation.

La structure du contexte.

L'individu se trouve dans un réseau social dans lequel il cherche à se positionner, à construire son identité, son rôle. L'apprentissage nécessiterait, entre autres, une insertion dans des réseaux de développement²⁵⁷. L'homme « se construit par étapes d'intégrations successives, dans des conflits entre pulsions et inhibition, entre individualisation et socialisation »²⁵⁸; difficile mariage du consensuel et de l'individuel. Le groupe dans lequel évolue l'individu l'amène à vivre des expériences qui mettent à jour son cadre référentiel. Les rapports sociaux sont symboliques, à savoir qu'ils permettent aux individus, ou aux groupes, de se définir les uns par rapport aux autres²⁵⁹.

La culture et les valeurs, donnent à la société une « ambiance » favorable à tel ou tel comportement. Cette dimension s'insérerait dans le « réseau social »²⁶⁰. Outre la dimension culturelle, Szarka voit dans le réseau social l'environnement proche de l'individu (les amis, la famille, les connaissances). Il distingue deux autres types de réseau. Le « réseau d'échange » concerne les transactions commerciales courantes. Le « réseau de communication » concerne les autres types de liens (consultants, collectivités locales...). La dimension culturelle du réseau social influe sur ces deux derniers réseaux.

²⁵⁶ Cherkaoui, 1992, op. cit. p.139.

²⁵⁷ Aubrey B, *Le travail après la crise, ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXIème siècle*, Interéditions, 1994

²⁵⁸ Louart, 1994, op. cit., p.34

²⁵⁹ Doise W, « Les Représentations Sociales », In *Traité De Psychologie Cognitive*, Tome 3, 1990, p 113

Sarnin²⁶¹ parle de « réseau socio-cognitif » pour comprendre la variation des comportements des dirigeants de PMI en matière d'utilisation des connaissances commerciales, technologiques et légales contribuant au développement de leur entreprise. Le « concept de réseau socio-cognitif vise à définir un objet de recherche construit à partir du constat de l'interaction étroite entre la configuration d'un réseau social et la manière dont vont se diffuser des connaissances et donc influencer ou non sur les représentations et les comportements des acteurs individuels »²⁶². L'une des hypothèses du travail de recherche de Sarnin est que l'adaptation et la pérennité des PMI dépendent de leur faculté à mobiliser de nouvelles ressources cognitives selon leur phase de développement. Les entreprises survivant à de fortes périodes de crise auraient un réseau socio-cognitif aux caractéristiques contextuelles particulières, et seraient insérées dans une structure sociale leur permettant d'accéder aux nouvelles ressources cognitives susdites. Les ressources cognitives ne sont pas pour autant les seules pour lesquelles l'entrepreneur développe un réseau relationnel. Ainsi l'organisation naissante requiert de multiples types de ressources (économiques ou non économiques, matérielles ou symboliques) dont l'obtention oblige l'activité relationnelle. Selon Larson & Starr²⁶³ la formation d'une organisation résultent d'ailleurs de la cristallisation des relations d'échange qu'a su développer le créateur (alors que dans un premier temps il se tourne essentiellement vers la famille, les amis). L'entrepreneur s'engage dans la recherche de relations et identifie celles qui méritent d'être entretenues. Mais dans tous les cas les ressources cognitives constituent autant d'opportunités de développer des stratégies pour accéder aux autres types de ressources.

L'ensemble des relations, de nature diverse, forme la structure sociale, laquelle influe sur les comportements ou les opinions de l'individu. Dans

260 Szarka J, « Networking and small firms », *International Small Business Review*, 8 (2), 1990

261 Sarnin, 1994, op. cit.

262 Sarnin, 1994, op. cit. p.231

263 Larson A & Starr JA, « A network model of organizational formation », *Entrepreneurship Theory and*

cette acception les normes découlent de la situation structurale des individus ou des groupes²⁶⁴.

L'analyse de réseau tente par induction d'appréhender « comment la structure contraint les comportements tout en émergeant des interactions »²⁶⁵. Les relations sont des liens entre individus, ou groupes, ou entreprises... Degenne²⁶⁶ propose en effet de ne pas retenir les seuls liens entre individus mais aussi les liens entre groupes considérés comme acteurs collectifs (ex : une entreprise), tout en mettant l'accent sur les rapports existants entre les membres appartenant à plusieurs groupes afin d'appréhender la continuité et la réalité du réseau.

En matière de positionnement épistémologique (cf. encart 8), dans l'analyse structurale les individus ne sont considérés ni comme des atomes sociaux libres de prendre des décisions purement rationnelles (la sous-socialisation au sens de Granovetter) ni comme des acteurs au rôle déterminé par leur catégorie d'appartenance (la sur-socialisation au sens de Granovetter)²⁶⁷.

Encart 8 : holisme et individualisme méthodologique (d'après Degenne et Forsé)

Le holisme peut être interprété de deux manières. Dans sa version intentionnaliste les individus intériorisent par un processus de socialisation les normes qui affectent leurs agissements. Dans sa version déterministe, conforme à la position de Durkheim, deux courants ont cours. Le premier correspond à un déterminisme fort où l'individu est déterminé par les états de la conscience collective. Le second correspond à un déterminisme faible où l'individu dispose d'une marge de manœuvre que la position structurale de la relation à la fois autorise et contraint (contrainte simplement formelle et non absolue). Les personnes d'un réseau se rencontrent davantage, justement par leur appartenance à ce réseau et dont la forme favorise un ensemble de comportements. Néanmoins un nouvel arrivant peut affecter la structure du réseau existant, ce qui se rapproche de l'autre courant méthodologique : l'individualisme, qui explique l'action

practice, winter, 1992

²⁶⁴ Degenne A & Forsé M, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994

²⁶⁵ *ibid* p.7

²⁶⁶ Degenne A, « Sur les réseaux de sociabilité », *Revue française de sociologie*, XXIV, 1, 1983

²⁶⁷ Degenne & Forsé, 1994, *op. cit.*

sociale dans la poursuite des buts de l'individu. Au sens méthodologique l'individualisme implique « que pour expliquer un phénomène social, il faut retrouver ses causes individuelles, c'est-à-dire comprendre les raisons qu'ont les acteurs sociaux de faire ce qu'ils font ou de croire ce qu'ils croient »²⁶⁸. L'individualisme méthodologique peut également être interprété de deux manières. Dans sa version atomistique, ou intentionnelle, les individus sont des acteurs parfaitement séparés, ce qui correspond à la vision Wéberienne, et rationnels au sens donné par le néo-classicisme économique. Granovetter²⁶⁹ parle de théorie « sous-socialisatrice » et Burt²⁷⁰ d'individu « atomisé ». Dans sa version interactionnisme, défendue par Simmel, les individus sont nécessairement liés à d'autres et l'analyse ne peut partir d'acteurs séparés.

Les propositions suivantes permettent à Degenne et Forsé de tracer le schéma de la Figure 1.8, résumant la théorie structurale selon Burt²⁷¹, agrémentée de la dimension temporelle de Leydesdorff²⁷²:

- ① la structure pèse formellement sur l'action selon un déterminisme faible : l'homogénéité de la structure favorise certains types de rencontres et influence les choix sans pour autant les déterminer entièrement;
- ② la structure affecte la perception des intérêts des acteurs : certains types de rencontres étant favorisés il devient moins coûteux à l'individu de faire certains choix;
- ③ le principe de rationalité : si un individu est rationnel alors il effectue un choix conforme à ses intérêts (point ②) ou selon un certain ordre de préférences;
- ④ la structure est l'effet émergent des interactions : le choix conforme aux intérêts renforce l'homogénéité de la structure qui est en fait la résultante des choix de ce type;

²⁶⁸ Boudon R, en Introduction au *Traité de sociologie*, PUF, 1992, p.27

²⁶⁹ Granovetter MS, « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of sociology*, 91, 1985 (source : Degenne & Forsé, 1994, op. cit.)

²⁷⁰ Burt R, *Toward a structural theory of action*, New-york, Academic Press, 1982

²⁷¹ Burt, 1982, op. cit.

²⁷² Leydesdorff L, « The static and dynamic analysis of network data using information theory », *social*

Dans le schéma ci-dessous, la structure contraint l'action dont elle émerge (ce schéma est à croiser avec celui de Weick). Les auteurs précisent que cette structure est « plongée » dans un environnement plus large (dont les influences ne sont pas prises en compte dans le modèle). Comprendre le phénomène de création d'entreprise dans une perspective globale ne peut se focaliser sur l'organisation de la firme mais sur la firme comme organisation au sein d'une organisation plus vaste. La firme émerge d'une impulsion, donc d'une action conduisant vers la création d'une structure qui en retour contraint l'action mais dont elle dépend pour son homogénéisation (cf. les étapes du modèle ci-dessous). L'acteur en agissant conformément à l'homogénéité de la structure la renforce. Le processus semble *a priori* trop conservatoire pour répondre au phénomène de création d'entreprise, qui est un processus de changement par nature, mais l'analyse structurale reste sensible au fait que le jeu des interactions peut provoquer des changements de structure.

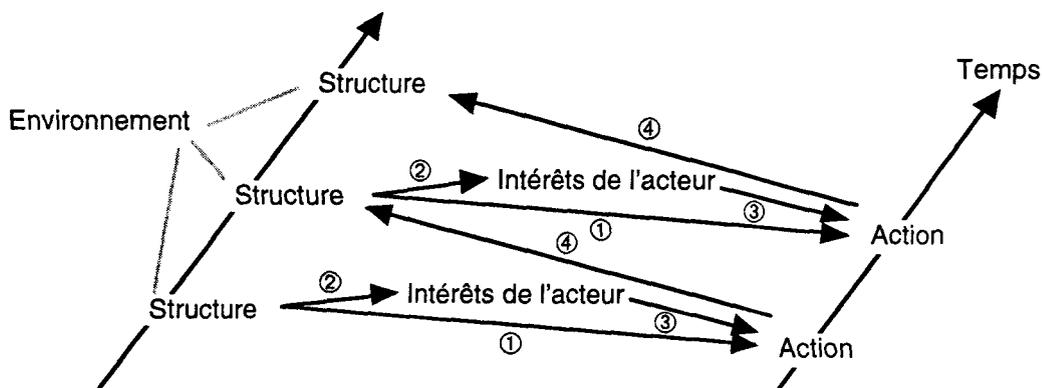


Figure 1.8 : la théorie structurale de l'action (Degenne & Forsé, 1994)

Dans sa circularité, le modèle lie l'action et les intérêts des acteurs par le biais de la structure sociale. Un créateur doit composer avec cette structure sociale pour se rapprocher de la place qu'il souhaite y occuper, pour positionner la structure qu'il initie dans cette structure sociale. Dans le modèle

l'acteur agit selon ses intérêts. Ces intérêts découlent de processus cognitifs sous contingences multiples. L'une de ses contingences relève des facteurs « motivationnels ». Dans le cadre de la création d'entreprise Starr & Fondas identifient la personnalité de l'individu, sa faculté à maîtriser son anxiété et son stress, la volonté dont il a fait preuve pour parvenir à la situation dans laquelle il se trouve et sa sensibilité aux récompenses et aux sanctions. Mais outre les prédispositions potentielles à l'entrepreneuriat et l'inhérent processus de socialisation qu'engendre toute recherche d'identité dans le monde social, il existerait un certain nombre de facteurs cognitifs propres à l'individu qui le conduisent à créer effectivement une firme.

Les facteurs cognitifs propices à la création d'une firme.

Gatewood , Shaver & Gartner²⁷³ ont justement centré leur étude sur ces facteurs. Inspirés par la théorie de l'attribution, ils cherchent à repérer les facteurs ayant une influence significative sur le démarrage effectif des opérations²⁷⁴. En d'autres termes il existerait pour eux un certain nombre de facteurs qui seraient en fait une expression de la persistance de l'entrepreneur potentiel à créer effectivement une firme. Le processus de création d'entreprise est jalonné d'obstacles que l'entrepreneur potentiel doit surmonter. Parler de persistance, en complément de la socialisation entrepreneuriale, est à ce titre d'une pertinence certaine pour comprendre la création effective. Au regard des travaux de nature psychologique, il semble raisonnable d'admettre qu'un individu persuadé de pouvoir contrôler son environnement à travers ses actions a davantage de chances de surmonter les difficultés qu'il rencontrera. Deux types de facteurs ont été étudiés par Gatewood, Shaver & Gartner : les raisons données par les entrepreneurs poten-

²⁷³ Gatewood EJ, Shaver KG & Gartner WB, « A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation », *Journal of Business Venturing* ,10, 1995

²⁷⁴ Ce démarrage effectif a été apprécié par les réponses données par les sujets à la question « Avez-vous intégralement déjà mené une vente (délivrance du produit et encaissement de la somme correspondante)? »

tiels sur leur désir d'entrer dans les affaires et le *locus of control*.

Le locus of control est une notion qui recouvre un domaine de recherche visant à comprendre la façon dont les gens expliquent ce qui leur arrive. Les auteurs à l'origine de cette notion sont Rotter, Lefcourt et Phares²⁷⁵. Si elle a été initialement développée de façon relativement autonome par rapport aux travaux sur l'attribution, la distinction entre les deux champs est devenue par la suite moins claire au point qu'il est fondé de considérer le LOC comme partie intégrante de l'attribution²⁷⁶. Gatewood, Shaver & Gartner maintiennent toutefois une différence en distinguant le *locus of causality* du locus of control. Le locus of causality fait directement référence aux travaux de Heider sur la théorie de l'attribution. Heider a proposé les concepts de *pouvoir*, *d'essai*, de *chance* et de *difficulté* dans son analyse naïve de l'action pour mesurer les processus d'attribution dans le cadre de l'accomplissement d'une tâche²⁷⁷. Dans cette lignée de travaux, Weiner s'est particulièrement préoccupé des explications données du succès et de l'échec²⁷⁸.

La performance d'une personne dans la tâche tiendrait à la fois à sa force personnelle (ses aptitudes, ses capacités, son intention et ses efforts) et à des forces environnementales. Dans le premier cas on parle de causalité interne ou de facteurs « dispositionnels », dans le second on parle de causalité externe ou de facteurs « situationnels »²⁷⁹.

²⁷⁵ Rotter JB, « Généralized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, 80, 1966

Lefcourt HM, « Internal versus external control of reinforcement : a review », *Psychological Bulletin*, 65, 1966

Phares EJ, « Expectancy change in skill and chance situation », *Journal of Abnormal and social psychology*, 54, 1957

²⁷⁶ Beauvois & Deschamps, 1990, op. cit.

²⁷⁷ Jaspars & Hewstone, 1984, op. cit.

²⁷⁸ Weiner B, « A theory of motivation for some classroom experiences », *Journal of Educational Psychology*, 71, 1979 (source : Jaspars & Hewstone, 1984)

Weiner B, Frieze I, Kukla A, Reed L & Rosenbaum RM, « Perceiving the cause of success and failure », in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving the causes of behavior*, Morristown, NJ, General Learning Press, 1972 (source : Jaspars & Hewstone, 1984)

²⁷⁹ Deschamps & Clémence, 1990, op. cit.

Trois dimensions ont un effet sur la persistance que développera un individu dans l'atteinte du but qu'il s'est fixé : le locus of causality, la stabilité des causes présumées à une situation donnée dans le processus d'attribution effectué par l'individu et ses intentions dans sa propre situation. Le succès ou l'échec d'une action intentionnelle dépend principalement des relations entre l'aptitude, l'effort (forces personnelles), la difficulté de la tâche et la chance (forces environnementales). Les deux premiers éléments correspondent à une attribution interne, les deux seconds à une attribution externe. Le tableau que présentent Gatewood, Shaver & Gartner relatif aux causes de succès et d'échec (Tableau 1.3) s'inspire en fait directement des travaux de Frieze et Weiner²⁸⁰ qui ont proposé un schéma bidimensionnel définissant quatre facteurs « attributionnels »²⁸¹ : l'effort, qui est interne et instable, la capacité (ou l'aptitude), qui est interne et stable, la difficulté de la tâche, qui est externe et stable, la chance, qui est externe et instable.

Tableau 1.3 : attribution de la cause de succès et d'échec de la persistance (Gatewood, Shaver & Gartner, 1995)

Stabilité	Locus of Causality	
	Interne	Externe
Stable	Aptitude	Difficulté de la tâche
Variable	Effort	Chance

Un exemple d'application définissant ces rapports porte sur l'attribution du succès ou de l'échec dans une tâche. L'encart 9 présente les résultats d'une expérience menée par Luginbuhl, Crowe & Kathan²⁸²

²⁸⁰ Frieze I & Weiner B, « Cue utilisation and attributional judgments for success and failure », *Journal of Personality*, 39, 1971

²⁸¹ voir Luginbuhl JER, Crowe DH & Kathan JP, « Causal attribution for success and failure », *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1975

²⁸² Luginbuhl, Crowe & Katha, 1975, op. cit.

Encart 9 : attribution du succès ou de l'échec dans une tâche (Luginbuhl, Crowe & Kathan, 1975)

Les résultats de l'expérience sont repris dans le tableau suivant²⁸³.

Facteur	Effort (interne, instable)	Chance (externe, instable)	Capacité (interne, stable)	Tâche (externe, stable)	Int-Ext	Ins-Sta
Succès	44,750	19,500	23,875	11,875	37,250	28,500
Echec	9,425	8,075	39,875	42,625	-1,400	-65,000

Dans la condition de réussite l'attribution de la performance va à des facteurs instables de façon significativement plus élevée que dans la condition d'échec (les 28,500 contre les -65,000)²⁸⁴ et à des causes internes plutôt qu'externes (les 37,250). En fait la réussite est davantage attribuée à l'effort et à la chance, l'échec à la difficulté de la tâche et aux aptitudes. Les sujets en condition de réussite attribuent leur succès à des causes internes et instables.

Certains sujets en condition d'échec attribuent néanmoins cet échec à des facteurs internes mais ayant trait à leur manque de capacité, qui est un facteur sur lequel ils n'ont pas le contrôle. Alors que les sujets ayant réussi l'attribuent davantage à leur effort, qui est un facteur sur lequel ils ont un contrôle. Luginbuhl, Crowe & Kathan évoquent une expérience antérieure menée par des confrères de leur discipline, où des enseignants devaient récompenser des élèves hypothétiques. Il a été remarqué qu'ils s'étaient montrés plus généreux lorsque le succès semblait résulter de l'effort plutôt que de la capacité de l'élève et qu'ils étaient moins sévères lorsque l'échec semblait résulter d'un manque de chance. Enfin ces auteurs ont souligné que l'importance de la tâche avait une influence sur le processus d'attribution.

Gatewood, Shaver & Gartner tirent l'hypothèse que les individus dont les explications données pour entrer dans les affaires peuvent être catégorisées comme internes et stables (ex : le désir d'être son propre patron) sont plus persistants dans leur entreprise. L'étude a fait apparaître que les femmes confirment cette hypothèse alors que pour les hommes ce sont plutôt ceux dont les explications sont catégorisées comme externes et stables (ex : l'identification d'un marché) qui persistent davantage. Les résultats semblent indiquer que les femmes sont plus sensibles à leurs compétences avant de se lancer. Les formations à l'entrepreneuriat pourraient tirer des enseignements de cette expérience. Ainsi par exemple elles devraient considérer le fait qu'il convient de sensibiliser les personnes ayant tendance à attribuer leurs motivations à des causes internes à davantage considérer le marché. À

²⁸³ Note des auteurs : les scores d'attribution aux quatre facteurs sont exprimés en pourcentage (total des scores = 100%); les scores d'attribution exprimés par les variables secondaires sont pour Int-Ext, la somme des scores « Effort » et « Capacité » moins la somme des scores « Chance » et « Tâche », pour Ins-Sta, la somme des scores « Effort » et « Chance » moins la somme des scores « Capacité » et « Tâche ».

l'inverse il faudrait sensibiliser davantage les personnes ayant une attribution externe dans leurs motivations à l'entrepreneuriat à réfléchir sur leurs compétences.

Il existe également tout un ensemble d'activités qui, lorsque celles-ci sont menées par les entrepreneurs potentiels, guide leur orientation cognitive. Ces activités portent sur la collecte d'informations, l'estimation du profit potentiel, la finition du travail de terrain, la mise en place d'une structure, le démarrage des opérations relatives au quotidien d'une entreprise. Le travail de Gatewood, Shaver & Gartner a donc porté à la fois sur la cognition et l'action pouvant expliquer la persistance que montre un individu à entrer dans les affaires. Les auteurs ont relevé une seule corrélation significative entre ces cinq types d'activités et les variables psychologiques : celle qui lie attribution et structuration de la firme. L'action de structurer oriente cognitivement le créateur et possède un pouvoir réflexif sur le raisonnement qu'il a relativement à son projet. Il est donc intéressant de savoir et comprendre comment le créateur « pense » l'organisation en cours.

Guth, Kumaraswamy & McErlean²⁸⁵ ont mené une étude longitudinale centrée sur les processus cognitifs d'un entrepreneur en train de créer une affaire et ont abouti à un modèle selon lequel le succès d'une création dépend du degré de congruence entre le schéma cognitif du créateur et la réalité à laquelle il est confronté. Cette congruence dépend des capacités d'apprentissage du créateur. A priori cette congruence est initialement faible, le créateur doit appréhender le type d'environnement dans lequel il évolue parce que ce type détermine le degré de maîtrise qu'il aura, au regard des ressources dont il dispose, de l'organisation qu'il initie.

²⁸⁴ exemple de calcul : les 28,500 = (44,750 + 19,500) - (23,875 + 11,875).

²⁸⁵ Guth WD, Kumaraswamy A & McErlean M, « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991
Guth WD et Kumaraswamy ont associé le créateur, McErlean, à leur article.

B**Cognition et environnement : vers une congruence**

Cette première partie est passée du marché à l'univers cognitif du créateur d'entreprise mais sans écarter la dimension sociale. Si l'angle consistant à analyser le phénomène de création d'entreprise via l'univers cognitif du fondateur semble avoir été légitimé, encore faut-il se poser la question du degré de maîtrise qu'a ce fondateur de l'organisation qu'il initie. Les questions relatives à la part de la volonté de l'acteur dans, par exemple, la structuration de la firme font l'objet de débats dans les théories des organisations. L'intérêt de se pencher sur les travaux portant sur la structure de l'entreprise sont évidents si l'on admet que d'identifier une structure d'entreprise c'est identifier l'existence d'une firme. Rappelons que notre objet d'étude porte sur la création d'entreprise ayant donné lieu à la création effective d'au moins une structure d'entreprise²⁸⁶. Ces débats renvoient pour l'essentiel au pouvoir qu'ont les acteurs sur leur contexte d'évolution, débats qu'il est possible de placer sur un continuum allant, comme dans la plupart des cas, d'une position excessive à une autre. À un extrême, le déterminisme de l'environnement oblige une forme d'organisation donnée. La recherche de la solution optimale se fait au regard d'un ou de plusieurs facteurs contingents. Plus on s'approche de cette solution, plus la firme a des chances de survie et de performance. À l'autre extrême, une vision volontariste confère aux dirigeants une liberté totale dans leurs choix organisationnels. Cette position est celle qu'adopte volontiers les historiens des affaires. La « discrétion managériale » permet l'adaptation de la structure selon la volonté des dirigeants. En fonction de la stratégie formulée, la structure est

²⁸⁶ sur la notion même de structure d'entreprise voir :
 Desreumaux A, *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992b
 Kalika M, *Structures d'entreprises*, Economica, 1995
 Mintzberg H, *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1982
 Mintzberg H, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation, 1990
 Nizet J & Pichault F, *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtant Morin éditeur, 1995

modélée pour permettre une remontée de l'information et une orientation des comportements. À l'opposé, les théoriciens de la contingence prônent un déterminisme induit par les pressions de l'environnement qui obligent la firme à s'adapter car seule elle n'a pas de poids.

La combinaison des résultats des travaux de Gatewood, Shaver & Gartner²⁸⁷ et ceux de Guth, Kumaraswamy & McErlean²⁸⁸ incite à étudier ces débats. En effet si l'action de mettre en place une structure influence la vision stratégique d'une part, si cette vision se doit d'être congruente à la réalité à laquelle est confrontée le créateur d'autre part, alors il est évidemment utile de se pencher, avant de clore cette partie, sur ce que les théories des organisations disent de cette réalité. Le degré de déterminisme de l'environnement devrait être « corrélé » au degré de liberté dont dispose le créateur pour que la structure organisationnelle qu'il met en place ait des chances de survie.

Déterminisme versus volontarisme.

Emery et Trist d'une part et Burns et Stalker d'autre part ont contribué à reconnaître à la complexité (pour les premiers) et à la variabilité ou l'instabilité (pour les seconds) de l'environnement, le rôle de déterminant principal de la structuration des firmes. Lawrence et Lorsch²⁸⁹ précisent la notion d'environnement pour produire des travaux plus complets. En fonction de l'environnement la structure de l'entreprise revêt une combinaison de différenciation et d'intégration plus ou moins forte. Les théories classiques ou des relations humaines ne seraient qu'explications de cas particuliers.

²⁸⁷ Gatewood, Shaver & Gartner, 1995, op. cit.

²⁸⁸ Guth, Kumaraswamy & McErlean, 1991, op. cit.

²⁸⁹ Lawrence PR & Lorsch JW, *Adapter les structures de l'entreprise. Différenciation ou intégration*, Les éditions d'organisation, 1973

Selon Hofstede²⁹⁰, la combinaison des quatre facteurs culturels que sont le degré d'individualisme, la distance hiérarchique (ou plutôt le traitement des inégalités), le contrôle de l'incertitude mené par les institutions et la masculinité-féminité²⁹¹ sont en mesure d'expliquer les formes structurelles. Pour une entreprise désirent s'implanter à l'étranger, il convient de structurer la filiale selon une combinaison de ces facteurs correspondant à la culture nationale du pays accueillant.

Comme le souligne Bouchiki²⁹² on peut distinguer ceux qui cherchent des explications des structures à l'extérieur de l'entreprise (théorie de la contingence et écologie des populations), de ceux qui les cherchent à l'intérieur de l'entreprise (historiens des affaires et recherches dites « psychanalytiques »). Il base les fondements du courant « psychanalytique » dans les travaux de Miller, Kets de Vries et Toulouse²⁹³, qui soutiennent que les traits de personnalité des dirigeants déterminent les stratégies et structures des organisations, jusqu'à proposer une correspondance entre les névroses des dirigeants (paranoïaque, compulsif, dépressif, schizoïde) et les dysfonctionnements organisationnels (leur proposition n'intéresse donc que les situations organisationnelles pathologiques). Quant à Sheldon²⁹⁴, il distingue facteurs exogènes et facteurs endogènes de tensions. Les premiers comportent les clients, les pouvoirs publics, le niveau d'éducation de la po-

²⁹⁰ Hofstede G, *Culture's consequences : international differences in work related values*, Sage publications, 1980

Hofstede G, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1987

Hofstede G, « Organising for cultural diversity », *European Management Journal*, 7/4, 1989

Hofstede G & al, « Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across », *Administrative Science Quarterly*, june, 1990

²⁹¹ Une société masculine confère à la réussite personnelle un statut privilégié, une société féminine met plutôt l'accent sur la qualité de vie et la modestie

²⁹² Bouchiki H, *Structuration des organisations. Concept constructiviste et études de cas*, Economica, 1990

Bouchiki H, « Structuration des organisations : un point de vue constructiviste », *Cahier du CERESSEC DR94020*, mars, 1994

²⁹³ Miller D, Kets De Vries M & Toulouse JM, « top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure and environment », *Academy of Management Journal*, 25, 1982

²⁹⁴ Sheldon O, *The philisophy of management*, London, Pitman, 1923 (source : Desreumaux, 1992)

pulation, l'état du marché international, la conjoncture ainsi que des pressions écologiques; les seconds comportent l'influence des sciences sur les évolutions structurelles, la motivation et les besoins des salariés.

Déterminisme versus Volontarisme ? Le poids du contexte influe sur les possibilités de l'entreprise qui n'est pas simplement réactive. C'est ce qu'ont tenté de démontrer Pfeffer et Salancik²⁹⁵ en attribuant aux facteurs exogènes un pouvoir de contrôle sur l'organisation, celle-ci ayant toutefois la possibilité d'influer sur l'environnement.

Les trois tableaux qui suivent, dont la présentation a été modifiée pour permettre leur juxtaposition, positionnent les différents travaux portant sur les questions du déterminisme et du volontarisme. Le premier est de Astley et Van de Ven²⁹⁶, le second est de Hrebiniak & Joyce²⁹⁷, le troisième de Desreumaux²⁹⁸.

²⁹⁵ Pfeffer J & Salancik GR, *The external control of organization : a resource dependence perspective*, Harper & Row, 1978

²⁹⁶ Astley WG & Van de Ven AH, « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, n°28, 1983

²⁹⁷ Hrebiniak LG & Joyce WF, « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quarterly*, n°30, 1985

²⁹⁸ Desreumaux A, *Théories de l'évolution de l'entreprise: bilan et perspectives*, Cahier de recherche du CLAREE 94/4, Lille, 1994

Tableau 1.4 : déterminisme vs volontarisme (Astley et Van de Ven, 1983)

Orientation déterministe	Orientation volontariste	
1 vision sélection naturelle	2 vision action collective	niveau macro (populations ou réseaux d'organisations)
3 vision systémique / structurale	4 vision choix stratégique	Niveau micro (organisation individuelle)

Tableau 1.5 : déterminisme vs volontarisme (Hrebiniak & Joyce, 1985)²⁹⁹

Déterminisme environnemental		
élevé	faible	Choix stratégique
1 sélection naturelle choix minimum adaptation ou élimination	2 choix indifférencié choix incrémental adaptation chanceuse, au hasard	faible
3 Différenciation ou focalisation choix différencié adaptation sous contrainte	4 choix stratégiques choix maximum adaptation par le design	élevé

Tableau 1.6 : déterminisme vs volontarisme (Desreumaux, 1994)

Degré de maîtrise par les acteurs		
déterminisme	volontarisme	Localisation des facteurs
1 contrôle externe dépendance par rapport aux ressources sélection naturelle (écologie)	2 action collective sur le contexte	facteur exogène
3 théorie de l'inertie structurelle notion d'élan	4 théorie du choix stratégique	facteur endogène

La juxtaposition des tableaux invite à associer facteur exogène, choix stratégique faible et étude au niveau macro d'une part et facteur endogène, choix stratégique élevé et étude au niveau micro d'autre part. Association cohérente puisque par exemple reconnaître force aux facteurs exogènes, c'est accepter une faible part à la discrétion managériale et c'est la position que prennent les économistes traditionnels qui n'accordent pas aux agissements internes des organisations le pouvoir d'influencer l'environnement.

²⁹⁹ A propos de cette typologie voir aussi :

Lawless MW & Finch LK, « Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment », *Strategic Management Journal*, 10, 1989

L'association facteur endogène, choix stratégique élevé et étude au niveau micro est également cohérente pour les raisons inverses. On retrouve dans chacun de ces tableaux un accord s'agissant des quadrants 1 et 4, aux visions opposées. Les deux autres quadrants s'accordent également à quelques nuances près.

Les courants exposés dans ces tableaux rappellent la synthèse de de Bruyne³⁰⁰. Il présente trois types de modèles : les modèles d'adaptation, les modèles de régulation, les modèles de sélection. Ces modèles sont résumés dans l'encart 10.

Encart 10 : modèles d'adaptation, de régulation et de sélection (de Bruyne, 1980).

① les modèles d'adaptation sont axés sur une organisation focale (analyse intra-organisationnelle), aux prises avec son environnement immédiat et cherchant à y ajuster structures et activités pour réaliser ses objectifs. On y trouve à la fois les modèles contingents et, selon l'expression de Child, les modèles de choix stratégiques.

de Bruyne classe les théories relevant de ces modèles en deux courants, celui de l'échange et celui de la dépendance. Tandis que les théories de l'échange renvoient à la notion de transaction³⁰¹, les théories de la dépendance soulignent le caractère asymétrique des relations (lorsqu'un des partenaires dispose d'un pouvoir contraignant l'autre). Les négociations et les conflits sont les caractéristiques de ce type de relations.

La dépendance d'une organisation dépend de trois facteurs. Le premier facteur est sa vulnérabilité. Plus une organisation a besoin d'un type de ressources plus elle est dépendante de l'environnement le possédant, et cela d'autant plus encore que ces ressources sont rares. La rareté a aussi comme effet d'accroître la compétition entre firmes, cet effet conduisant lui-même à politiser les relations d'échange et de dépendance de la firme à son environnement. Le second facteur est la discrétion et le contrôle exercé par l'environnement sur l'allocation et l'usage d'une ressource. Le troisième réside dans la concentration des ressources et dans la difficulté de leur trouver des alternatives.

Les théories de l'échange et de la dépendance sont moins déterministes qu'il n'y paraît de prime abord. Le caractère pluraliste de l'environnement offre des choix à l'organisation quant à ses stratégies d'adaptation. Ces stratégies passent par la recherche d'une minimisation de la dépendance et du contrôle externe subi, cela dépendant de l'obtention de la ressource fondamentale que constitue l'information, ou les informations. Celles-ci ne sont pas reçues de manière exhaustive. Les décideurs en perçoivent une partie avec laquelle ils essaient de prédire les actions à mener et les résultats qui peuvent en découler. Ceci renvoie à la notion d'incertitude, qui est caractérisée par l'imprévisibilité de l'environnement (taux de changement), sa complexité (degré de différenciation et connexions entre ses éléments), sa richesse (abondance de ressources), mais aussi et principalement par la disponibilité des informations, de leur fiabilité, de leur caractère éventuellement contradictoire... La façon dont les individus perçoivent l'environnement, par exemple

Bedeian AG, « Choice and determinism : a comment », *Strategic Management Journal*, 11, 1990
300 de Bruyne P, *L'écologie des organisations : modèle d'adaptation, de régulation, de sélection*, Working Paper 80-02-01, Institut d'administration et de gestion, 1980

³⁰¹ Cf. Coase, Williamson...

en termes de simplicité³⁰², de stabilité³⁰³, de dynamique³⁰⁴, influe sur l'impression d'incertitude. Ce n'est pas sans effet sur la structuration de la firme qui sera menée de façon à « absorber » cette incertitude. Selon Thompson³⁰⁵ la complexité de l'environnement multiplie les contingences et conduit l'organisation rationnelle à segmenter sa structure pour répondre aux variables exogènes qu'elle ne maîtrise pas. En complément des modèles de la contingence, axés sur une organisation qui subit l'environnement, ceux du choix stratégique sont axés sur une organisation qui le suscite. Ces modèles présentent les décideurs comme ayant un rôle proactif et autonome. Leurs intentions régissent structures, stratégies et indirectement l'environnement. Cette possibilité s'exprime notamment grâce au fractionnement de l'environnement (la partie d'informations perçue par les dirigeants), sa mouvance, la divergence de ses exigences, donc par un certain niveau d'indétermination laissant ainsi une marge, un éventail de stratégies disponibles. Mais la construction et l'exploitation que font les décideurs de l'environnement génèrent un ensemble de contraintes qu'ils subissent en retour. Volontarisme et déterminisme sont liés.

② Les modèles de régulation ont une orientation davantage macrosociologique. On passe de l'intraorganisationnel des modèles de l'adaptation à l'interorganisationnel des modèles de la régulation. L'accent est mis sur l'interdépendance des organisations, sur la façon dont les composantes du réseau s'articulent et se structure, sur la coordination assurant une régulation du système face à la variabilité environnementale. Outre les dimensions telles que la stabilité de l'environnement, sa turbulence (entendue comme taux de changement entre les connexions entre ses éléments), l'homogénéité de ses éléments constitutifs, sa richesse en termes de ressources et la concentration de ces ressources, ce type d'études relève quatre dimensions principales caractérisant la nature des interactions : la formalisation des transactions, l'intensité des relations (ampleur des ressources engagées et fréquence des connexions), la réciprocité, la standardisation des ressources faisant l'objet de transactions et la standardisation des procédures d'interaction.

③ les modèles de sélection, position extrême d'un courant nommé « écologie des populations », examinent l'impact de l'environnement sur l'évolution d'une population d'organisations. Un processus évolutionniste (darwinien ou non) sélectionne naturellement, selon les lois et conditions de l'environnement externe gouvernant l'évolution, les organisations qui survivront, se développeront ou disparaîtront. La non-adéquation à l'environnement est à long terme cause de disparition, d'où, à défaut de trouver « la » meilleure adéquation, le besoin de trouver « une » meilleure adéquation. Ces modèles de sélection se conçoivent au niveau d'une population d'organisations ou de générations successives d'organisations dans une perspective démographique. Ils s'appliquent à des agrégats homogènes, à des « espèces » d'organisations. Les décideurs ont dans cette perspective un rôle réactif, les contraintes de l'environnement n'offrent pas de diversité de choix stratégiques. S'agissant de diversité, celle des formes d'organisation est isomorphe à celle des environnements, bien que plusieurs formes peuvent coexister pour un environnement donné, les entreprises étant souvent confrontées à plusieurs environnements.

Il semble ainsi possible d'admettre une part de liberté aux choix des firmes en matière stratégique, notamment concernant leur forme structurelle. Cette liberté reste néanmoins liée au type d'environnement investi

302 en fait sur un continuum simple-complexe (le simple n'étant pas forcément l'inverse du complexe mais plutôt celui du compliqué)

303 continuum stable-instable

304 continuum statique-dynamique

305 Thompson JD, *Organizations And Actions*, Mcgraw Hill, New York, 1967

par la firme. L'environnement est le fruit des interactions des acteurs le composant et c'est le jeu des forces à l'œuvre qui contraint, plus ou moins, le volontarisme de la firme. Certains acteurs ont plus de poids et influent davantage sur l'environnement. La grande entreprise semble disposer d'un avantage sur ce point au détriment de la petite qui aurait, elle, celui de la flexibilité³⁰⁶. Mais plus que relatifs, les environnements sont reconnus comme multiples.

La multiplicité des types d'environnements.

Il semble en effet admis que l'entreprise est soumise à de multiples types d'environnements. « La notion même de stratégie étant devenue contingente à un environnement, la qualification des environnements devient un outil privilégié de la stratégie. En effet, selon le type d'environnement, les facteurs de liberté des acteurs ne sont pas les mêmes, par conséquent les registres de décisions sur lesquels l'entreprise peut exercer sa liberté sont différents »³⁰⁷. La notion de pari devient un élément stratégique reconnu, elle s'oppose pourtant à l'analyse stratégique objective classique. Les tentatives de classification de l'environnement sont nombreuses, récemment encore Zarka et Jarrosson³⁰⁸ s'y sont essayés. Ils distinguent cinq types d'environnement : l'environnement stable, l'environnement en expansion, l'environnement semi-continu, l'environnement discontinu et l'environnement non visible, qui sont présentés dans l'encart 11.

³⁰⁶ A ce titre la force économique d'une nation tirerait donc avantage à composer son tissu d'entreprises de types différents.

³⁰⁷ Zarka M & Jarrosson B, *La stratégie réinventée. Pour en finir avec le terrorisme stratégique*, Dunod, 1995, p3

³⁰⁸ Ibid

Encart 11 : la typologie des environnements de Zarka et Jarrosson (1995).

❶ l'environnement stable : la stabilité, dans le contexte économique, n'est pas synonyme d'immobilité. Est stable l'environnement qui ne connaît pas de discontinuité. Ici la vision classique de la stratégie trouve à s'exprimer. Le poids de la position acquise par la firme sera déterminant et l'analyse historique aidera le gestionnaire à décoder l'environnement. Les risques majeurs se situent au niveau des investissements, qui sont de trois types : les investissements de rattrapage, les investissements de mise à niveau et les investissements de pari (les deux premiers s'imposent à tous dans l'environnement stable).

Les différences entre compétiteurs ont comme source les écarts de moyens financiers disponibles, le point de départ (les premiers exploitants de l'environnement ont normalement un avantage sur les autres), la capacité à optimiser l'exploitation (certaines formes organisationnelles ou de management peuvent conférer à une firme un avantage jusqu'à ce qu'elle soit imitée par les autres) et le refus par l'un des acteurs de la stabilité (mais le rendement d'un tel pari est faible). La segmentation stratégique s'avère dans cet environnement très utile à l'allocation des ressources. Celle-ci faite, la gestion de l'exploitation revêt un caractère normatif.

La performance stratégique pourrait se mesurer par le rapport entre le résultat net de l'entreprise et le volume des actifs immobilisés.

❷ l'environnement en expansion : la logique, notamment d'équipement, est identique à celle de l'environnement stable si ce n'est que la vitesse d'évolution des facteurs de changement³⁰⁹ est plus grande. Deux registres de décision stratégique, bien que non spécifiques, caractérisent ce type d'environnement. Dans le premier « la décision stratégique est pensée dans une logique de rapport de forces concurrentiel » et l'entreprise se focalise sur la maîtrise des facteurs clés de succès à l'œuvre dans le secteur. Dans le second registre par contre, la décision stratégique cherche à changer les règles du jeu par introduction d'une rupture dont la firme cherche à faire la nouvelle règle.

Le premier registre est d'autant plus payant que l'univers est stable. « Plus l'univers est stable, plus le pari est risqué; plus l'univers est instable, plus l'absence de pari est risquée »³¹⁰. Notons que la notion de pari est liée à l'action, à la décision, mais avec une conscience du risque et de l'incertitude.

La performance stratégique pourrait se mesurer par le rapport entre le résultat net de l'entreprise et le volume des actifs immobilisés et l'évolution de la part de marché.

❸ l'environnement semi-continu : certaines dimensions centrales d'évolution ont atteint leur limite. Ces dimensions peuvent être technologiques, propres au marché (marché saturé), à la valeur ajoutée (l'intensité capitalistique augmente fortement). Dans un tel univers le pari est au centre de la stratégie. On peut même considérer que de ne pas en faire en est un !...

Les deux registres stratégiques mentionnés pour l'environnement en expansion se retrouvent ici mais ils s'équilibrent. La performance stratégique consiste à arbitrer l'allocation des ressources.

❹ l'environnement discontinu : la plupart des dimensions d'évolution ont atteint leur limite, vouloir les dépasser oblige à faire des paris. La mise se fait sur les représentations des consommateurs, qui, dans notre société de « confort » sont source de discontinuité. Le jeu concurrentiel consiste à jouer avec ces représentations, à les provoquer pour obtenir un avantage et retrouver une liberté stratégique (ex : l'innovation). Le plus grand risque est de n'en prendre aucun. La performance stratégique consiste non seulement à optimiser son exploitation en fonction des facteurs clés de succès (ils sont l'expression des choix de paris) mais à savoir se transformer rapidement (la capacité de transformation devient elle-même un facteur clé de succès); ce qui ne veut pas dire qu'il faille « changer » au moindre « changement » de l'environnement.

309 Les plus couramment cités sont : les technologies et la science, les mentalités, l'environnement réglementaire, l'environnement géopolitique, la structure concurrentielle d'une activité

310 Zarka & Jarrosson, 1995, op. cit. p.55

La performance stratégique pourrait se mesurer par le rapport entre le résultat net de l'entreprise, le volume des actifs immobilisés et l'évolution de la part de marché, le niveau des barrières liées aux paris et le temps de réponse de l'organisation aux surprises.

⑤ l'environnement non visible : il est caractérisé par l'incapacité à prévenir la discontinuité, les facteurs de changement et d'incertitude n'étant pas identifiables. Aucun critère objectif, au sens traditionnel, n'est en mesure d'aider la stratégie. On est dans l'univers purement mental, on évolue dans des marchés régis par des mentalités ou des modes qui devraient même être à la base de la segmentation. L'entreprise possédant les moyens de mutualiser les risques (c'est-à-dire que chaque risque représente un enjeu financier relativement petit) est la mieux placée pour gérer la surprise. L'intuition a une place de choix, mais les aspects créatifs nécessitent une organisation adéquate. La performance stratégique consiste à gérer les surprises mieux que les autres, quoique la notion de pari perde de son intérêt. Elle pourrait être mesurée par le rapport entre le résultat net de l'entreprise et le temps de réponse de l'organisation aux surprises.

Les cinq environnements coexistent et il est stratégiquement nécessaire d'anticiper et de mesurer l'évolution des facteurs d'influence que sont la démographie et l'urbanisme, les technologies et les savoir-faire critiques, les représentations. Le Tableau 1.7 peut être établi en croisant type d'environnement et facteurs d'influence.

Tableau 1.7 : facteurs d'influence et type d'environnement (Zarka et Jarrosson, 1995)

	Technologie	Démographie	Mentalités
Stable			
En expansion			
Semi-continu			
Discontinu			
Non visible			

Il peut servir d'outil avec lequel « la liberté stratégique se matérialise dans le choix de la colonne, la contrainte de l'environnement dans la position sur une ligne de la grille »³¹¹. L'analyse et l'évolution d'un environnement amèneront les décideurs à tirer le marché vers telle ou telle case. « L'évolution de l'environnement va dépendre de la représentation que se font les entreprises des facteurs à l'œuvre, de leur position par rapport à des

³¹¹ Ibid p.85

limites et de la façon de dépasser celles-ci »³¹².

Selon ce qui domine dans l'acte d'achat, à savoir le besoin fonctionnel ou les mentalités, l'évolution se fera vers le haut ou le bas du tableau. Le pari stratégique consiste à miser sur la technologie (qui tire vers le haut du tableau), la démographie (idem) ou les mentalités (qui tirent vers le bas). Selon les propos des auteurs, une liberté d'homme croise dans cette grille un champ de contraintes.

Cette vision réconcilie déterminisme et volontarisme, la liberté stratégique de l'acteur étant contingente à l'environnement les décisions se « contextualisent ».

Le créateur et l'environnement.

Il existe une part de volonté inéluctable dans la création d'entreprise, c'est celle du créateur d'initier une organisation (même s'il le fait parce qu'il se sent acculé socialement). Mais celle du créateur d'entreprise de maîtriser l'organisation qu'il initie pour qu'elle l'amène là où il veut aller (et cela que le but soit de créer son propre emploi ou de devenir riche) trouve écho selon le type d'environnement. Quoi qu'il fasse il semble que certains environnements ne lui permettent pas d'atteindre ses buts (ou très difficilement), il existe des barrières empêchant l'idée de rencontrer le marché. À l'inverse il existe des environnements plus « faciles », « malléables », dans lesquels la discrétion managériale peut mieux s'exprimer. Enfin il se peut que, quel que soit le type d'environnement, le créateur ait repéré une opportunité à exploiter.

Quelle que soit la part de volontarisme dont au final fait preuve le créateur, il reste un argument permettant d'objecter son influence potentielle. C'est celui qui consiste à voir le marché comme régulant les entrées et les sorties.

³¹² Ibid p.82

La firme n'est qu'un agent de production, qu'importe que les dirigeants fassent preuve de volonté. Plusieurs réponses à cette objection sont possibles. La première est qu'on ne peut faire abstraction du jeu concurrentiel dans la compréhension de l'avantage que sait prendre une firme sur les autres. Si globalement le marché pose les règles du jeu, étudier la façon dont les firmes usent de ces règles (voire les transgressent) reste indispensable à la compréhension de leur évolution. Le niveau d'analyse n'est pas le même³¹³. La deuxième, c'est que les sociétés usent d'artifices, plus ou moins favorables aux entreprises, pour manipuler le marché, notamment par voie législative. Le marché n'est donc pas une dimension intouchable, même s'il reste possible de prôner que tout est une question d'équilibre. Enfin les économistes eux-mêmes ont révisé leur copie (ce que font heureusement tous les scientifiques lorsqu'il leur semble qu'une avancée est possible), c'est ce qui a été présenté dans la première section de cette première partie dans laquelle la firme a été reconnue comme un acteur (et non comme un simple agent de production) tout comme l'individu (qui n'est pas un simple agent de la firme acteur). La boucle est ainsi bouclée.

³¹³ Sur les oppositions volontarisme/déterminisme, Micro/macro, etc. voir l'intéressante réflexion de Déry, qui, reliant ces positions avec les travaux portant sur les contenus (niveau macro et déterministe) et sur les processus (niveau micro et volontariste) de la stratégie, propose de dépasser ces oppositions classiques par un ancrage dans les mouvances théoriques définies par les théories de la structuration (ex : Giddens), de l'énaction (ex : Weick) et de l'auto-organisation (Dupuy). Notre troisième partie répond modestement à cette tentative.

Déry R, « La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie »,

Conclusion de la première partie

La boucle semble en effet bouclée, puisque nous sommes passé, au travers des chapitres, du marché à l'univers cognitif de l'individu, mais sans perdre de vue que cet individu interagit dans une structure sociale dans laquelle il va initier une structure d'entreprise, laquelle se confronte à l'environnement prégnant qu'est le marché³¹⁴. La démarche dialectique a conduit à investir de nombreux domaines. Elle oblige, puisque c'est un de ses principes, à en ressortir les fondements pour faire converger les articulations possibles entre ces domaines vers l'objet d'étude que constitue la création d'entreprise. Cette conclusion de la première partie, sans refaire l'inventaire exhaustif des éléments signifiés par l'exercice, se propose d'en rappeler les points majeurs.

Sans aucun doute est-il possible de reconnaître à certains individus des prédispositions à l'entrepreneuriat, ainsi peut-il en être des facultés de conviction; l'entrepreneur a su convaincre. Mais les logiques conduisant à la création d'une firme sont multiples et certaines d'entre elles ne naissent pas d'une motivation entrepreneuriale; même si l'acte de création est par essence entrepreneurial. Il est ainsi utile de compléter l'approche dite « par les traits » (celle qui privilégie le profil de l'entrepreneur) d'une approche « par les faits » pour comprendre le phénomène (aussi pour aider les acteurs agissant). Il s'avère que ces faits sont entre autres induits par la structure cognitive de l'individu. Notre idée est de mobiliser la cartographie cognitive pour scruter la dimension cognitive, l'exercice devant aider à comprendre le

³¹⁴ On oubliera pas, comme le souligne Bourdieu lui-même, que l'économique est peut-être le champ le plus important du social.

phénomène de création d'entreprise. Comme d'autres l'ont dit : l'entrepreneuriat c'est d'abord une façon de penser, et avant d'exister dans la société la firme n'existe que dans la tête du créateur.

Les éléments de nature psychologique sont sous de multiples contingences qui peuvent être regroupés en deux familles : les éléments d'essence sociale et les éléments d'essence individuelle. Les deux familles d'éléments s'articulent au regard de la position qu'occupe l'individu dans la société d'une part, au regard de ses agissements d'autre part.

L'individu occupe une position dans un espace social, ou plutôt, pour se référer à la notion de champ proposée par Bourdieu, l'individu occupe ou cherche à occuper des positions dans des espaces sociaux. Chacun de ces espaces est plus ou moins autonome et provoque plus ou moins d'interactions. L'autonomie de l'espace et les interactions entre acteurs de l'espace favorisent le développement de conventions et de représentations sociales relativement aux objets qui composent cet espace (chacun de ses éléments n'est pas obligatoirement objet de représentations sociales). Les conventions (vues comme les règles plus ou moins explicites auxquelles adhèrent éventuellement les sujets persuadés qu'ils sont de l'adhésion, ou de l'adhésion potentielle, des autres à ces règles) et les représentations sociales (lesquelles renvoient aux représentations communes qu'ont les sujets d'un espace social de certains objets de cet espace) constituent des guides cognitifs pour l'action. Conventions et représentations favorisent ainsi certains comportements. Elles s'inscrivent aussi dans l'histoire de l'individu, qui, par une articulation entre représentations idiosyncrasiques et représentations sociales, ainsi que par adhésion éventuelle au registre conventionnel en vigueur, appréhende la situation par un processus de sélection-rétention. Ses actions et énactions ne sont pas neutres dans ce processus puisqu'elles positionnent en un lieu d'où l'individu reçoit des informations qui vont déclencher à nouveau l'activation du processus. D'un point de vue

épistémologique, peu importe que ce lieu soit considéré comme une position au sein d'une structure objective ou qu'il soit considéré comme une construction de l'individu. Dans ce dernier cas, à la limite, peu importe qu'il fasse une « lecture fausse » de la situation s'il parvient à convaincre les protagonistes qu'elle est vraie ou s'il a les moyens d'imposer ses vues (ce qui n'est pas sans poser parfois des problèmes d'ordre éthique). C'est rarement le cas du créateur et c'est plutôt l'exercice de conviction qu'il déploiera auprès des parties prenantes à son projet qui lui permet en partie de se positionner.

L'exercice de conviction déployé par le créateur est d'autant plus convaincant qu'il articule ses vues avec les registres conventionnels des parties prenantes. Partager les représentations favorise l'interaction, donc l'accès au capital social, donc l'accès aux espèces de capital des autres car chaque relation est une opportunité d'étendre vers d'autres l'exercice de conviction. Le créateur non issu du milieu dans lequel il s'insère est face au paradoxe qu'il a besoin des interactions pour apprendre, alors qu'il ne possède pas les représentations favorisant les interactions avec les agents socialisants que sont les stakeholders potentiels.

S'il est issu d'un espace social (pour parler globalement puisqu'il est en fait issu d'espaces sociaux s'imbriquant) lui ayant permis de s'imprégner des registres de l'espace investi (représentations sociales et conventions), l'exercice est a priori plus facile.

S'il n'a pas cet avantage, l'apprentissage des registres est essentiel et passe par une interaction permettant d'accéder aux informations sources de cet apprentissage. À cette seule condition le créateur peut convaincre les stakeholders d'adhérer à son projet. Ceci constitue le premier exercice de conviction. Il en est un deuxième qui passe par la fourniture des résultats attendus par chacune des parties prenantes pour espérer pérennité et atteinte des objectifs. La difficulté résidant dans le fait que les attentes des uns et des autres diffèrent, voire sont antagoniques (selon que la partie prenante est un salarié, un banquier, un fournisseur, un client etc.). Le consensus des parties

prenantes résident, normalement, dans leur intérêt à la survie de l'entreprise³¹⁵.

En matière de configuration, cet apprentissage passerait par une implication dans les activités quotidiennes, cette implication étant l'essence de la vision secondaire. Cette dernière fait avancer la vision centrale, laquelle comporte une dimension externe, à savoir la place que le dirigeant veut voir occuper par ses produits ou service sur le marché, et une dimension interne, à savoir le type d'organisation à mettre en place (la configuration organisationnelle) pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe. Il est primordial qu'existe une cohérence entre les deux dimensions de la vision centrale. La congruence entre la vision l'environnement investi est un autre aspect critique. Elle induit la sensibilisation de l'acteur au degré de maîtrise qu'il est en mesure d'avoir sur l'organisation qu'il initie. Elle passe par l'interaction avec les protagonistes produisant l'environnement auquel le créateur se confronte.

Le type d'environnement laisse plus ou moins de marge de manœuvre au créateur. Volonté du créateur et déterminisme de l'environnement « contingent » la possibilité de maîtrise de l'organisation. En fait la structure initiée doit s'insérer dans la structure plus large du contexte, ce que montre assez clairement une approche comme l'analyse structurale des réseaux sociaux. Un créateur doit composer avec cette structure sociale pour se rapprocher de la place qu'il souhaite y occuper, pour y positionner la structure qu'il initie. La maîtrise de l'organisation porte ainsi tant sur le processus relatif à la formation de la structure d'entreprise qu'à son insertion dans la structure sociale, ce qui renvoie aux deux dimensions de la vision cen-

³¹⁵ La notion de parties prenantes ou de stakeholders renvoie aux acteurs intéressés et engagés vis-à-vis de la firme. Chaque partie prenante peut ensuite changer d'avis, adhérer à un autre registre conventionnel que celui proposé par la firme, par exemple. Pour que l'intérêt à la survie de la firme soit durable, l'entrepreneur doit persister dans son exercice de conviction. Il y parviendra d'autant mieux qu'il apprend de son entreprise.

trale si l'on se réfère au modèle de Filion. Il y aurait ainsi deux dimensions dans le contrôle stratégique. Un contrôle stratégique externe relatif au positionnement. Ce contrôle, plutôt que restreint au positionnement des produits ou services de l'entreprise dans l'environnement, peut s'élargir au positionnement de la structure initiée dans la structure sociale. Ce positionnement inclut le premier et renvoie plus facilement à l'idée que l'individu se positionne dans de multiples espaces sociaux, dans de multiples environnements. Comme il est loisible de confondre l'organisation initiée et le créateur dans le cadre de notre étude, ce qui n'est généralement plus vrai après quelques temps, ce contrôle stratégique concerne les positionnements de tout ce qui a trait à l'organisation (qu'il s'agisse du créateur lui-même ou des produits ou services que sa firme diffuse). La deuxième dimension du contrôle stratégique est interne et relatif à la configuration organisationnelle à mettre en place.

Maîtriser le phénomène de création passe par la double exigence de maîtrise du processus et de maîtrise du résultat du processus, ce second niveau de maîtrise devant relayer le premier, surtout lorsqu'il faudra au créateur démontrer l'efficacité de son projet. Le type de résultats attendus par chacune des parties prenantes étant en partie normés par les conventions en vigueur. Or tout ne saurait être maîtrisé, faute de moyens, voire de rationalité...

Les procédures permettant de rendre compte de cette maîtrise ne naissent pas spontanément, surtout les procédures formelles. Plus largement et pour utiliser le vocable des contrôleurs, le système de contrôle organisationnel ne naît pas spontanément avec la firme. Sans entrer dans les débats que suscitent, ou qu'ont suscité, certaines écoles de pensée relativement à l'articulation entre la dimension formelle et la dimension informelle de l'entreprise, force est de constater qu'il ne peut exister d'emblée une formalisation des procédures de contrôle, lesquelles seront éventuellement à cons-

truire. Éventuellement car cela dépend de nombre de facteurs. Par exemple cela dépend de la configuration mise en place. À ce titre, Capet³¹⁶ propose de croiser la définition des tâches avec la contrôlabilité du comportement des individus pour établir la matrice suivante :

Définition des tâches	Facile	Difficile
Contrôlabilité du comportement		
Facile		
Difficile		

L'idée n'étant pas ici de faire un inventaire des éléments qu'il faut prendre en compte pour établir un contrôle de gestion, ou de dresser les composantes du système d'informations, nous nous arrêtons à cet exemple. De façon générique, le degré de formalisation n'est pas indépendant du degré de complexité de la configuration. Plus celle-ci est complexe, plus le contrôle informel devrait s'appuyer sur le relais et le guide que constitue le contrôle formel. Le créateur ne dispose pas d'emblée de ce relais, d'ailleurs la configuration n'apparaît pas non plus spontanément, elle se construit. Le système de contrôle organisationnel se construit tout autant et il n'est pas forcément pertinent de l'imposer précocement.

Le type d'environnement contingente également le type de contrôle. Cet environnement pouvant faire l'objet d'une décomposition, il devient possible d'y repérer des déterminants du système de contrôle. Nous ne nous attarderons pas non plus sur cette question, sauf à souligner que dans le cadre des PME le style de gestion, la personnalité et la vision du dirigeant sont

³¹⁶ Capet M, « Design de l'organisation », in Joffre & Simon, *Encyclopédie de gestion, Economica*, tome

prégnants. D'où l'importance d'une vision cohérente et congruente avec l'environnement. La vision doit être claire et précise. Son degré de complexité est variable et devrait être, congruence oblige, corrélé à la complexité du projet. L'instauration d'un contrôle peut être une façon de réduire cette complexité, ce contrôle n'est pas nécessairement formel. En effet, pour qu'un contrôle formel s'instaure, encore faut-il que les schèmes d'interprétation du dirigeant soient conformes à cette idée, autrement dit qu'il en ait perçu l'utilité et la nécessité.

Ces schèmes peuvent prendre graphiquement la forme de cartes causales. Ces dernières reflètent en partie l'histoire, le présent et les plans d'actions des individus et se construisent à travers la position de l'acteur, ses actions et interactions et, globalement, l'apprentissage entrepreneurial. Celui-ci, nous l'avons vu, profite de l'action de mettre en configuration, de structurer. Cela rejoint les idées anciennes des effets de l'organisation, du « learning by doing » ou effet d'apprentissage par la pratique présentées par les économistes, celles des théoriciens comportementalistes ayant relié la notion d'apprentissage à celle d'organisation (Simon, March, Cyert,...)³¹⁷. Les travaux de cet ordre ont conduit à parler de mémoire de l'organisation et d'apprentissage collectif.

Dans cette première partie du travail, nous avons été conduit à articuler les dimensions individuelle et sociale de la psychologie. C'est ce qu'ont fait, comme le rappelle Lebraty, Argyris et Schön³¹⁸ pour distinguer deux niveaux principaux d'apprentissage. L'un, dit en « boucle simple », correspond à un processus d'essai-erreur. L'autre, dit en « boucle double », est une

1, 1989

³¹⁷ Marshall, comme le rappelle Lebraty, a montré dès la fin du XIXe siècle qu'il existait, à côté des facteurs classiques que sont la production, le capital et le travail, un facteur représentatif des « effets de l'organisation ».

Lebraty J, « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies & Sociétés*, série sciences de gestion, n°7, 1992

³¹⁸ Argyris C & Schön DA, *Organizational Learning*, Addison Wesley, 1978

réflexion sur le phénomène d'apprentissage lui-même (apprendre à apprendre et à désapprendre). L'une des difficultés majeures de ce type de travail consiste à relier l'individuel et le collectif. Lebraty considère que la cartographie cognitive constitue une démarche méthodologique intéressante à cet égard. Les deux remarques qu'il formule à son propos sont tout aussi intéressantes.

L'une d'entre elles consiste à souligner la difficulté inhérente à la transposition de la cartographie cognitive, laquelle est foncièrement idiosyncrasique, au niveau organisationnel. Selon Lebraty, on ne peut concevoir une carte collective comme une simple agrégation de cartes individuelles. Cette remarque peut être levée dans le cadre de notre travail puisque l'outil sert à scruter une partie de l'univers cognitif du créateur d'entreprise. Dans le cadre de la création, l'apprentissage organisationnel est principalement le fait de celui du créateur pour ce qui a trait à l'atteinte des buts, lesquels sont généralement les siens.

La seconde remarque de Lebraty porte sur le type de relations que met à jour la cartographie, à savoir principalement des relations causales, alors qu'il peut exister d'autres types de liens tels que la proximité, la similarité, la contiguïté, etc. Cette remarque ne peut être levée en soi, autrement dit nous sommes parfaitement conscient qu'il existe d'autres types de liens dans la cognition et que « cartographier » cette cognition en termes de causalité est réducteur par rapport à la complexité de la psychologie humaine. Néanmoins deux arguments permettent de légitimer une démarche méthodologique s'appuyant sur un tel outil pour scruter l'univers cognitif d'un individu. Le premier argument est qu'il n'est pas question ici de saisir la cognition complète de l'individu. Le second argument prend sa source dans les travaux de nature psychologique, repris dans cette première partie, qui ont démontré l'existence de schémas causals dans l'univers cognitif des individus. Weick s'en inspire pour montrer que l'apprentissage peut être vu³¹⁹

³¹⁹ il ne s'agit bien que d'un angle de vue parmi d'autres

comme la mise à jour de ces schémas causals à travers un processus d'énaction-sélection-rétention. Enfin, il reste possible, voire préférable³²⁰, de parler d'influence plutôt que de causalité au sens strict.

Sur le plan idiosyncrasique, la cartographie cognitive constitue un outil pertinent et adapté au relevé de la structure causale de la pensée de l'individu. Cette structure correspond à l'agencement des schémas d'interprétation autour de facteurs reliés entre eux en termes de causalité. Elle se restreint à une partie de la cognition, celle relative à un objet donné, ici la réussite du projet initié par le créateur. La prochaine partie de cette thèse démontre la pertinence de l'outil et le présente plus en détail. Plus généralement les aspects méthodologiques du travail empirique et leur application au cas investi sont développés. Sans vouloir colorer notre travail « d'hypothético-déductivité », puisque de nombreux points de cette première partie ont été signifiés par le cadre empirique, les développements entrepris sont suggestifs concernant ce que l'on peut s'attendre à relever dans l'univers cognitif d'un créateur. Ainsi par exemple l'exercice de conviction est-il prégnant dans l'univers cognitif du créateur; trouve-t-on des traces de sa formation initiale, de ses expériences passées, du « mode d'emploi » de la création d'entreprise, du souci d'étendre sa rationalité par la réunion d'une équipe (cf. Ménard), des conventions et des représentations sociales, des modes pertinents d'organisation ou plus largement de la configuration organisationnelle à mettre en place, de l'importance de ce qu'académiquement nous appelons le capital social (ou, plus simplement, le créateur cherche-t-il l'interaction), des multiples positionnements et des critères d'évaluation relatifs aux parties prenantes...

³²⁰ Cossette & Audet, 1994, op. cit.

Bibliographie de la première partie.

- Abrahamson E & Fombrum CJ, « Macrocultures : determinants and consequences », *Academy of Management Review*, 19 (4), 1994
- Abric JC, « L'artisan et l'artisanat : analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale », *Bulletin de psychologie*, tome XXXVII, n°366, 1984
- Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociale », In Jodelet (Dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989
- Abric JC, « L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a
- Abric JC, *Jeux, conflits et représentations sociales*, Thèse de Doctorat, Aix En Provence, 1976
- Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b
- Argyris C & Schön DA, *Organizational learning*, Addison Wesley, 1978
- Astley WG & Van de Ven AH, « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, n°28, 1983
- Aubrey B, *Le travail après la crise, ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXIème siècle*, Interéditions, 1994
- Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Ed. Eska, 1994
- Barlett F, *Remembering: a study in experimental and social psychology*, Cambridge University Press, 1932
- Barry B, « Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise », *Management International Review*, 20 (1), 1980
- Bauer M, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEdition, 1993
- Beauvois JL & Deschamps JC, « Vers la cognition sociale », In *Traité de Psychologie Cognitive*, Tome 3, Dunod, 1990
- Bedeian AG, « Choice and determinism : a comment », *Strategic Management Journal*, 11, 1990
- Begley TM & Boyd DP, « Psychological characteristic associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business », *Journal of Business Venturing*, 2 (1), 1987
- Bird B & Jelinek M, « The operation of entrepreneurial intentions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (2), winter, 1988
- Bird B, « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, 13 (3), 1988
- Bird, *Entrepreneurial Behavior*, Glenview : Scott Foresman & Co, 1989
- Voir Boland RJ, Greenberg RH, Park SH & Han I, « Mapping the process of problem reformulation: implications for understanding strategic thought », in Huuf (dir), *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Son Ltd, Chichester, 1990.

- Bon J & Ourset R, « L'entreprise amnésique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1988
- Bouchiki H, « Structuration des organisations : un point de vue constructiviste », *Cahier du CERESSEC DR94020*, mars, 1994
- Bouchiki H, *Structuration des organisations. Concept constructiviste et études de cas*, Economica, 1990
- Boudon R, en Introduction au *Traité de sociologie*, PUF, 1992
- Bourdieu P, *Choses dites*, Les éditions de Minuit, 1987
- Boutillier S & Uzunidis D, *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Economica, 1995
- Boyer A, « D'où viennent les idées justes ? H. Simon, K Popper et l'heuristique », *CREA*, cahier n°11, 1988
- Boyer R & Orléan A, « Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations », In Orlean (Dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994
- Brockhaus RH, « Psychological and environment factors which distinguish the successful entrepreneurs : a longitudinal study », *Academy of Management Proceedings*, 1980
- Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993
- Burt RS, *Toward a structural theory of action*, New-york, Academic Press, 1982
- Burt RS, *Structural holes. The social structure of competition*, Harvard University Press, 1992
- Calori R & Sarnin P, « les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française De Gestion*, Mars Avril Mai, 1993
- Calori R & Sarnin P, « Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile », *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996
- Calori R, Johnson & Sarnin P, « Schémas de référence des dirigeants : comparaison France GB », in Noel (dir), *Perspective en management stratégique*, Economica 1992
- Calori R, Johnson G & Sarnin P, « CEO's cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, 15, 1994
- Capet M, « Design de l'organisation », in Joffre & Simon (dir), *Encyclopédie de gestion*, Economica, tome 1, 1989
- Capet M, Causse G & Meunier J, *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica, 1983
- Carrière JB, « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale PME*, 4 (1), 1991
- Casson M, *L'entrepreneur*, Economica, 1991
- Changeux JP, *L'homme neuronal*, Fayard, 1983
- Cherkaoui M, « Stratification », in Boudon (dir), *Traité de sociologie*, PUF, 1992
- Coase R, *The nature of the firm*, Economica, 1937
- Conger JA & Kanungo R, « Behavioral dimensions of charismatic leadership », in Conger, Kanungo (dir), *Charismatic leadership : the elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, San-

Francisco, 1988

Copin G & Marion S, « Réinventer le business plan », *Harvard-L'expansion*, été, 1992

Corcuff P, *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995

Comer PD, Kinicki AJ, Keats BW, « Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice », *Organization Sciences*, 5 (3), August, 1994

Cossette P, « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », In Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1994b

Cossette P & Audet M, « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

Cossette P & Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994

Daft RL & Weick KE, « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9 (2), 1984

Daft RF & Weick KE, Strategic change and the environment », in Hardy (dir), *Managing strategic action*, Sage Publications, 1994

D'Amboise G & Bouchard S, *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations*, Document de travail 90-02, 1990

Damasio AR, *L'erreur de Descartes*, Ed Odile Jacob, 1995

Daniels L, de Chernatony L, Johnson G, « Differences in managerial cognitions of competition », *British Journal of Management*, 5, 1995

de Bruyne P, *L'écologie des organisations : modèle d'adaptation, de régulation, de sélection*, Working Paper 80-02-01, Institut d'administration et de gestion, 1980

Deconchy JP, « Systèmes de croyances et représentations idéologiques », in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984

Degenne A & Forsé M, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994

Déry R, « La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie », présentation à la *IV^{me} conférence de l'AIMS*, Paris, 1995

Deschamps JC & Clémence A, *L'attribution*, Delachaux et Niestlé, 1990

Desreumaux A (dir), Beaucourt C, Bécour JC, Bellini S, de La Villarmois O, Louart P, Masse MC, Pailot P, Saielli P, Verstraete T, *Les stratégies des entreprises en tant qu'acteurs de l'emploi*, CLAREE, Rapport DARES, 1995

Desreumaux A, *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, 1992a

Desreumaux, *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992b

Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, 1993

Dimaggio P & Powell WW, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 82, 1983

- Doise W, « Les Représentations Sociales », In *Traité De Psychologie Cognitive*, Tome 3, 1990
- Doise W, « Les représentations sociales : définition d'un concept », in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux & Niestlé, 1986
- Drucker P, *Les entrepreneurs*, Hachette, 1985
- Dupuy JP, « Convention Et Common Knowledge », *Revue Economique*, n°2, Mars, 1989
- Dupuy JP, Eymard-Duvermay F, Favereau O, Orléan A, Salais R & Thévenot L, en introduction du numéro 2 volume 40 de la *Revue Economique*, Mars 1989
- Durand D, *La systémique*, PUF Que sais-je?, 1994
- Eden C, Jones S, Sims D & Gunton H, « Images into models : the subjective world of the policy maker », *Future*, (11), february, 1979
- Ettinger JC, « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1989
- Favereau O, « Règles, organisation et apprentissage collectif: un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », In Orléan (Dir), *Analyse Economique Des Conventions*, PUF, 1994
- Favereau O, « Vers un calcul économique organisationnel », *Revue d'Économie Politique*, 99 (2), 1989
- Festinger L, *A theory of cognitive dissonance*, NY, Harper And Row, 1957
- Filion LJ, « L'élaboration d'une vision », in Coté (dir), *La gestion stratégique de l'entreprise. Aspects théoriques*, Gaëtan Morin éditeur, 1995
- Filion LJ, « Vision and relations : element for entrepreneurial metamodel », *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 1990
- Filion LJ, *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991
- Filloux JC & Maisonneuve J (dir), *Anthologie des sciences de l'homme*, Tome 2, Dunod, 1993
- Fisette D & Livet P, « L'action mise en cause », *Actuel Marx*, n°13, premier semestre, 1993
- Flament C, « Pratiques et représentations sociales », in Beauvois, Joule & Monteuil (dir), *Perspectives cognitives et conduites sociales I. Théories implicites et conflits cognitifs*, Cousset, DeVal, 1987
- Frieze I & Weiner B, « Cue utilisation and attributional judgments for success and failure », *Journal of Personality*, 39, 1971
- Garfinkel H, *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, 1967
- Gartner WB, « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », *Entrepreneurship Theory And Practice*, Summer, 1989
- Gasse Y, « L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions », *Revue Internationale de Gestion*, 1982
- Gasse Y, « L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement », *PMO*, 1 (5), 1985
- Gatewood EJ, Shaver KG & Gartner WB, « A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors ans success at venture creation », *Journal of Business Venturing*, 10, 1995

- Gibb AA & Ritchie JE, « Understanding the process of starting small business », *European Small Business Journal*, 1 (1), 1982
- Gibb AA & Scott M, « Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business », *Journal of Management Studies*, 22 (6), november, 1985
- Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987
- Giordano Y, « Décisions et organisations : quelles rationalités ? », *Economies & Sociétés*, 17 (4), 1991
- Girod M, « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1995
- Gluck FW, « Vision and leadership », *Interfaces*, 14 (1), january-february, 1984
- Gomez PY, « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Revue Française d'Economie*, vol. X, n°3, été, 1995
- Gomez PY, *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, 1996
- Gomez PY, *Qualité et théorie des conventions*, Economica, 1994
- Gouzien A & Turquet P, « chômeurs créateurs d'entreprise : logique entrepreneuriale ou logique d'insertion? », *Colloque Sciences de Gestion et problèmes de l'emploi*, Lille, 1994
- Granger GG, « Les trois aspects de la rationalité économique », in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Les modèles et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995
- Granovetter MS, « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of sociology*, 91, 1985
- Greenberger DB & Sexton DL, « An interactive model of new venture initiation », *Journal of Small Business Management*, 26 (3), july, 1988
- Guimelli C, « Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base », in *Structures Et Transformations Des Représentation Sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a
- Guth WD, Kumaraswamy A & McErlean M, « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991
- Hambrick DC, « Strategic awareness within top management teams », *Strategic Management Journal*, 2, 1981
- Hayek FA, « Economics and knowledge », *Economica* 4, 1937
- Heider F, « Attitudes et organisation cognitive » in Faucheux C, *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris Mouton 1971 (Traduction De « Attitudes And Cognitive Organization », *Journal Of Psychology* 21, 1946)
- Heider F, *The Psychology Of Interpersonnal Relations*, New York, Weiley, 1958
- Hernandez EM, « L'entrepreneuriat comme processus », *Revue Internationale PME*, 8 (1), 1995
- Hernandez M, « Approche organisationnelle de la création d'entreprise », *Direction et Gestion*, n°126-127, 1990
- Hinings B & Greenwood R, « The normative prescription of organizations », in Zucker (dir), *Institutional*

patterns and organizations, Ballinger, 1987

Hoc JM, « La planification de l'activité », in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990

Hodgkinson G & Johnson G, « Exploring the mental models of competitive strategist : the case for a processual approach, *Journal of Management Studies*, 1995

Hofstede G & al, « Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across », *Administrative Science Quarterly*, june, 1990

Hofstede G, « Organising for cultural diversity », *European Management Journal*, 7/4, 1989

Hofstede G, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1987

Hofstede G, *Culture's consequences : international differences in work related values*, Sage publications, 1980

Hrebiniak LG & Joyce WF, « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quarterly*, n°30, 1985

Huff AS, « Industry influences on strategy reformulation », *Strategic Management Journal*, 3, 1982

Iseberg DJ, « How senior manager think », *Harvard Business Review*, 62 (6), november-december, 1984

Iseberg DJ, « The tactics of strategic opportunism », *Harvard business Review*, 65 (2), march-april, 1987

Jaspars J & Hewstone M, « La théorie de l'attribution », in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984

Jodelet D, « Représentations sociales: un domaine en expansion », in Jodelet (dir), *Les représentations sociales*, PUF, 1989

Jones EE & Davis KE, « Form acts to dispositions : the attribution process in person perception », in Berkowitz (dir), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, New York, Academic Press, 1965

Julien PA & Marchesnay M (dir), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1988

Julien PA & Marchesnay M, *L'entrepreneuriat*, Economica, 1996

Kalika M, *Structures d'entreprises*, Economica, 1995

Kelley HH, « Attribution theory in social psychology », In Levine (dir), *Nebraska Symposium Of Motivation*, University of Nebraska Press, 1967

Kelley HH, « Causal schemata and the attribution process » in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving causes of behaviour*, Morriston, NJ, General learning Press, 1972

Kets de Vries M, « The dark side of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, 1985

Kiefer C, « Leadership in metanoic organizations », in Adams & John (dir), *Transforming leadership : from vision to results*, Miles River Press, Alexandria, Virginia, 1986

Kirzner I, *Competition and entrepreneurship*, Chicago University Press, 1973

Knight R, « Entrepreneurship in Canada », *Journal of Small Business*, 1967

Knight Risk, *Uncertainty and profit*, Houghton-Mifflin Co, 1921

- Koenig G, « Management : les constructeurs. K E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1996 (voir aussi le cahier n°96.03 de l'Institut de Recherche en Gestion, Université de Paris Val de Marne, 1996).
- Lachman R, Need A & Hinings B, « Analysing cross-national management and organizations : a theoretical framework », *Management Science*, january, 1994
- Larson A & Starr JA, « A network model of organizational formation », *Entrepreneurship Theory and practice*, winter, 1992
- Laufer J, « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, novembre, 1975
- Laurence PR & Lorsch JW, *Adapter les structures de l'entreprise. Différenciation ou intégration*, Les éditions d'organisation, 1973
- Lawless MW & Finch LK, « Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment », *Strategic Management Journal*, 10, 1989
- Le Marois, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1985
- Le Moigne JL, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990
- Le Pen (dir), *Paris Dauphine, vingt-cinq ans de sciences d'organisation*, Masson, 1995
- Le Van-Lemesle, « L'éternel retour du nouvel entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre, 1988
- Lebraty J, « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies & Sociétés*, série sciences de gestion, n°7, 1992
- Lefcourt HM, « Internal versus external control of reinforcement : a review », *Psychological Bulletin*, 65, 1966
- Lewis DK, *Convention, a philosophical study*, Cambridge (USA), Harvard University Press, 1969
- Leydesdorff L, « The static and dynamic analysis of network data using information theory », *social Networks*, 13, 4, 1991
- Liebenstein H, « Entrepreneurship and development », *American Economic Review*, vol LVIII, 1968
- Liebenstein H, « The général X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur », in Rozzio (dir), *Time, uncertainty and disequilibrium*, Lexington Mass DC Heath, 1979
- Liebenstein H, *General X-efficiency theory and Economic development*, Oxford University Press, 1978
- Livet P & Thévenot L, « Les catégories de l'action collective », in Orléan (dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994
- Livet P, « Conventions et rationalité limitée », in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995
- Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993
- Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en*

débat, CNRS Éditions, 1993

Livian YF & Marion S, « De l'évaluation des projets de création d'entreprise au pronostic de succès », *Revue Internationale PME*, 4 (1), 1991

Lorrain J & Dussault L, « Les entrepreneurs : profil psychologique et comportement de gestion », *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 2 (1), 1986

Lorrain J & Dussault L, 1986, op. cit.

Louart P, *Le Sens De La Personne En GRH*, Ed Murielle Gagne, 1994

Louart P, *Succès de l'intervention en ressources humaines*, Ed Liaisons, 1995

Luginbuhl JER, Crowe DH & Kathan JP, « Causal attribution for success and failure », *Journal of personality and social psychology*, 31, 1975

Mc Clelland DC, « Achievement motivation can be developed », *Harvard Business Review*, nov-déc., 1965

Mc Clelland DC, *Motivating Economic Achievement*, New-York, Free Press, 1969

Ménard C, « Les organisations en économie de marché », *Revue d'Économie Politique*, 99 (6), 1989

Miller D, Kets De Vries M & Toulouse JM, « top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure and environment », *Academy of Management Journal*, 25, 1982

Mintzberg H, *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1982

Mintzberg H, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation, 1990

Moingeon B & Ramanantsoa B, « Approche socio-économique du management stratégique », in Ingham (dir), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, 1995

Moliner P, *Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, 1996

Moliner P, *La représentation sociale comme grille de lecture*, Thèse de Doctorat de l'université de Provence, 1988

Mongin P, « Simon et la théorie néo-classique de la rationalité limitée », in *Sciences cognitives et science économique*, cahier n°11 du CREA, 1988

Morgan, *Les images de l'organisation*, Editions Eska, 1986

Moscovici S, « L'ère des représentations sociales », in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux & Niestlé, 1986

Moscovici S, *La psychanalyse, son image et son public*, PUF, 1976

Mouchot C, « Décision et sciences sociales », in Martinet (dir), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990

Munier B & Orléan A, « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », *GRID CREA*, 1993

Munier B, « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1994

Nizet J & Pichault F, *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtant Morin éditeur, 1995

- Nkongolo-Bakenka JM, d'Amboise G & Garnier B, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, 7 (1), 1994
- Orlean A (Dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994
- Orlean A, « La confiance : un concept économique ? », *Problèmes économiques* n°2.422, mai 1995
- Orléan A, « Sur le rôle de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, 1994
- Palmonari A & Doise W (dir), *Caractéristiques des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1986
- Parsons T, *The structure of social action*, McGraw Hill, 1937
- Parsons T, *The social system*, The Free Press of Glencoe, 1951
- Parsons T, *Sociétés: essai sur leur évolution comparée*, Dunod, 1973
- Pfeffer J & Salancik GR, *The external control of organization : a resource dependence perspective*, Harper & Row, 1978
- Phares EJ, « Expectancy change in skill and chance situation », *Journal of Abnormal and social psychology*, 54, 1957
- Politzer G, « L'activité inférentielle », in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990
- Porac JF, Thomas H & Baden-Fuller C, « Competitive groups as cognitive communities : the case of Scottish Knitwear manufacturer », *Journal of Management Studies*, 1989
- Quinn JB, Mintzberg H & James RM, *The strategy process : concepts, contexts and cases*, Englewood Cliffs, Prentice hall, 1988
- Ranson S, Hinings B & Greenwood R, « The structuring of organizational structures », *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980
- Reger RK & Huff AS, « Strategic groups : a cognitive perspective », *Strategic Management Journal*, 14, 1993
- Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990
- Robinson RB & Pearce JA, « Research thrusts in small firm planning », *Academy of Management review*, 9 (1), 1984
- Rockey EH, « Envisioning new business : how entrepreneurs perceive the benefit of visualization ? », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson college, 1986
- Rotter JB, « Généralized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, 80, 1966
- Salais R, « Incertitudes et interactions de travail : des produits aux conventions », In Orlean (Dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994
- Sammut S, « Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage », *Vème Conférence International de Management Stratégique*, AIMS, Lille, 1996

- Sammur S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier, 1995
- Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Sarnin P, « Réseaux socio-cognitifs et stratégies de développement des PMI », Ire, *Conférence Internationale De Management Stratégique*, Lyon, 1994
- Schelling TC, *The strategy of conflict*, Oxford University Press, 1977
- Schumpeter J, *Théorie de l'évolution économique*, Librairie Dalloz, 1935
- Searle J, *Du cerveau au savoir*, Hermann Editeurs, 1985
- Semin G, « Prototypes et représentations sociales », In Jodelet (Dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989, p.243
- Sexton D & Bowman N, « The entrepreneur, a capable executive and more », *Journal of Business Venturing*, 1985
- Sexton DL & Bowman NB, « Validation of a personality index : comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986
- Shapiro A & Sokol L, « The social dimension of entrepreneurship », *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, 1982
- Sheldon O, *The philosophy of management*, London, Pitman, 1923
- Simmel G, *Sociologie et épistémologie*, PUF, 1981
- Simon HA, *Administrative Behavior*, Free Press, New York, 1947
- Smith NR, *The Entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*, East Lansing, Michigan State University, 1967
- Sombart, *L'apogée du capitalisme*, Payot, 1932
- Spender JC, *Industry recipes : the nature and sources of managerial judgement*, Oxford, Basil Blackwell, 1989
- Srivasta S & al, *The executive mind : new insights on managerial thought and action*, San Francisco, Jossey-Bass publishers, 1983
- Starr J & Fondas N, « a model of entrepreneurial socialization and organisation formation », *Entrepreneurship, Theory And Practice*, Fall, 1992
- Szarka J, « Networking and small firms », *International Small Business Review*, 8 (2), 1990
- Thévenot L, « Agir avec d'autres. Conventions et objets dans l'action coordonnée », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993
- Thomas WI & Znaniecki F, *The polish peasant in Europe a. d America*, Boston, Mass, Badger, 1918
- Thompson JD, *Organizations And Actions*, Mcgraw Hill, New York, 1967
- Tiberghien G & Jeannerod M, « Pour la science cognitive. La métaphore cognitive est-elle scientifiquement

- fondée ? », *Revue internationale de Psychopathologie*, n°18, 1995
- traité de psychologie cognitive tome 3, 1990, op. cit. p4
- Van de Ven A, Huston R, Schroeder DM, « Designing new business start-ups », *Journal of Management*, 10 (1), 1984
- Varlet JP, *L'entrepreneuralité et la création d'entreprises*, Thèse pour le Doctorat de sciences de gestion, Lille, 1996
- Vernier P & Vincent D, « Le rôle majeur des émotions », hors série *Sciences et vie*, n°195, juin 1996
- Vesper KH, *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980
- Vogler E, *Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive*, Cahiers de recherche Groupe ESC Lyon, tome 2, 1996
- Vogler E, *Management stratégique et psychologie cognitive. Un aperçu rapide de la psychologie cognitive*, Cahiers de recherche Groupe ESC Lyon, tome 1, 1995
- Walliser B, « Rationalité instrumentale et rationalité cognitive », in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995
- Walliser B, « Théorie des jeux et genèse des institutions », *Recherche Economiques de Louvain*, 55(4), 1989
- Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979
- Weil-Barais A (dir), *L'homme Cognitif*, PUF, 1993
- Weiner B, « A theory of motivation for some classroom experiences », *Journal of Educational Psychology*, 71, 1979
- Weiner B, Frieze I, Kukla A, Reed L & Rosenbaum RM, « Perceiving the cause of success and failure », in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving the causes of behavior*, Morristown, NJ, General Learning Press, 1972
- Westley FR & Mintzberg H, *Strategic vision : Levesque and Iacocca*, working paper 87/23, Faculty of Management, Mc Gill University, july, 1987
- Walsh JP & Ungson GR, « Organizational memory », *Academy of Management Review*, 16 (1), 1991
- Wood R & Bandura A., « Social cognitive theory of organizational management », *Academy of Management Review*, 14 (3), 1989
- Zarka M & Jarrosson B, *La stratégie réinventée. Pour en finir avec le terrorisme stratégique*, Dunod, 1995



*Exploration de
l'univers cognitif d'un
créateur d'entreprise*

Introduction à la partie 2

Questionnement d'ordre méthodologique

Les scientifiques constituant une communauté d'individus, à l'appui de certaines théories mobilisées dans la première partie, il est possible d'arguer qu'il existe dans cette communauté des représentations partagées (représentations sociales) et des registres conventionnels. Ainsi un « paradigme » peut être vu comme une représentation partagée d'un objet particulier par une partie notable de la dite communauté¹. À ce titre nul ne peut donc prétendre au caractère paradigmatique de ses propos avant l'adhésion d'une partie notable de la communauté scientifique à la proposition formulée.

Le champ scientifique est large et est en fait composé de sous-champs qui se sont autonomisés. Tout champ autonome est propice, nous l'avons vu, au développement de représentations sociales et de conventions. Ainsi chaque discipline tend à avoir logiquement ses propres conventions, ce qui n'empêche pas aux chercheurs de différentes disciplines de discourir à propos de registres se situant à un niveau plus général (épistémologie).

À l'intérieur même de chaque discipline existent des champs conventionnels différents. Ainsi on peut trouver une communauté de « positivistes », de « constructivistes », de « dualistes », de « matérialistes », de « d'individualistes », de « holistes », etc. On obtient alors ce qu'on appelle des « écoles », qui se confrontent tant sur des points épistémologiques que

¹ Une convention a été définie comme une règle plus ou moins explicite à laquelle un sujet adhère éventuellement, persuadé qu'il est que les autres adhèrent ou vont adhérer à cette règle. Une représentation sociale correspond à une représentation partagée qu'ont les sujets d'un espace so-

théoriques, paradigmatiques que méthodologiques. En fait elles confrontent leur registre de conventions. Ces écoles se réfèrent parfois à des critères, celui de réfutabilité en est un exemple. L'adhésion à un registre conventionnel n'est pas neutre sur la façon d'observer l'objet d'étude et induit certaines représentations de cet objet. Ainsi naissent les paradigmes.

Les conventions de la communauté scientifique portent avant tout sur la scientificité, laquelle induit la mobilisation d'un registre méthodologique qu'il convient de présenter. C'est en partie l'objet de cette deuxième partie.

Une méthode.

Une méthode est composée d'un outil de recueil et d'un outil d'analyse de données empiriques, et se déploie par un mode d'accès au terrain, entendu comme manière d'aborder ce terrain. En ce sens toute méthode empirique possède une dimension instrumentale, une dimension analytique et une dimension contextuelle. Certains outils de collecte induisent certains outils d'analyse. Ainsi l'analyse de contenu constitue un outil d'analyse des données collectées par l'entretien. Certains outils de collecte induisent certains modes d'accès au terrain et inversement, outils et modes induits eux-mêmes par l'objet de recherche ainsi que, pour reprendre les propos ci-dessus, par les registres conventionnels.

Le chercheur doit faire des choix sur ces points dans l'arsenal méthodologique existant², choix guidés par l'adéquation entre l'empirique et le théorique,

cial de certains objets de cet espace.

² Ce qui n'interdit pas l'innovation. Selon Wacheux, l'innovation méthodique doit supporter trois critiques essentielles.

① Il doit y avoir adéquation entre la démarche et la problématique. Les observations permettent la confrontation des « questions de recherche à la réalité empirique et aux discours des acteurs pour accroître la validité du protocole. Dans les étapes ultérieures, le chercheur systématise la collecte des données et la conversation avec les acteurs pour démontrer la fidélité ». ② Le chercheur doit maîtriser parfaitement l'instrumentation du projet, il démontre cette maîtrise par l'explicitation du mode et de la méthode d'accès au réel. ③ Le chercheur doit restituer l'ensemble du processus, c'est-à-dire ne pas masquer ses errances et erreurs.

Notre phase empirique pourrait prétendre passer l'épreuve de ces critiques. Elle peut s'inscrire aussi au

plus globalement par les soucis de cohérence et de scientificité.

L'outil principal de recueil de données retenu dans notre thèse est la cartographie cognitive (chapitre 4 et 5). Il permet de scruter l'univers cognitif du sujet relativement à un thème et répond en cela parfaitement à nos besoins.

L'outil de traitement des cartes combine une analyse qualitative, les cartes sont en elles-mêmes révélatrices et propices à l'interprétation qualitative, avec une analyse quantitative, laquelle fait appel à des calculs (nombre de liens, centralité etc.). Le chapitre 5 présente la technique d'analyse; le chapitre 6 restitue l'interprétation retenue de notre analyse.

Le mode d'accès au terrain est constitué par un cas et se range dans « l'étude de cas » dans sa version « exploratoire » (chapitre 4). Ce terrain a servi la production des modèles de cette thèse, nous avons ainsi adopté ce que Glaser et Strauss³ appelle la « grounded theory ». Le créateur de ce cas a été systématiquement suivi depuis décembre 1994, jusqu'à juin 1996.

Le souci de cohérence.

Le souci de cohérence, attribut scientifique selon Ladrière⁴, est sans doute le « garde-fou » scientifique de notre travail, il fut sans cesse présent et

moins dans les deux premières directions que propose Wacheux à l'innovation méthodique : l'originalité de la démarche (originalité de l'objet, du terrain ou de la méthode) et le renforcement d'une démarche (d'observation, d'accès). La dernière direction concerne son inscription dans une logique d'accumulation, c'est-à-dire son insertion dans un programme plus vaste ou dans les travaux d'une équipe de recherche. Répondre à ce dernier critère nous obligerait à présenter l'articulation entre notre travail personnel et le programme du laboratoire de recherche dont nous sommes membre (le CLAREE, c'est-à-dire le Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, URA CNRS 936) Wacheux F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996

³ Glaser B & Strauss A, *The discovery of grounded theory : strategies of qualitative research*, Chicago, Aldine, 1967

voir aussi Strauss A & Corbin J, « Grounded theory methodology », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994

⁴ Ladrière J, « Science et discours rationnel », in *Encyclopedia Universalis*

associé à celui de rigueur. Néanmoins nous n'avons pas perdu de vue qu'il existe toujours, lors de la rédaction, une part de rationalisation. En être conscient, c'est-à-dire se l'avouer à soi-même, contribue indéniablement à la scientificité du travail en ce sens que cela conduit à relever les incohérences éventuelles et, plutôt qu'à les écarter, à mener de nouvelles investigations susceptibles de signifier une cohérence préalablement inaccessible.

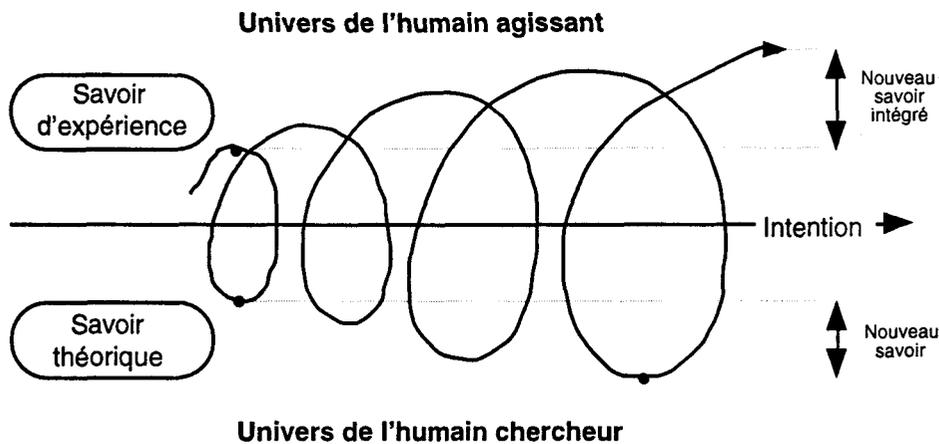
Au final le chercheur doit s'astreindre à une mise en ordre révélant la cohérence. Nul manuscrit ne peut, quel que soit les efforts de son auteur, rendre compte du caractère itératif du processus de recherche et subir inexorablement la loi de la linéarité. Si dans la démarche la cohérence se construit ou se découvre, le lecteur doit la retrouver et l'auteur doit en ce sens l'y aider.

Les modèles de cette thèse constituent une conjonction du théorique et de l'empirique. Il aurait été illusoire de construire un modèle de l'organisation dans le cadre retenu (cf. troisième partie) ou de la vision stratégique sans être induit des réalités organisationnelles auxquelles est confronté le créateur. La présentation de la phase empirique consiste donc avant tout à démontrer l'apport du terrain dans la construction des modèles proposés. Cette construction s'est explicitement affranchie des caractères déductif et inductif par le recours à la « grounded theory ». Plus largement déduction et induction correspondent à des positions pures et idéales. En effet « les inductions du constructiviste découlent d'une conception personnelle de l'univers et les cadres a priori des conceptualistes contiennent plus de données empiriques qu'on ne pourrait le croire à première vue »⁵; « aucune découverte scientifique n'est jamais produite à partir d'un néant de connaissance... »⁶. Ce que montre bien Bouchard et Gélinas⁷ dans le schéma suivant.

⁵ Huberman AM & Miles MB, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 1991, p.240.

⁶ « ... et pour chacune des innovations les plus spectaculaires de notre époque, on pourrait retrouver non pas à proprement parler des précurseurs, mais des idées plus ou moins précises qui en ont préparé l'avènement à des époques antérieures » Granger GG, *La science et les sciences*, PUF, Que sais-je, 1993, p.10

⁷ Bouchard Y & Gélinas A, « La formation des jeunes chercheurs aux méthodes qualitatives », *Colloque*



**Figure 2.1 : le lien théorie-pratique dans une perspective de recherche
(Bouchard & Gélinas, 1989)**

L'interaction permanente et progressive entre l'humain agissant et l'humain chercheur permet l'intégration d'un « savoir supérieur et d'une pratique plus consciente »⁸. Les terminologies « d'univers de l'humain agissant » et « d'univers de l'humain chercheur » ne correspondent pas à une division institutionnelle (chercheur d'un côté, consultant de l'autre), mais à des lieux complémentaires dans le développement de la connaissance pour un même individu. L'intention des auteurs est de proposer une conception interactive de deux univers dont le chercheur impulse la dynamique à travers ses activités de recherche. Cette dynamique peut être initiée par ses intentions. Il peut vouloir connaître, expliquer dans une perspective fondamentale, agir dans une perspective appliquée, ou changer l'objet dans une perspective que les auteurs appellent « interactive »⁹. Néanmoins les intentions du chercheur sont « perméables ». Même s'il ne l'avoue pas, il a toujours des convictions initiales, lesquelles s'amendent lors du processus de recherche. Cet amendement s'exprime par une rationalisation du discours

de l'Association pour la Recherche Qualitative, Congrès de l'ACFAS, UQAM, Montréal, 1989

⁸ Ibid, p.135

⁹ Ces propos sont à croiser avec la typologie proposé par Kœnig.

Kœnig G, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre, 1993

lors de la phase de rédaction. Par rationalisation, nous ne pensons pas ici à l'activité maladroite de justification (le terme renvoie parfois à cette acception), mais à l'activité qui consiste à donner du sens.

Toujours sur le plan de la cohérence, Macintosh¹⁰ souligne la faculté de l'étude de cas en profondeur à révéler certains aspects négligés par la théorie. Ainsi, dans une version antérieure, la modélisation de la vision stratégique négligeait le rôle de la politique relationnelle. Non que ce rôle était écarté mais il était incorporé à une autre variable (la présentation du modèle était bien plus complexe que ce qui a été finalement proposé). Le terrain nous a signifié le rôle prépondérant que joue cette politique, prépondérance étayée théoriquement par la notion de capital social de Bourdieu et aussi par les travaux de Casson, Szarka, Sarnin, Filion, etc.

Le terrain a servi la production des modèles, et non de preuve¹¹. La présentation de la phase terrain n'a donc pas d'ambition de validation, ni de test, ni de preuve. Elle ne se veut que démonstrative de l'apport du terrain dans la construction des modèles conceptuels¹². Pour Glaser et Strauss, la preuve exacte, tout comme le nombre de cas, n'est pas cruciale dans la production théorique.

L'étude de cas en profondeur constitue également un garant de cohérence au regard de l'interdisciplinarité de notre travail. « L'interdisciplinarité ne peut se construire sur l'autel d'une excursion philosophante abusive pouvant cautionner l'économie de l'investigation empirique, de l'interrogation épistémologique et du long travail de conceptualisation qui donne tout son sens à la recherche scientifique »¹³. Il existe pour

¹⁰ Macintosh NB, *Management accounting and control systems. An organizational and behavioral approach*, John Wiley and Sons, 1994

¹¹ Cf. Glaser & Strauss, 1967, op. cit.

¹² Un concept est, selon Glaser et Strauss, une abstraction théorique pertinente à propos de ce qui a cours dans le domaine investi.

¹³ Pailot P, *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de chan-*

le chercheur isolé des possibilités d'intégration des concepts d'autres disciplines, mais il doit le faire en étant conscient de quelques réserves. Ainsi pour Morval, une recherche interdisciplinaire menée en dehors d'une équipe interdisciplinaire est une aventure bien périlleuse : « plus modestement, lorsque l'on travaille seul, il s'agirait plutôt de se laisser interpeller par les autres disciplines afin de voir les différentes facettes d'une problématique, et d'en tenir compte dans la position du problème et dans l'interprétation des résultats »¹⁴. Aller plus loin dans l'interdisciplinarité expose le chercheur isolé à des lacunes : « quels que soient les scrupules méthodologiques qui animent le chercheur qui se lance dans une entreprise interdisciplinaire, il ne peut résoudre seul les paradoxes et les apories liés à la constitution des différentes sciences antagonistes... Comme il n'est ni un Dieu ni un héros, son travail sera toujours lacunaire et inachevé »¹⁵.

Si la pensée systémique autorise les transferts, elle oblige à se placer à un niveau de généralités pondérant la spécificité des systèmes que les différentes disciplines se donnent pour objet d'étude. Par exemple le principe d'autopoïèse ne semble pouvoir être transféré, alors que celui de clôture opérationnelle semble s'y prêter parce que plus général, moins spécifique à la discipline biologique (cf. annexe 6 : autopoïèse et système social). Il reste que cautionner de tels transferts oblige l'investigation empirique. « La modélisation féconde est précisément un aller-retour permanent entre l'abstrait et le concret, le théorique et l'opératoire, ce qui existe et ce qui peut raisonnablement advenir »¹⁶. C'est une troisième voie entre prévalence du pur vécu et priorité à la conceptualisation qui est recherchée, avec une concession modérée faite à la coupure épistémologique, « les nouvelles approches théoriques misent sur un ressourcement pragmatique de la théorie de

gement mutational : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1995, p.36

¹⁴ Morval M, « Le recherche interdisciplinaire : une difficile intégration », in de Gaujelac & Roy (dir), *Sociologies cliniques, Hommes et perspectives*, 1993, p.304

¹⁵ Enriquez E, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992, p.158 & 162

¹⁶ Martinet AC, « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » et « Epistémologie de

l'action, une dynamique des "ateliers de la raison pratique" et, plus généralement, pourrait-on dire, une humanisation des sciences humaines »¹⁷.

la stratégie », in *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, 1990, p.23 & 24

¹⁷ Dosse F, *L'empire du sens. L'humanisation des sciences sociales*, La découverte, 1995, p.12

Chapitre 4

Choix méthodologiques

Comme l'annonce l'introduction de cette partie, nos choix méthodologiques relèvent de l'étude de cas s'agissant du mode d'accès au terrain (section A), de la cartographie cognitive s'agissant de l'outil de collecte et d'analyse des données (section B). Pour diverses raisons nos propos sur la cartographie cognitive sont plus développés.

L'une de ces raisons concerne la démonstration de la pertinence de l'outil relativement à l'objet d'étude (i.e. la pertinence des cartes causales à révéler les schémas causaux inscrits dans l'univers cognitif de l'individu).

La seconde raison est que l'outil est parfois décrié, à tort nous semble-t-il, d'où un développement plus conséquent (sans vouloir faire pour autant un cours de méthodologie). Peut-être participerons-nous ainsi modestement à légitimer l'utilisation de l'outil.

Enfin, comme le souligne Saporta¹⁸, la cartographie cognitive est une piste intéressante sur le plan méthodologique pour comprendre le phénomène d'entrepreneuriat persistant, « mais d'une exécution difficile ». Relever cette difficulté oblige une partie méthodologique solide, laquelle passe par la possibilité d'investir un site signifiant. À ce titre il nous faut souligner la patience et la disponibilité de M. Petit, sans aucun doute induites par une confiance totale. Les créateurs sont souvent partagés entre le désir de confronter leur idée au jugement des autres et la préservation du caractère confidentiel du projet. L'expérience a été facilitée par les liens personnels antérieurs que nous avons avec ce créateur, ce qui a favorisé la confiance tant sur les

¹⁸ Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994 (voir le chapitre relatif à notre problématique)

points stratégiques que sur le plan personnel. Le discours fut franc, honnête, transparent, désintéressé, fidèle. Ce qui nous permet d'arguer ces points, c'est l'intensité de notre présence sur le terrain datant pour les premiers accès de l'installation de la surface commerciale en décembre 1994, et cela jusque juin 1996 (cf. schéma suivant).

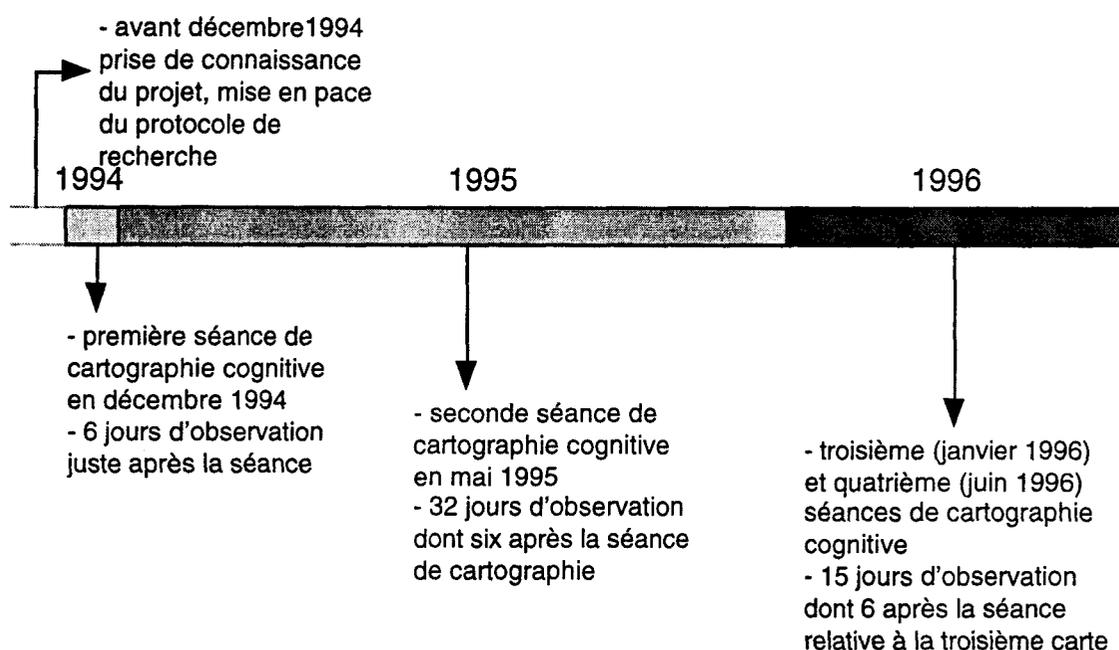


Figure 2.2 : phases d'observation et de cartographie

Outre une semaine d'observation consécutive à l'établissement de chacune des trois premières cartes cognitives, les périodes d'observation ont varié de la demi-journée à la journée. Au final l'observation est équivalente à 53 jours répartis de la façon suivante : 6 jours pour l'année 1994 (en décembre suite à l'établissement de la carte), 32 jours en 1995 (6 jours en mai, les autres jours de façon éparse sur l'année), 15 jours en 1996 (6 jours en janvier, les autres jours de façon éparse jusque juin).

Quelques entretiens ont précédé l'accès au terrain. Ils ont permis de prendre connaissance du projet de création lorsque le créateur l'a dévoilé et de mettre au point le protocole de recherche. Cette mise au point a consisté essen-

tiellement à exposer les conditions dans lesquelles il fallait que l'observation s'opère.

A

Mode d'accès au terrain : l'étude de cas et l'approche longitudinale

L'étude de cas est un mode d'accès au terrain largement mobilisé en sciences de gestion. Elle constitue pour Yin¹⁹, comme pour Eisenhardt²⁰, une stratégie de recherche à part entière. Elle peut être exploratoire, descriptive ou explicative et le nombre de cas peut varier de un à ce, qu'en fait, les moyens (temps, argent...) permettent d'investir tant que le terrain apporte quelque chose. Mais la dizaine de cas constitue déjà un lourd travail d'investigation, cette investigation se voulant profonde et non superficielle. La définition que Yin en donne est la suivante : « une étude de cas est une investigation empirique qui étudie un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »²¹. La première remarque qu'impose cette définition est que l'étude de cas n'est pas une méthode mais un mode d'investigation empirique. « Une étude de cas n'est pas un choix méthodologique, mais le choix d'un objet à étudier. Nous choisissons d'étudier un cas »²². L'étude de cas est un mode d'accès au terrain, mais pas une méthode de recherche à

¹⁹ Yin R, *Case study research : design and methods*, Sage publications, 1989

²⁰ Eisenhardt K, « Building theories form case study research », *Academy of Management Review*, 14(4), 1989

²¹ Yin, 1989, p.23

²² Stake RE, « Case studies », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994, p. 236
voir aussi Stake RE, *The art of case study research*, Sage Publications, 1995

part entière²³. Elle est constitutive de la méthode et correspond en fait au lieu où la méthode (voire les méthodes), d'essence qualitative ou quantitative ou combinant les deux²⁴, se déploie. En fait, dès qu'une méthode se concentre sur un site, le mode ou le contexte de la recherche est une étude de cas²⁵. À ce titre la scientificité dépend plus de la méthode que du seul mode d'accès au terrain. C'est ce qui différencie fondamentalement l'étude journalistique de l'étude scientifique, toutes les deux pouvant recourir à l'étude de cas. Il reste que la cohérence conduit à poser certains principes généraux.

La dimension contemporaine

Ainsi la dimension contemporaine, que l'on retrouve dans la définition de Yin, est un de ces principes. En cela l'étude de cas se distingue d'un mode historique de recherche, ce qui n'empêche pas l'étude biographique et la mobilisation du récit de vie²⁶. L'aspect contemporain renvoie au phénomène étudié.

La pluralité des sources de données.

La pluralité des sources de données est un autre de ces principes²⁷. Cette pluralité peut consister à obtenir les données soit de personnes différentes soit de supports différents (entretiens, documents, etc.), ou bien évidemment les deux. Elle permet la triangulation, laquelle ne consiste pas à valider les propos du chercheur mais à clarifier sa pensée par réception de données par des voies différentes, chaque voie permettant d'affiner l'interprétation qu'il se

23 Ibid

24 Voir par exemple Masse, qui allie une démarche qualitative inductive et une démarche positive quantitative.

Masse MC, *Le contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle : contribution à la modélisation du cas de l'hôpital public*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, 1994

25 Stake, 1994, 1995, op. cit.

26 Cf. Pailot, 1995, op. cit.

27 Cf. Eisenhardt, 1989, op. cit.

fait de l'objet étudié²⁸. Qu'il rende compte au lecteur de la façon dont il a clarifié sa pensée est souhaitable mais cela ne doit pas le pousser, selon Stake, à l'exhaustivité descriptive sous peine de lasser, voire d'excéder, le lecteur. Le chercheur doit indiquer ses sources mais doit faire des choix dans son exercice d'écriture. Le principe général à retenir est que la multiplicité des sources de données étaye l'interprétation du chercheur.

Le nombre de cas.

Quant au nombre de cas à retenir il fait l'objet de débats. Ainsi pour Eisenhardt il faut retenir entre quatre et dix cas, et Yin distingue quatre types dans les études de cas :

Tableau 2.1 : les types d'étude de cas selon Yin (1989)

	Cas unique	Multiple cas
Une seule unité d'analyse	Type 1	Type 3
Multiple unités d'analyse	Type 2	Type 4

Selon cette typologie, notre travail relèverait du type 1.

Pour Yin, l'étude de cas unique est appropriée sous trois circonstances majeures :

⇒ Il doit s'agir d'un cas critique présentant toutes les conditions permettant de tester une théorie. L'idée n'est pas de valider une possible généralisation, mais de contribuer à la construction théorique.

⇒ Le cas doit être révélateur, c'est-à-dire constituer une « opportunité d'observation d'un phénomène jusqu'alors inaccessible à

Yin, 1989, op. cit.

²⁸ Stake, 1994, 1995, op. cit.

l'investigation scientifique »²⁹.

⇒ Enfin le cas doit être extrême et unique. Yin cite en exemple une étude en psychologie clinique étudiant un syndrome rare et peu documenté.

Le cas de M. Petit répond au premier critère. Outre qu'il a indéniablement permis l'avancement de notre construction théorique, il est critique en ce sens qu'il s'inscrit bien dans le thème de recherche (création d'entreprise initiée par un individu et ayant abouti à la création effective d'une structure d'entreprise). Il est également critique pour les quatre raisons suivantes :

⇒ le projet tel qu'il est conduit est fidèle aux intentions initiales du créateur. La logique est entrepreneuriale et le cas peut en ce sens constituer une base empirique pour un objet d'étude portant sur l'entrepreneuriat persistant;

⇒ ce projet a pu être observé durant environ deux années, et cela depuis la naissance de l'idée chez le créateur;

⇒ le créateur a initié une organisation dans un secteur dont il n'est pas issu;

⇒ le créateur est titulaire d'un DESS en audit-contrôle;

Ce dernier point constitue un aspect particulièrement intéressant. C'est durant son année d'étude en troisième cycle que le créateur a entrepris. Alors qu'on pourrait penser que cette concordance induirait l'instauration de pro-

²⁹ Yin, 1989, p.48

cédures et systèmes de contrôle, la réalité ne confirme pas ces présomptions.

Il est difficile de « passer » le deuxième critère posé par Yin sans relativiser. Les phénomènes inaccessibles se font rares au regard de la profusion des publications en gestion. Si l'on concède que trouver un créateur d'entreprise acceptant la présence et les investigations d'un chercheur durant environ deux années d'une part, constituant effectivement un cas d'entrepreneuriat persistant d'autre part, est suffisamment rare et représente une opportunité, alors l'étude peut passer le jugement de Yin.

Enfin le troisième critère peut être pondéré par les propos de Yin lui-même. Il signale que le cas unique peut être utilisé à des fins exploratoires, comme un cas pilote constituant le premier d'une étude de cas multiples. C'est bien ainsi que nous entendons aussi notre investigation, les perspectives de recherche en sont l'illustration (cf. conclusion générale).

Concernant l'étude de cas unique, nous adhérons aux principes posés par Stake³⁰, plus souples que ceux posés par Yin. Alors que retenir plusieurs cas est une démarche utile lorsque l'étude porte sur quelques attributs que le chercheur souhaite comparer, l'approche lui semble moins pertinente lorsqu'il s'agit de ne négliger aucun aspect susceptible d'être révélé³¹. Les propos de Stake rejoignent ceux de Macintosh (cf. p.191).

Sans écarter ce que les comparaisons entre sites sont susceptibles d'apporter, la comparaison doit prioritairement se faire entre le terrain et les concepts ou théories mobilisés. L'étude d'un cas constitue une opportunité d'apprentissage ayant la primauté sur ce que la comparaison entre sites peut, ensuite, apporter. Le meilleur exemple en est donné par l'apprentissage issu de l'étude d'un cas atypique.

³⁰ Stake, 1994, 1995, op. cit.

³¹ Pour l'analyse comparative voir Glaser & Strauss, 1967, op. cit.

L'étude d'un cas peut aussi être utile pour perfectionner une théorie ou montrer les limites à la généralisation, suggérer des difficultés pour des études futures.

Stake distingue trois types d'étude de cas :

① L'étude de cas intrinsèque : le cas est choisi pour sa particularité intrinsèque, le chercheur souhaite mieux connaître ce cas particulier. Il n'est pas choisi pour sa représentativité d'autres cas ou par sa représentativité d'un phénomène donné mais seulement parce que le cas lui-même paraît intéressant, voire parce qu'il est donné ou s'impose. L'intention du chercheur n'est pas de confronter ou de construire une théorie.

② L'étude de cas instrumentale : le cas est examiné afin de fournir un aperçu des issues possibles d'une théorie, afin de répondre à une question de recherche, et le cas en lui-même est d'un intérêt second. Il joue un rôle de support dans l'étayage théorique ou facilite la compréhension de quelque chose. L'observation en profondeur dont il fait l'objet répond à ce souci. Le cas choisi n'est pas forcément typique d'autres cas, il est choisi parce qu'il permet d'avancer dans la compréhension du centre d'intérêt du chercheur. C'est donc l'intention du chercheur qui distingue l'étude de cas instrumentale de l'étude de cas intrinsèque. Le cas peut passer de ② à ① lorsque le chercheur centre son intérêt sur une des particularités du dit cas.

L'étude de cas instrumentale peut servir le chercheur à illustrer les préoccupations des théoriciens, le but étant alors de faire avancer les réflexions et les perspectives de recherche relativement à ces préoccupations.

③ L'étude de cas collective (plusieurs sites) : le chercheur étudie simultanément plusieurs cas pour mieux comprendre un phénomène, une population, ou une condition générale. Les cas peuvent être similaires ou non, redondants ou variés. Ils sont choisis en fonction de la compréhension qu'ils sont en mesure d'apporter sur le phénomène étudié, voire pour une meilleure théorisation.

L'étude menée relève, dans cette typologie, avant tout de l'étude de cas instrumentale, néanmoins certains aspects critiques du cas lui confèrent une coloration intrinsèque.

La durée de l'étude.

Enfin le dernier critère qui sera évoqué dans ce paragraphe est relatif à la durée de l'étude de cas : « l'étude de cas qualitative est caractérisée par le temps relatif que le chercheur passe personnellement sur le terrain en contact avec les activités et les opérations du cas, par sa réflexion et la révision de ses croyances sur ce qui s'y passe »³². Le temps constitue également un critère pour l'étude dite « longitudinale ». Kimberly³³ définit ce type d'études comme l'ensemble des méthodes permettant l'identification et l'analyse des processus organisationnels. Les études longitudinales permettent de se familiariser avec l'organisation analysée, d'en avoir une connaissance plus approfondie.

Elles offrent des possibilités de repérage des relations de causalité « simple et circulaire qui marquent le fonctionnement des organisations... elles peuvent contribuer à montrer que le statut des variables pertinentes pour l'étude des phénomènes organisationnels, leur degré de motricité ou de dépendance, est susceptible de changer au cours du temps et/ou selon les con-

³² Ibid, p.242

³³ Kimberly JR, « Organizational size and the structuralist perspective : a review, critique and proposal », *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976

textes »³⁴. Elles peuvent revêtir trois formes. La première n'utilise pas de méthodologie clairement affirmée et les travaux de cette catégorie correspondent à des expériences, à des « études de cas », rassemblées et au sein desquelles l'auteur cherche à décrire les similitudes qu'il a identifiées. La seconde rassemble des recherches cliniques où le suivi opéré résulte du souci de mesurer les changements initiés par une recherche action, à expliquer le changement, à vérifier que la situation résulte de l'action en question. Quant à la troisième, elle regroupe les recherches dont la méthodologie est délibérée et explicitée, avec une volonté de systématisation. Cette volonté de systématisation s'est exprimé dans le choix de l'outil. C'est l'objet du prochain chapitre de le présenter.

B

Outil de collecte et d'analyse des données : la cartographie cognitive

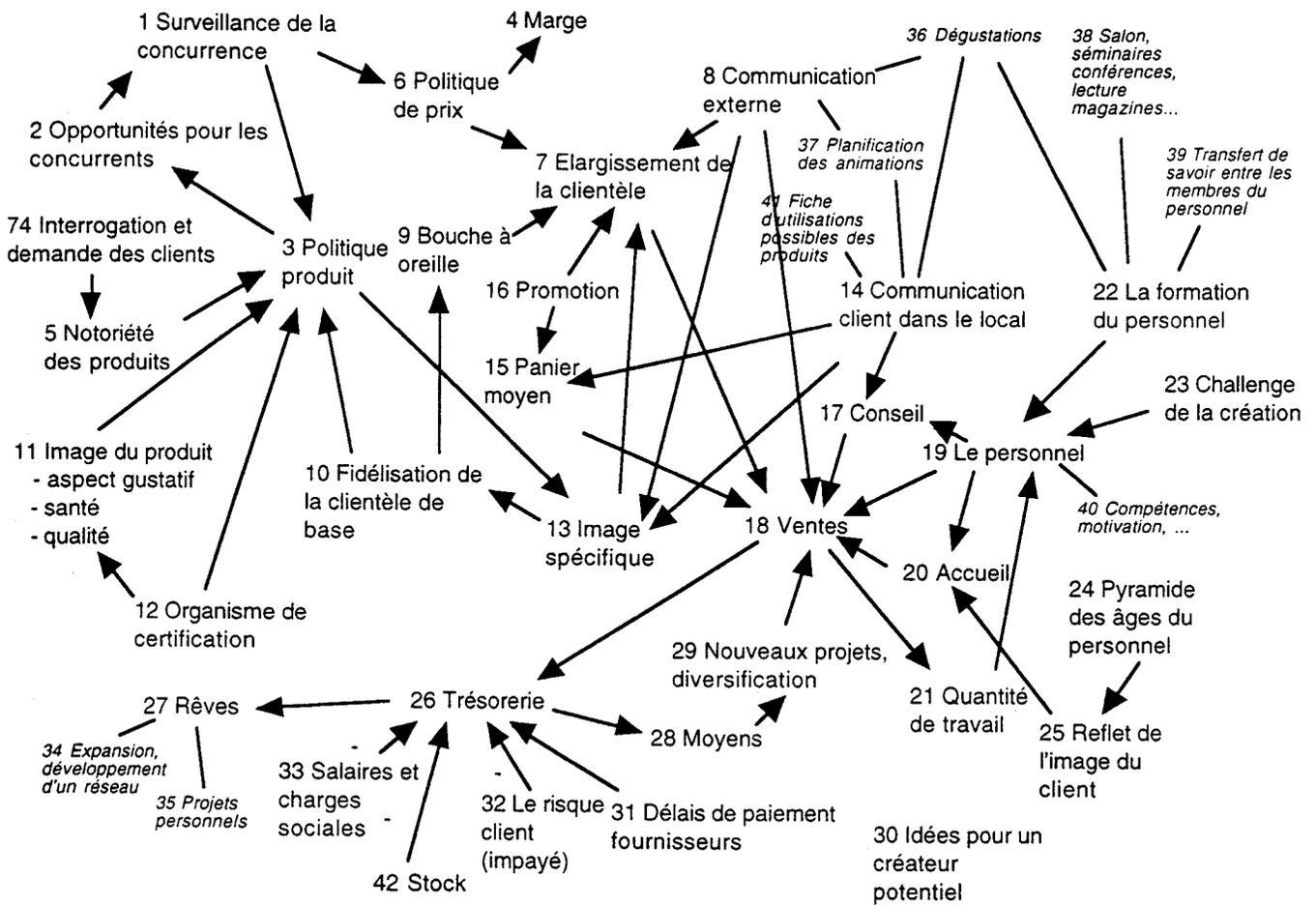
La cartographie cognitive est l'outil retenu pour relever autour de quels points, ou de quels facteurs, le créateur agence par des liens ses schémas d'interprétation guidant le déroulement de son projet (cf. première partie). Comprendre la dynamique des interactions sociales d'un individu passe aussi par le repérage de la « vision du monde » qu'il utilise pour prendre position³⁵, et la vision stratégique, sous-ensemble de la vision du monde, est un référentiel important à explorer pour appréhender le couple [projet, créateur]. Dans un premier temps (B1) sont présentées les logiques sous-jacentes à l'utilisation de cet outil, logiques légitimant l'adéquation outil

³⁴ Desreumaux A, Bénavent C & Bécour JC, *Programme de recherche sur les facteurs d'évolution des entreprises en longue période. Eléments de méthodologie*, document interne CLAREE, 1994

³⁵ Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b

méthodologique/objet de recherche. Les développements suivants (B2) se centrent sur les cartes cognitives causales, lesquelles ont comme finalité le dessin des schémas causals de l'individu relativement à un objet. L'objet correspond ici aux facteurs que le créateur juge importants pour la réussite de son projet. Enfin nous présentons (B3) le protocole de recueil de données, de dessin des cartes et de leur analyse.

D'emblée, la page suivante présente une carte cognitive, ceci dans le but de faciliter la lecture des pages qui la suivent.



Origine de la cartographie cognitive et types de cartes.

Le mot « carte » possède une acception spatiale. Une carte est un support physique représentant un espace géographique sur lequel s'appuie un individu pour s'orienter, estimer des distances, etc. Dans cette acception elle est une représentation graphique fournissant un cadre de référence, un moyen pour décrire le monde et permettre à l'individu de se positionner, de voir où il peut aller³⁶. Par carte cognitive on entend alors « représentation intériorisée de l'environnement, de ses propriétés métriques, des relations topologiques entre les sites qui les composent »³⁷. Elle est susceptible de supporter des calculs cognitifs assurant l'orientation de l'individu, calculs dont la validité est déterminée par l'isomorphisme de la carte « à l'égard de l'espace qu'elle représente » et notamment par sa « capacité à conserver les propriétés euclidiennes de l'espace physique »³⁸.

La notion de carte cognitive est attribuée à Tolman³⁹. Elle est née d'expériences consistant à placer des rats dans un labyrinthe pour mesurer la représentation mentale ou carte cognitive que l'animal a du labyrinthe en examinant le patron de son parcours, pour analyser et expliquer son comportement spatial, la complexité de sa représentation⁴⁰. La carte cognitive correspond ici essentiellement à un système de localisation⁴¹.

³⁶ Fiol MC & Huff AS, « Maps for managers : where are we ? where do we go from here », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

³⁷ Denis M, *Image et cognition*, PUF, 1989, p.235

³⁸ Ibid.

³⁹ Il a aussi proposé la notion de " strip map " dans laquelle le système de localisation permettant à l'individu de se déplacer est remplacé par un système de réponses issu d'un apprentissage conditionnant ces réponses, apprentissage ayant par exemple la forme suivante : à tel signe tourner à droite, à tel autre tourner à gauche etc. La structure spatiale n'intervient pas dans les choix de déplacement. Cette notion peut être rapprochée de celle d'instanciation, qui sera abordée dans la troisième partie.

voir Weick KE & Bougon MG, « Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure », in Sims & Gioia (dir), *The thinking organization*, San Francisco, Jossey Bass, 1986

Tolman EC, « Cognitive maps in rats and men », *Psychological Review*, 55, 1948

⁴⁰ Doré F & Mercier P, *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition*, Presses Universitaires de Lille, Gaëtan Morin Editeur, 1992

⁴¹ Voir aussi les articles de vulgarisation de Thinus-Blanc, Gaunet, Péruch et Vernier & Vincent.

Thinus-Blanc C, Gaunet F & Péruch P, « La mémoire de l'espace », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996

Vernier P & Vincent JD, « Le rôle majeur des émotions », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996

Des travaux sur l'humain citons celui de Pailhous⁴², qui utilise comme sujets des chauffeurs de taxis parisiens. Il leur a demandé de tracer de mémoire un plan de la ville de Paris. De son expérience il tire les conclusions qu'il existe une relation entre performances objectives des chauffeurs et qualité des plans qu'ils savent fournir, donc un lien entre performance de l'action et univers des représentations. Il semblerait que deux sortes d'images mentales soient à l'oeuvre⁴³ :

⇒ une image correspondant à une vue conceptuelle de la ville, sorte de vue aérienne;

⇒ une image correspondant à une vue directe et concrète de ce qui se passe au sol.

Ces deux formes de représentation contribuent à la mise en œuvre des « stratégies de déplacements ». Le programme d'actions résulterait de la vue conceptuelle, la vue directe influant sur les « décisions locales ». Des biais existent, par exemple la surestimation des distances pour les trajets comportant des obstacles matériels ou des angles. D'autres types d'erreurs peuvent intervenir dans cette construction mentale spatiale, menant parfois à des incohérences mais dont les sujets semblent s'accommoder. Elles se rectifient par expérience ambulatoire ou prise de connaissance de cartes géographiques. Ces deux niveaux ont d'ailleurs donné lieu à des travaux comparant les processus de construction de la représentation interne de l'environnement spatial par expérience directe, par prise d'informations exécutée sur des substituts figuratifs symboliques (cartes, plans...), voire par écoute d'un discours verbal (l'apprentissage est alors plus long).

⁴² Pailhous J, *La représentation de l'espace urbain*, PUF, 1970

⁴³ Denis, 1989, op. cit.

Des analogies, invitant à des recherches, avec le monde décisionnel des gestionnaires sont sans aucun doute possibles. Ainsi par exemple l'image relative à la vue conceptuelle peut correspondre à la théorie stratégique du dirigeant, la vue directe de ce qui se passe au sol correspondant au quotidien qu'il affronte (et où s'expriment les capacités réflexive et la conscience pratique, selon Giddens⁴⁴, ou le "sens pratique", pour reprendre une expression de Bourdieu⁴⁵), théorie stratégique et quotidien générant l'action.

Certes c'est en partie reconnaître aux individus la possibilité d'agir sur le système dont ils font partie, c'est aussi reconnaître une part de discrétion managériale dans l'évolution des organisations ou des populations d'organisations. Sans entrer à nouveau dans le débat déterminisme/volontarisme, force est de constater que cela incite à scruter l'univers cognitif des acteurs car les représentations qu'ils se font du système influencent leurs actions, qui, en retour, dans leur déroulement, fournissent des repères perceptifs nécessaires à l'appréhension de leurs propres actions⁴⁶. La partie 1 a abordé ces points. Si l'intérêt de scruter l'univers cognitif d'un sujet s'avère utile en recherche, il n'en est pas autrement pratiquement. Dans le cadre de l'accompagnement des créateurs cela devrait permettre à l'expert « muni du référentiel » du sujet d'être mieux armé pour le conseiller conformément au but du dit sujet. Préalablement à l'apport de son expertise il lui incombe d'appréhender ce référentiel. D'après Bruyat⁴⁷, seules les représentations sont accessibles dans le cadre de l'accompagnement des créateurs.

La représentation spatiale n'est qu'un objet d'étude de la cognition humaine, il en existe bien d'autres, et le terme de « carte cognitive » est désormais plus largement employé. Dès qu'une modélisation graphique de la

⁴⁴ Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987

⁴⁵ Bourdieu P, *Le sens pratique*, Les éditions de minuit, 1980

⁴⁶ Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

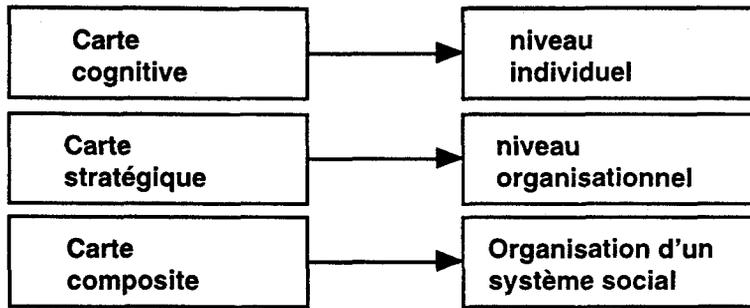
⁴⁷ Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993

cognition est tentée, on peut parler de carte cognitive. Huff opère un regroupement et confère aux cartes cognitives cinq buts que l'on pourrait placer sur un continuum allant de la « simple » analyse de contenu à la modélisation d'une partie de la cognition. Dans le premier cas l'expression verbale est vue comme le reflet direct de l'activité mentale, dans le second la carte doit faire l'objet d'analyses plus approfondies pour mettre en exergue la structure cognitive de l'individu, le chercheur devant alors s'astreindre à un travail d'interprétation plus important car cette structure n'est pas entièrement accessible consciemment par le sujet. Cette typologie fait apparaître cinq familles de cartes, dont les cartes causales qui seront ici mobilisées.

Une autre typologie consiste à distinguer les cartes cognitives des cartes collectives. Une **carte cognitive** correspond à une carte d'un individu (niveau idiosyncrasique), une étude au niveau organisationnel (niveau collectif) donne lieu à la construction d'une **carte stratégique** issue de négociations entre les acteurs⁴⁸, des jeux de pouvoir et d'autres contingences émergeant de la structure « cognitive organisationnelle » et la contraignant, ce qui dans le fond correspond bien à leur réalité quotidienne. Quant aux **cartes composites** (niveau collectif), elles se construisent par superposition de cartes individuelles de manière à juxtaposer les nœuds, liens et boucles. Chaque acteur apporte sa contribution à la carte composite dessinant le système social⁴⁹. Bougon et Komocar invitent les dirigeants à se pencher sur ce type de cartes pour mesurer l'aptitude des actions entreprises (ou qu'ils ont l'intention d'entreprendre) à modifier le système à leur avantage. Les nœuds des cartes composites pourraient correspondre à des facteurs clés de succès sur lesquels doit se pencher la firme.

⁴⁸ cf. les travaux de l'équipe d'Eden

⁴⁹ Bougon MG & Komocar JM, « Façonner et diriger la stratégie. Approche holistique et dynamique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1994



L'établissement d'une carte collective pose des problèmes qu'il est utile de relever car révélateurs de biais qu'il faut connaître, même lorsque l'on s'intéresse avant tout au niveau idiosyncrasique (ainsi en est-il de l'acceptation donnée au concept utilisé, au langage employé par le sujet).

La difficulté d'établissement de cartes collectives.

Langfield-Smith⁵⁰ en a évoqué certains suite à son travail au sein d'un service de département de lutte contre l'incendie. Son étude s'est focalisée sur les aspects importants du métier d'officier dans un département de lutte contre l'incendie. Selon la méthode initialement proposée, deux étapes majeures, constituées elles-mêmes de différentes étapes, structurent le protocole d'obtention de la cognition collective.

① Dessin des cartes individuelles selon la méthode proposée par Langfield-Smith & Lewis⁵¹. Cette méthode prévoit trois entretiens avec chacun des participants :

↪ « The questioning interview ». Il s'agit d'un entretien semi-directif sur le domaine choisi. Le chercheur extrait de cet entre-

⁵⁰ Langfield-Smith K, « Exploring the need for a shared cognitive map », *Journal of Management Studies*, 29(3), May, 1992.

⁵¹ Langfield-Smith KM & Lewis GP, *Mapping cognitive structures : a pilot study to develop a research method*, Working Paper N°14, Graduate School of Management, University of Melbourne, 1989
Étude qui, sur le plan méthodologique, n'est pas sans rappeler des travaux antérieurs par exemple : Roberts FS, « Strategy for the energy crisis: the case of commuter transportation policy », in Axelrod (dir), *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976

tien les thèmes ou éléments cités par l'interviewé. Chaque thème ou élément est inscrit sur une fiche.

⇒ « The card sorting interview ». Les participants classent et relient les fiches en termes de « cause/effet ». Durant cette étape, la carte peut être dessinée.

⇒ « The feedback interview » correspond à la présentation à chaque participant de sa carte dessinée, qu'il peut amender à loisir.

② Pour le dessin de la carte collective le processus suivant est prévu :

⇒ le chercheur réunit les fiches de tous les participants.

⇒ Chaque participant, individuellement, regroupe les éléments qui d'après lui ont la même signification. Cette étape a pour but de familiariser les individus avec la totalité des éléments.

⇒ Les participants sont rassemblés par 2 ou 3 et regroupent les éléments qui d'après eux ont la même signification. Travail identique à l'étape précédente mais mené cette fois de façon collective. Le groupe doit parvenir à un consensus s'agissant de la signification des éléments et les catégoriser dans trois ensembles : les éléments retenus, les éléments écartés, les éléments discutés (ceux pour lesquels il n'y a pas eu d'agrément collectif pour leur classement dans les deux premiers ensembles).

⇒ Des mouvements d'individus sont effectués entre les groupes et l'exercice de catégorisation est répétée jusqu'à ce que le contenu des trois catégories commence sérieusement à converger.

⇒ Les sous-groupes fusionnent pour une catégorisation finale.

⇒ Les éléments sont mis en relation (cause/effet). Pour faciliter cette étape ils sont inscrits sur des étiquettes adhésives afin de pouvoir les placer et les déplacer aisément sur un tableau.

Voilà ce qui devrait conduire à la construction d'une carte collective. Mais Langfield-Smith a rencontré quelques problèmes lors de son expérience de 1992 qui n'ont pas permis d'obtenir cette carte. Premièrement les relations de pouvoir dans le groupe ont gêné l'expression de certains sujets. Ce phénomène fut d'autant plus marqué que le groupe était petit. Certes dans une organisation les relations de pouvoir existent et l'on pourrait considérer qu'il est légitime qu'elles s'expriment lors d'un travail de ce type. Toutefois dans le fonctionnement quotidien d'une organisation, les minorités ont des occasions d'expression et les souhaits des dirigeants peuvent rencontrer des barrières. Mais dans une expérience où est réuni un petit groupe, la minorité hésite à s'exprimer surtout s'il y a face à face avec le leader, le supérieur⁵²... Deuxièmement, les participants n'ont pas su s'entendre sur la signification des éléments, ce qui a amené le chercheur à se poser les questions suivantes:

- ⇒ La cohésion du groupe est-elle assez forte pour que s'y développent une compréhension et un langage communs ? Donc est-il possible d'en obtenir une carte collective ?
- ⇒ La difficulté rencontrée résulte-t-elle de la composition du groupe ou de la méthode ?

Il a été vérifié qu'un même langage n'était pas partagé par les participants. Chaque élément de la carte individuelle des individus est exprimé dans le langage propre de son auteur, un « langage naturel » suivant une « logique naturelle »⁵³, qui lui attribue une signification personnelle (on reconnaît généralement qu'il existe un lien entre langage et perception du monde). Or le groupe étant de faible cohésion, les significations n'étaient pas partagées.

⁵² Ce problème est bien connu des organisateurs de panels de prospective ou de séances de brainstorming et, tant que faire se peut, il faut éviter les contraintes liées à l'existence d'une hiérarchie dans le groupe.

⁵³ Grize JB, « Logique naturelle et représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989

L'auteur a aussi remis en cause la méthode, au moins le cadre conceptuel, pour conclure qu'une carte collective n'est pas une structure durable, elle correspond à une cognition collective transitoire (Figure 2.3).

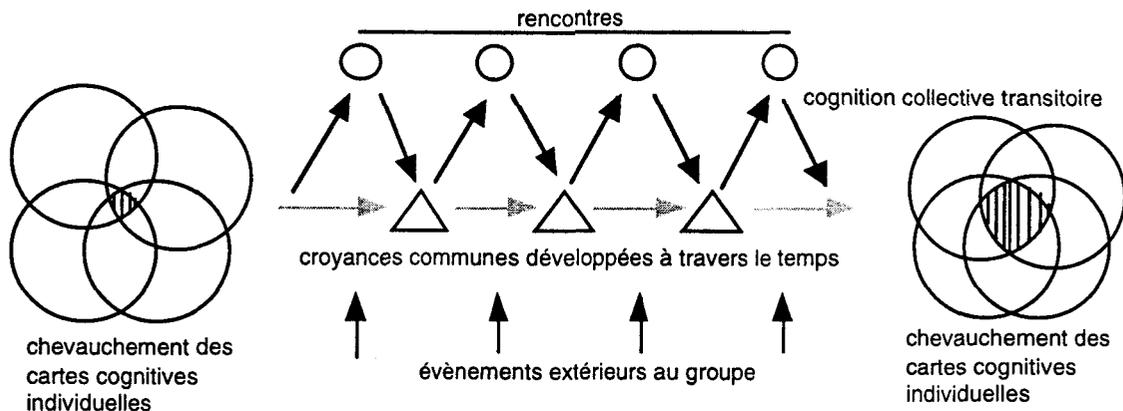


Figure 2.3 : le caractère transitoire d'une cognition (Langfield-Smith, 1992)

Chaque individu a ses propres croyances. Lors de rencontres, les croyances des uns et des autres se chevauchent et une cognition collective émerge de ce moment transitoire. Cette cognition risque de ne pas se reproduire à l'identique lors d'une autre rencontre, ce qu'illustre bien la Figure 2.3 (c'est ce qui peut expliquer qu'il est parfois difficile à un groupe de se souvenir pourquoi telle direction a été prise dans le passé). Les rencontres successives vont favoriser le développement de croyances partagées au travers de négociations, d'argumentations et du fait même de l'interaction du groupe. À long terme les croyances se renforcent, surtout sous l'effet des actions réussies par le groupe, et de nouvelles croyances naissent en son sein. Le cadre conceptuel initial guidant la démarche pour définir la carte collective a été amendé (Tableau 2.2).

Reconnaître la cognition comme un événement, transitoire qui plus est, rejoint une position que les neurobiologistes défendent depuis longtemps,

« l'objet mental, par définition, est un événement transitoire »⁵⁴.

Tableau 2.2 : révision du cadre d'étude de Langfield-Smith (1992)

Cadre initial Système de croyances collectives la carte collective est	Cadre revu Cognition collective la carte collective est
Un phénomène durable	Le résultat d'un processus social se produisant durant des rencontres
Une partie de la culture	Transitoire par nature
Activée durant les sessions collectives	Changeante au travers des rencontres successives
Composée de plus que les croyances individuelles partagées	Mise en évidence par les décisions, discussions et actions entreprises durant les rencontres
Dessinée selon un protocole structuré	Ne peut pas être dessinée en suivant un protocole structuré
De changement difficile et lent	Changeante sous l'influence des cognitions collectives successives et peut influencer sur les cognitions individuelles

La méthode proposée par Laukkanen⁵⁵ est une esquivé au problème du langage auquel a été confronté Langfield-Smith. L'idée est de standardiser les énoncés. Un entretien long, outre le fait qu'il permet la familiarisation au jargon de l'individu, peut amener à identifier de très nombreux labels.

La standardisation consiste en une opération d'agrégation des variables énoncées. Exemple : un importateur/distributeur énonce lors d'un entretien les variables « solvabilité du client », « liquidité du client », « historique de paiement du client », « situation financière du client » etc. Ces éléments seront agrégés sous le générique « statut financier du client ». Sur un très grand nombre d'énoncés il est ainsi possible de « descendre » entre 100 et 200 « standards ». Cette technique devrait permettre la comparaison des cartes des individus sur des concepts communs. S'agissant des cartes cognitives de distributeurs et de celles de leurs revendeurs, on pourrait par exemple se

⁵⁴ Changeux JP, *L'homme neuronal*, Fayard, 1983

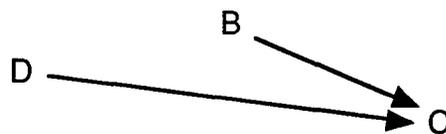
⁵⁵ Laukkanen M, « Comparative cause mapping of organizational cognitions », *Organization Science*,

focaliser sur le standard « ventes » et analyser ce que chacun agence autour de cette variable. Les « standards peuvent eux-mêmes être standardisés » pour tomber à moins d'une cinquantaine de termes génériques. On peut alors aboutir à une matrice illustrée par le Tableau 2.3, lequel n'est pas sans rappeler ce qui est fait en prospective⁵⁶.

Tableau 2.3 : exemple de matrice de liens entre concepts

	A	B	C	D	...
A				1	
B	1		3		
C		2			
D			3		
...					

Chaque cellule reçoit un « 1 » lorsque le distributeur identifie un lien entre la variable en ligne et la variable en colonne (la première influant sur la seconde), un « 2 » lorsque c'est le revendeur qui identifie un lien, un « 3 » si le distributeur et le revendeur identifient un lien. Ainsi en relevant tous les « 3 » on pourrait dessiner une carte commune ou composite. Avec l'exemple ci-dessus on obtient la figure suivante :



Il faut toutefois souligner que dans une même organisation il peut y avoir conflit sur la non-existence ou l'existence de relations entre concepts et sur

5(3), August, 1994

⁵⁶ Pour une proposition d'utilisation de la cartographie cognitive en prospective voir Verstraete T, « La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès », *Vème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 1996

la nature de ces relations⁵⁷. Le chevauchement des cognitions individuelles (cf. Figure 2.3) est source d'unicité puisqu'il est possible d'identifier une vision consensuelle sur certains objets organisationnels (objets de représentations sociales), en contrepartie des divergences existent. Mais les différences sont sources d'une diversité offrant à l'organisation une réactivité plus grande. Dans ce dernier cas les conflits éventuels peuvent être à la base d'une réflexion stratégique, surtout s'ils sont en partie déterminés par la complexité de l'environnement. Chaque acteur de l'organisation en relation avec une partie de cet environnement⁵⁸ est en mesure de contribuer à cette réflexion.

Une carte collective ne pouvant correspondre à une agrégation de cartes individuelles⁵⁹, Bougon⁶⁰ utilise une technique d'association dans laquelle seules les boucles responsables de l'identité et du changement sont retenues⁶¹, pour aboutir à une « social system map ». Bougon fait une distinction pertinente entre label et concept. Le label est un mot, un dessin, un logo, une métaphore etc. Il est public et dans une certaine mesure objectif (si l'objectivité équivaut au consensus). Il est équivoque lorsqu'une même personne lui attribue différentes significations simultanément, il est énigmatique lorsque différentes personnes lui confèrent différentes significations. Bougon y ajoute la notion d'ambiguïté. Elle se produit lorsqu'une personne est en mesure d'attribuer à un label « une » signification parmi de multiples significations. L'ambiguïté et l'équivoque sont des phénomènes individuels,

⁵⁷ Lee S, Courtney JF & O'Keefe RM, « A system for organizational learning using cognitive map », *Omega*, vol 20, 1992

⁵⁸ Concernant les relations entre structure cognitive organisationnelle et stabilité voir Ehlinger S, « Les structures organisationnelles sont-elles facteurs de stabilité ou d'instabilité pour les organisations ? », *3ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lyon, 1994

⁵⁹ Comme l'argue également Lebraty J, « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies & Sociétés*, série sciences de gestion, n°7, 1992 (cf. première partie).

⁶⁰ Bougon MG, « Congregate cognitive maps: an unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

⁶¹ Bougon MG & Komocar J, « Cartes cognitives composites: une théorie holistique unissant organisation et changement », *Annual Alfred Houle Seminar*, Laval, 1988

l'énigmatique est social⁶². Un concept est une unité de signification, il est privé, idiosyncrasique et subjectif. Dans une carte collective, il est prudent de parler de labels et non de concepts, ce qui paraît d'ailleurs sémantiquement logique. Toute méthode prévoyant la construction de la carte collective par une association de cartes individuelles est critiquable⁶³. Au regard des travaux de nature psychologique, linguistique, est-il admissible de créer une carte collective dans laquelle les labels n'ont pas une acception sémantique collectivement partagée ? Est-il pertinent d'étudier des cartes collectives constituées de labels et non de concepts ? La méthode de standardisation proposée par Laukkanen⁶⁴ peut être une réponse.

Les cartes cognitives causales.

Au sein de l'univers cognitif de l'individu se dessine une structure liant entre eux des facteurs, liens généralement causaux (cf. dans la partie 1 l'idée de schème causal de Kelley et le modèle proposé par Weick). D'autres types de liens existent⁶⁵, mais il a été démontré par les psychologues et psychologues sociaux qu'il existe au sein de l'univers cognitif une structure causale, que l'interprétation donne naissance à des représentations que se fait l'individu du monde sous forme de structures causales. L'idée de causalité fait l'objet de discussions depuis fort longtemps (cf. encart suivant).

⁶² Cossette et Audet parlent « d'équivocalité », « d'ambiguïté » et de « crypticalité » en traduction des termes utilisés par Bougon pour ce que nous avons appelé « équivocité », « ambiguïté » et « énigmatique ».

Cossette P & Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994

⁶³ Cossette P, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire », *Colloque PME de Strasbourg*, 1994c

Bryant J, « Modelling alternatives realities in conflict and negotiation », *Journal of the Operational Research Society*, 35(11), 1984

⁶⁴ Laukkanen, 1994, op. cit.

⁶⁵ Axelrod R, *Structure of decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976

Huff AS, Nappareddy V & Fletcher KE, « Coding the causal association of concepts », in Huff (dir), *Mapping strategic thought*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1990

Encart 12 : la causalité (Descola, Lenclud, Severi et Taylor, 1988)

Ainsi Aristote lie la forme et la matière selon quatre types de causes possibles : la cause matérielle (réceptivité de la matière), la cause formelle (propriété de la forme), la cause finale (point de vue de la finalité du processus) et la cause efficiente (point de vue de l'agent). « C'est ce dernier sens qui va passer à la postérité en physique pour désigner le mode de production d'un phénomène à l'autre »⁶⁶. Pour Descartes, la causalité est un rapport logique entre deux phénomènes, le second se déduit rationnellement du premier, la connaissance du premier permet d'anticiper le second. Ce principe permet à Spinoza et Leibniz de voir en la cause le fondement de la vérité d'une proposition, elle est la prémisse dont on peut la déduire. Est ainsi posé un autre principe : celui d'inertie. Pour Descartes l'origine de ce mouvement inertiel est divine, ce qui est pourtant contradictoire avec l'idée de déductibilité rationnelle qu'il propose. Kant répond à cette contradiction par un transfert sur l'esprit humain, et Newton en établissant la loi de la gravitation. Pour Kant la causalité est une propriété et une condition de la connaissance. Elle n'est pas ontologique mais une théorie du sujet producteur de connaissance : « la liaison causale est l'acte de synthèse par lequel l'entendement construit les objets »⁶⁷. L'objet phénoménal est à ce titre distinct de la chose et est le seul accessible à la connaissance. Néanmoins pour Kant, la causalité est une des lois de l'esprit permettant la mise en ordre par réduction du réel en un système fini d'énoncés et conduit au déterminisme mathématique défendu par Laplace. Ce positionnement épistémologique a été remis en cause par la nécessité d'un point de vue probabiliste en physique.

Alors que pour Kant la causalité est une loi de l'esprit permettant la production d'énoncés scientifiques, pour Hume elle n'est pas une garantie de la connaissance « puisqu'elle se résout à une association récurrente de jugements et de perception »⁶⁸. Pour Hume, c'est une tendance de l'esprit humain que de « former des relations par associations entre les termes » sous l'égide des effets combinés de l'expérience et de la mémoire.

Pour Weick et Bougon⁶⁹ les événements produisent quatre possibles constituant les primitives de toute organisation. Ces possibles résultent d'événements, similaires ou différents, se produisant au même moment ou à des moments différents. La combinaison de différents événements à différents moments génère les inférences de la causalité.

⁶⁶ Descola P, Lenclud G, Severi C & Taylor AC, *Les idées de l'anthropologie*, Armand Colin, 1988, p.13
Voir aussi Malherbe M, *Qu'est-ce que la causalité*, Vrin, 1994

⁶⁷ Ibid, p.15

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Weick et Bougon, 1986, op. cit.

Tableau 2.4 : Les primitives épistémologiques (Bougon, 1981)⁷⁰

		Moments auxquels se produit l'événement	
		Identiques	Différents
Classification des événements	Identiques	A Identité	B Sériel
	Différents	C Corrélation	D Causalité

Dans la cellule A de ce tableau, les mêmes événements se produisent en même temps, cette combinaison d'événements peut être appelée coïncidence ou identité. La cellule B représente le cas où les mêmes événements se produisent à des moments différents, et est labélisée « sériel ». En C des événements différents se produisent en même temps, les auteurs parlent de corrélation. Enfin la cellule D, où différents événements se produisent à des moments différents, renvoie à la causalité. Un individu ayant observé deux événements différents à des moments différents est susceptible d'établir un lien de causalité entre eux, lien pouvant être spéculatif et arbitraire. Weick et Bougon se focalisent dans leur article sur les cartes cognitives causales que les individus construisent de leur univers organisationnel, l'organisation étant vue comme un instrument permettant de faire des choses, comme un outil consciemment construit, comme une institutionnalisation des relations « moyens-fins » et des assertions « si-alors ».

La cartographie cognitive consiste « à représenter les processus de pensée des décideurs comme orientés par des agencements d'items reliés entre eux par des relations »⁷¹. Ces relations sont, dans le cadre des cartes cognitives causales, bien évidemment des relations causales, voire des relations d'influence (le sens de la causalité entre deux items n'étant pas tou-

⁷⁰ Tiré de Weick et Bougon, op. cit. 1986, p.104.

⁷¹ Laroche H & Nioche JP, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994, p.67

jours évident)⁷².

Plus largement une carte est « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier »⁷³. Cette définition appelle quelques commentaires.

En premier lieu, elle permet d'insister sur le fait que la cartographie cognitive n'a pas l'ambition d'obtenir la cognition complète d'un individu mais une partie de sa cognition, celle relative à un objet particulier. Le but « est de décrire une perception consciente de la réalité avec suffisamment de détails pour capturer la perception idiosyncrasique qu'a du monde un individu »⁷⁴, sans chercher une description exhaustive de ses croyances mais à présenter un « modèle simulant sa cognition actuelle sur un domaine précis »⁷⁵.

En second lieu, la définition précise qu'il s'agit de la représentation (celle du chercheur) d'une représentation (celle du sujet). Le danger, et c'est ce qui expose la cartographie à la critique sévère, réside dans l'utilisation, par exemple, de cet outil a posteriori d'entretiens non enregistrés; le chercheur accède alors encore plus à ses propres schèmes d'interprétation qu'à ceux du sujet. La « mode », justifiée selon nous, de la cartographie conduit inévitablement à ce type d'excès. Il appartient au méthodologue de faire le tri. Sans prétendre à une modélisation la figure suivante simplifie la description du processus.

⁷² Cossette P, « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994b

⁷³ Cossette & Audet, 1994, op. cit. p.15

⁷⁴ Langfield-Smith, 1992, op. cit. p.350

⁷⁵ Ibid

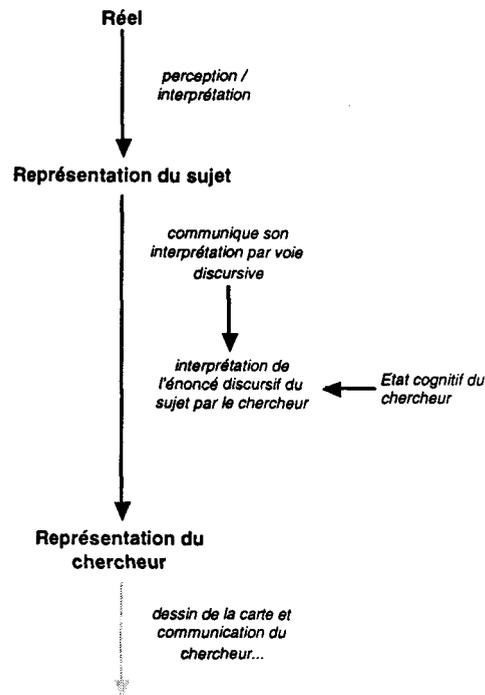


Figure 2.4 : la cartographie cognitive, une représentation d'une représentation (Verstraete, 1995)

Le sujet perçoit, interprète et se représente le réel et communique la représentation qu'il s'en fait par voie discursive au chercheur. Ce dernier va interpréter l'énoncé discursif de la représentation du sujet pour se faire sa propre représentation de la représentation du sujet... L'état cognitif du chercheur n'est pas neutre sur la façon dont il va interpréter l'énoncé discursif, sur la façon dont il va construire sa propre représentation. Eventuellement le chercheur peut à son tour communiquer sa représentation de la représentation du sujet à un acteur qui lui même se fera une interprétation etc. Le chercheur a donc sa propre représentation de la représentation du sujet. Il ne peut jamais être totalement neutre.

Cette apparente limitation ne doit pas rendre les utilisateurs potentiels de la cartographie cognitive timides à son égard, et cela pour au moins deux raisons. La première est que dans notre quotidien ces processus sont sans cesse

à l'œuvre. La seconde réside dans la méthode déployée; à ce titre celle que nous proposons ici mobilise deux acteurs, le chercheur et le sujet individu, et le caractère circulaire des échanges tend à mettre en phase leur interprétation respective au regard de l'objet de leurs rencontres, une phase de validation réduisant le risque de déphasage d'interprétation et permettant un dessin fidèle des propos tenus par le sujet.

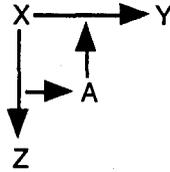
Ce dessin se fait à partir du discours (cf. annexe 3 : restitution des représentations du sujet via son énoncé discursif), oral ou écrit, du sujet en reliant les concepts énoncés, par exemple par des liens de causalité pour ce qui nous intéresse. Les concepts utilisés par la personne sont représentés par des points, et les liens de causalité entre ces concepts sont représentés par des flèches⁷⁶. La forme graphique des cartes permet relativement facilement de voir comment les concepts et les relations causales s'agencent entre eux.

Dans une carte causale les concepts sont reliés en termes de cause/effet, mais parfois le sujet ne sait pas donner le sens de l'influence. En fait, comme le souligne Cossette, l'influence peut être possible ou réelle, le rapport peut être du type moyen/fin⁷⁷, cause/effet et la variable initiale peut être une condition à l'existence de la variable finale. La distinction entre un lien de type moyen/fin et cause/effet est d'importance puisque « dans une relation de cause à effet, l'explication d'un événement se trouve dans ce qui le précède, dans ses antécédents, alors que dans une relation de moyen à fin, elle se trouve dans ce qui suit l'événement, dans ses conséquences »⁷⁸. Pourtant il est parfois difficile de dire de quel type de relation relève le lien. Ainsi en est-il de celui unissant les variables "rentabilité" et "croissance de l'entreprise". Dans l'exemple suivant, emprunté à Cossette, autant le volume des ventes (X) pourrait conduire à la survie de l'entreprise (Y) dans la

⁷⁶ Axelrod, 1976, op. cit.

⁷⁷ La variable finale (fin) peut être un but ou un non-but, c'est-à-dire un résultat à éviter.

mesure où celle-ci est rentable (A), autant cette rentabilité ne pourrait exister que dans la mesure où le volume des ventes (X) conduirait à une baisse des coûts fixes (Z) :



Ce type de difficultés est d'autant plus probable que la carte contient beaucoup de concepts. Une carte causale contient un nombre variable de concepts selon la durée de l'entretien, la compétence de l'intervieweur, l'ouverture des questions, le type de carte.

La complexité d'une carte.

La relative complexité d'une carte s'exprime notamment :

- ⇒ par le nombre de concepts;
- ⇒ par le nombre de liens ainsi que par le nombre de concepts influencés (ce qui est source de situations conflictuelles);
- ⇒ par l'interconnexion des concepts : une carte peut se placer sur un continuum allant de la carte où aucun des concepts n'est relié à un autre, à la carte où tous les concepts sont reliés entre eux. Ces deux cas extrêmes sont peu probables, le premier ne l'est certainement pas. Néanmoins il peut arriver qu'une carte fasse apparaître des îlots, des ensembles de concepts relativement isolés les uns des autres,

⁷⁸ Cossette, 1994b, op. cit. p.146

l'ensemble de la carte ressemblant à un assemblage de petites cartes;

⇒ un nombre important de facteurs « influençants » est une indication de multiplicité d'options possibles pour solutionner le problème, donc de complexité. Le calcul de ratios, par exemple le nombre de concepts influençants sur le total des concepts, peut être une méthode de mesure de la complexité;

⇒ par la « centralité » de certains d'entre eux. Un concept est généralement dit central lorsque de nombreux liens en partent ou y arrivent.

Sur ce dernier point, en s'inspirant des travaux sociologiques, les concepts les plus centraux peuvent être identifiés de plusieurs façons⁷⁹ :

⇒ la centralité de type « degree » se mesure au nombre de liens établis entre un concept et les autres, plus un concept est central plus il est actif dans le réseau;

⇒ la centralité de type « closeness » se mesure au « nombre de pas » que doit faire un concept pour rejoindre les autres concepts du réseau, la centralité renvoie à la proximité, un concept central peut rentrer vite en contact avec les autres;

⇒ la centralité de type « betweenness » se mesure au nombre de chemins les plus courts sur lesquels le concept est un passage obligé entre

⁷⁹ Lazega E, « Analyse de réseau et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol 3, 1994

Voir aussi Degenne & Forsé qui présentent les formalisations afférentes à la centralité de degré, à la centralité de proximité et à la centralité d'intermédiarité.

Degenne & Forsé, 1994, op. cit.

Le concept de centralité est utilisé également en psychologie sociale. Voir à ce titre le texte de Moliner, 1994, op. cit. et celui de Guimelli C, « Valence et structures des représentations sociales », *Bulletin de*

deux autres concepts, un tel concept central contrôle les interactions entre d'autres concepts (i.e. un acteur contrôle les interactions entre d'autres acteurs).

La mesure de ces centralités renvoie à l'utilisation d'algorithmes issues de la théorie des graphes, ce qui présente des limites en cartographie cognitive qui tiennent aux points suivants :

⇒ la théorie s'inscrit généralement dans l'espace métrique euclidien, et les modèles, pour lesquels l'espace est considéré comme le support des interrelations entre groupes d'individus, font largement appel à la notion de distance;

⇒ la théorie est analytique et non suffisante dans l'étude d'un modèle systémique⁸⁰;

⇒ la liste des variables présentes sur une carte cognitive n'est pas exhaustive. Il est possible de s'attarder davantage sur un concept lors de l'entretien pour qu'aussitôt de nouveaux éléments soient énoncés. Cela peut amener le chercheur « à découvrir ce qu'il cherche ». Certes il est toujours possible d'évoquer le principe de saturation mais il peut être, nous semble-t-il, manipulé, consciemment ou inconsciemment par le sujet et/ou le chercheur;

⇒ les variables évoquées par les sujets lors de la collecte des données sont subjectives et il est en partie contradictoire de vouloir formaliser les relations entre données subjectives par nature;

Psychologie, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995

⁸⁰ Le moigne JL, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990

⇒ l'univers cognitif du sujet est transitoire. À ce titre formaliser les relations existantes entre concepts relève d'un faible intérêt dans le cadre d'une carte idiosyncrasique.

Ces restrictions sont relatives au traitement des cartes cognitives idiosyncrasiques pour relever l'importance des concepts selon leur centralité et selon des méthodes utilisant les algorithmes de la théorie des graphes. Cela ne veut pas dire que ces traitements sont à exclure, car ils permettent de mettre en exergue certaines caractéristiques générales des cartes. Nous y avons d'ailleurs recours dans la phase d'analyse en nous inspirant du travail de thèse de Cossette⁸¹. Mais ils doivent être pondérés par une interrogation directe du sujet sur ce qu'il considère comme le plus important dans sa carte. Il en est autrement pour ces restrictions dans le cadre des cartes stratégiques et des cartes composites⁸², et l'on peut alors se rapprocher de l'analyse structurale utilisée dans le cadre de l'étude des réseaux sociaux, type d'analyse que Degenne et Forsé classent comme paradigmatique⁸³. Ce type d'algorithmes est également utilisé dans le cadre des études prospectives. Dans notre étude il convient de ne pas perdre de vue que la démarche ne peut être exclusivement analytique, elle doit même être prioritairement systémique, laquelle intègre les dimensions qualitatives échappant à la modélisation analytique.

⁸¹ Cossette P, *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude exploratoire de cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Laval Québec, 1989

⁸² La partie 1 montre que les représentations sociales sont plus stables que les représentations individuelles (cf. par exemple la théorie du noyau central), donc susceptibles de supporter un traitement plus formel.

⁸³ Degenne A & Forsé M, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994

Chapitre 5

Cadre opératoire : application des choix méthodologiques au cas de M. Petit

L'idée est donc d'utiliser l'outil pour appréhender la pensée stratégique de M. Petit, lequel constitue le cas ayant servi de base empirique à notre étude (section B). Pour représenter la vision stratégique qu'il a de son projet et comprendre l'évolution de cette pensée, nous l'avons interrogé à propos des facteurs qu'il juge les plus importants pour sa réussite (i.e. les FCS perçus) à quatre reprises espacées dans le temps (décembre 1994, mai 1995, janvier 1996, juin 1996). Quatre cartes cognitives ont été ainsi tracées. Le détail de la démarche ayant permis le dessin des cartes causales est présenté dans la section qui suit (section A).

A

Démarche d'établissement et d'analyse des cartes dans la présente étude

Notre technique de recueil de matériaux s'inspire directement d'une proposition faite par Pierre Cossette⁸⁴, dont la préoccupation était de fournir une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision des dirigeants. Respectueux de la méthode initiale pour les deux premières phases,

⁸⁴ Cossette P, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire », *Colloque PME de Strasbourg*, 1994c

nous avons adapté la suite précisément à notre étude.

Tel que le représente le schéma synoptique suivant, notre méthode est composée de quatre phases : ❶ une phase d'exploration, ❷ une phase de validation, ❸ une phase de hiérarchisation ou de tri, ❹ une phase d'analyse.

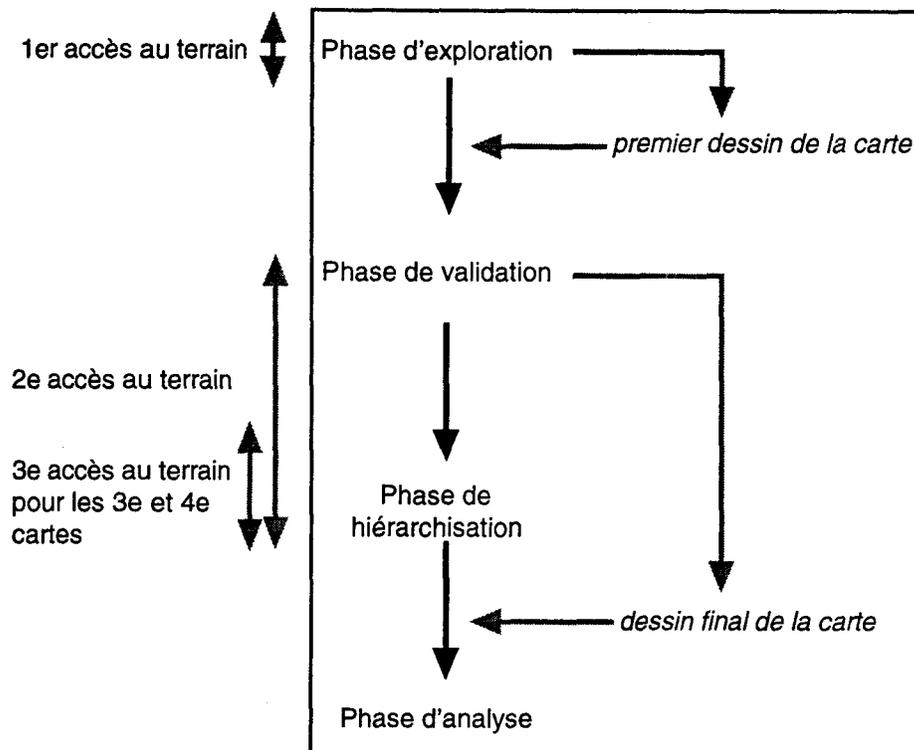


Figure 2.5 : schéma synoptique de la démarche de recueil et d'analyse des données

La phase d'exploration.

Cette phase débute par une question ouverte posée au créateur afin de s'inscrire effectivement dans son référentiel. L'interviewé est invité à identifier les variables qui, selon lui, ont un impact sur l'avenir de son entreprise. Chacune de ces variables est placée par le chercheur au centre d'une « grille d'exploration systématique » (figure suivante).

La suite de cette phase d'exploration consiste à revenir sur chacune des grilles, à demander au sujet quelles variables ont une influence directe sur celle du centre et les variables que cette dernière influence. L'opération est répétée pour les « explications » (variables influençantes) et les « conséquences » (variables influencées). Deux remarques s'imposent : il est possible qu'un même facteur se retrouve sur plusieurs grilles et il n'est pas obligatoire de remplir tous les espaces prévus. Une carte causale est dessinée à partir des matériaux recueillis, il s'agit en fait de regrouper sur un même support les différentes grilles.

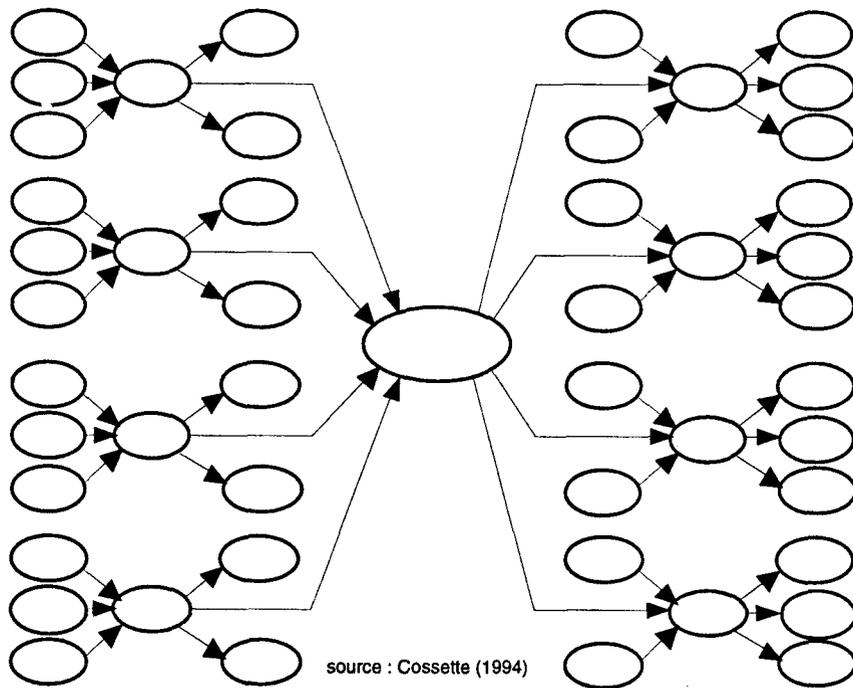


Figure 2.6 : grille d'exploration systématique (Cossette, 1994c)

L'intérêt principal de la présentation de la grille d'exploration systématique vierge réside dans la sensibilisation du sujet aux attentes de l'accompagnateur. Une démarche d'entretien classique avec enregistrement peut donner lieu à la construction d'une carte, mais l'un des avantages de la méthode proposée par Cossette est son caractère **explicite et systématique**,

caractéristique réclamée par Huberman et Miles : « le champ de la recherche qualitative a désespérément besoin de méthodes explicites et systématiques pour établir les conclusions et les tester rigoureusement, méthodes pouvant être réutilisées par d'autres chercheurs, exactement comme les tests de signification et de corrélation le sont par les chercheurs quantitatifs »⁸⁵.

Quelques remarques doivent être formulées concernant cette phase d'exploration. Elles résultent d'expériences antérieures menées pour un apprentissage de l'utilisation de l'outil. Ces remarques sont les suivantes :

① Il semble profitable de rencontrer et de discuter avec les sujets avant l'expérience afin de bénéficier d'un climat propice minimisant, voire évitant, certains biais relatifs à la non appréhension de la logique naturelle (cf. Grize) du sujet d'une part, à la méfiance dont il pourrait faire preuve d'autre part.

② Si possible, mener les entretiens en dehors du lieu de travail de l'intéressé ou faire en sorte que le sujet demande bien qu'on ne le dérange pas (certes cela ne correspond pas à une situation habituelle, mais il n'est de toute façon pas dans les habitudes de l'individu de subir les entretiens d'un chercheur). Cette précaution est particulièrement recommandée lorsque les sujets sont des créateurs d'entreprise ou des dirigeants de TPE⁸⁶. Ils sont généralement fortement impliqués dans les tâches de l'entreprise et ont beaucoup de mal à s'en détacher. C'est particulièrement vrai s'agissant des techniciens par exemple. Même s'ils accordent au chercheur le temps nécessaire à l'expérience, cette forte implication risque d'être source de nombreuses interruptions provoquées par les subordonnés, habitués à ce que tel ou tel problème, même mineur, soit abordé par le dirigeant. Il est alors difficile de

⁸⁵ Huberman & Miles, 1991, op. cit., p.24

⁸⁶ Très Petite Entreprise.

mener cette expérience dans de bonnes conditions et cela nuit au caractère systématique de la méthode. Les séances de cartographie avec M. Petit ont été menées dans notre bureau et se sont déroulées sans dérangement.

③ Alternier, lors de la phase d'exploration, focalisation sur les grilles (lorsque le cheminement de pensée du sujet le permet) avec technique semi-directive, tout en veillant à ce que celle-ci ne prenne le pas sur la technique initiale (ce qui nuirait au caractère systématique). Lors d'une expérience, le sujet a évoqué au milieu de l'entretien un manque d'inspiration... il n'avait pas " la tête à cela "... Nous avons remarqué qu'il cherchait à remplir les cases de la grille d'exploration, sa réaction a été motivée par l'impression qu'il avait de ne pas être productif, les grilles n'étant certainement pas suffisamment noires à ses yeux. Il nous semble évident que si des relations n'avaient pas préexisté, cet entretien aurait été parasité de biais majeurs. Par exemple le sujet aurait cherché à tout prix à " remplir ". Hormis le fait que cela constitue en soi un biais, la validité de la carte (même si la phase suivante est prévue à cet effet, la construction initiale est d'importance) aurait été compromise car le sujet aurait été amené à proposer des concepts et des liens ne constituant pas un bon reflet d'une partie de sa cognition. Nous avons introduit une démarche semi-directive permettant au sujet de se détacher des grilles et relancer ainsi l'expérience. Voyant qu'à travers ses propos nous remplissions les grilles, il s'y est tantôt replongé tantôt détaché, à sa convenance, et a été dès lors très à l'aise. Il nous semble clair que ce créateur avait vécu le début de l'entretien comme un exercice au sens scolaire du terme. Cet essai a évidemment eu de l'influence sur la façon dont nous avons mené nos expériences. Avec M. Petit la démarche a été la suivante : après avoir formulé la question ouverte la grille est présentée au sujet et lui est expliquée la façon dont elle va être remplie. Ainsi le sujet connaît les attentes du chercheur. Par la suite les feuilles utilisées sont vierges, c'est-à-dire sans impression de la Figure 2.6.

Cette façon de faire, alliée à la souplesse que permet l'insertion éventuelle d'une technique semi-directive, permet d'éviter deux biais majeurs de la méthode initiale. En effet, en procédant à une relance systématique, soit on risque d'amener le sujet à énoncer des concepts qui ne sont pas inscrits initialement dans sa cognition, soit on risque de le conduire à relier entre eux des concepts déjà mentionnés mais qu'il n'aurait pas reliés autrement. Le biais de la méthode réside dans le risque d'induire et de contraindre une circularité de la pensée. Le caractère systématique de la méthode initiale doit donc s'assouplir et faire quelques concessions à la maîtrise du chercheur, à son aptitude à mesurer la pertinence de la relance.

La phase de validation.

Pour tester sa validité, la carte tracée à l'aide des grilles d'exploration systématique est présentée au sujet pour amendement éventuel. Cette phase consiste à expliciter verbalement au sujet la façon dont son énoncé discursif a été représenté graphiquement. Est ainsi vérifiée l'interprétation partagée, entre l'accompagnateur et l'accompagné, de chacun des concepts et des liens établis entre ces concepts. Cela permet d'avoir sur la carte des concepts relativement simples dans leur expression, un mot suffisant parfois. C'est aussi une façon de vérifier l'existence d'un lien entre deux concepts. Cette phase conduit parfois à expliciter une chaîne plus longue, voire une boucle complète. Après chaque explicitation d'un triplet concept-lien-concept, la validation s'exprime par amendement éventuel ou par acquiescement direct du sujet. Les concepts et le lien les unissant sont alors surlignés au crayon fluorescent par le sujet et le chercheur, tous les deux étant équipés d'une carte d'une taille respectable (format A3) et d'un crayon. L'avantage de cette démarche est qu'elle permet au sujet d'appréhender totalement la représentation graphique, ce qu'il fait sans mal puisqu'elle reflète son énoncé discursif et aussi fidèlement que possible une partie de sa cognition.

Les types de liens utilisés dans les cartes sont ceux du tableau suivant.

Tableau 2.5 : types de lien et leur représentation graphique

Type de lien	Représentation graphique
A influence B	A \longrightarrow B
une augmentation de A entraîne une diminution de B	A $\xrightarrow{-}$ B
A est une composante de B	A \dashrightarrow B

Le cas où le type ou le sens de la causalité n'est pas identifié ne s'est pas produit.

Le lien suivant : A \longrightarrow B

ne renvoie pas obligatoirement à une influence dans le sens où une augmentation de A provoque une augmentation de B. Ainsi dans une des cartes de M. Petit, un lien relie le concept « organisme de certification » au concept « politique produit ». Ceci ne veut pas dire qu'une augmentation du concept « organisme de certification » provoque une augmentation du concept « politique produit », cela n'a pas de sens. Ce lien traduit le fait que le créateur ne retient que des produits qui ont fait l'objet d'une approbation des organismes de certification qui inspectent les produits des producteurs.

Une influence peut renvoyer à des effets quantitatifs mais aussi à des effets qualitatifs.

Au même titre que pour la phase d'exploration, quelques remarques peuvent être formulées relativement à la phase de validation :

① prévoir une surface suffisante permettant éventuellement d'étaler quelques grilles (un bureau, une table). Lors d'un entretien, en phase de test de la technique, la surface trop petite (bureau fortement encombré...) nous a obligé à poser les grilles d'exploration les unes sur les autres. Le discours de l'interviewé peut conduire à passer d'une grille à l'autre. La recherche de la

bonne grille, lorsqu'un changement s'impose, interrompt de façon gênante l'énoncé discursif du sujet qui a tendance alors à le stopper.

② Maintenir, lors de la phase de validation, un rythme dans les explications ne permettant pas à la carte de jouer pleinement son pouvoir émancipatoire⁸⁷. Ce pouvoir renvoie au caractère évocateur de la carte et à la faculté qu'a le sujet de l'utiliser pour mettre au point sa vision. C'est plus tard et au regard de la finalité du chercheur qu'il y a un intérêt à ce que ce pouvoir s'exprime.

La phase de tri ou de hiérarchisation des concepts.

L'importance des concepts a été relevée par interrogation directe du créateur. Nous renvoyons aux réserves que nous avons plus généralement formulées relativement à l'utilisation de certains algorithmes dans le cadre d'une analyse d'une carte idiosyncrasique pour justifier d'un tel procédé (cf. paragraphe précédent et annexe 4 : théorie des graphes). Ceci ne veut pas dire qu'une telle utilisation soit inutile mais qu'il convient de la compléter par une interrogation directe du sujet pour comprendre sa façon de penser. Par exemple avec la carte précédemment présentée (cf. p. 205) qui correspond à la seconde carte cognitive de M. Petit. Il considère le concept « fidélisation de la clientèle », qui n'est relié qu'à trois autres concepts, comme d'égale importance au concept « ventes », relié lui à neuf autres concepts. La « marge » est également perçue comme FCS mais n'est reliée qu'à un seul autre concept.

⁸⁷ Sur le pouvoir émancipatoire d'une carte cognitive voir :
 Cossette P, « La carte cognitive idiosyncrasique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed. Eska, 1994d
 Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994
 Cossette P & Audet M, « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

Pour obtenir l'importance qu'accorde le créateur aux concepts, ceux-ci lui sont présentés sous forme de liste. Cette liste a été établie préalablement à la phase de validation et amendée au fur et à mesure des modifications opérées sur la carte pour la première séance et pour la deuxième. Elle a été présentée lors d'un troisième accès terrain suite au tracé des troisième et quatrième cartes. Il est demandé au créateur de sortir les concepts qu'il considère comme les plus importants. La proximité de certains concepts le conduit parfois à opérer des regroupements ou à choisir un facteur générique. Le sujet est ensuite invité à effectuer une pondération par distribution de cent points entre les facteurs retenus. Il lui est précisé qu'à un extrême il peut attribuer les cent points à un seul concept, à un autre extrême donner quelques points à tous les concepts. Cette étape de classement et de pondération a comme finalité d'obliger le sujet à se focaliser sur la question des facteurs importants. La distribution des points ne fait pas l'objet d'un traitement quantitatif mais donne lieu à une demande de justification des facteurs retenus.

Des techniques proches sont utilisées en psychologie sociale. Par exemple Abric⁸⁸, après le repérage des liens entre éléments de la représentation, propose de hiérarchiser les items les plus fréquemment produits, puis de les présenter au sujet sous forme de fiches. Celui-ci doit séparer les fiches en deux paquets, en mettant dans l'un les items les plus caractéristiques de l'objet étudié, dans l'autre les moins caractéristiques. L'opération est répétée pour le paquet constitué des items les plus caractéristiques, etc. Cette méthode permet d'obtenir un classement par ordre d'importance et a été validée expérimentalement pour repérer la centralité de certains éléments dans une étude portant sur la représentation de l'artisan⁸⁹. Une autre méthode

⁸⁸ Abric, 1994b, op. cit.

⁸⁹ Abric JC, « L'artisan et l'artisanat: analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale », *Bulletin de psychologie*, tome XXXVII, n°366, 1984

Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989

utilise une variante de la technique des tris hiérarchiques successifs décrite précédemment. Sur une liste de 20 items, il est demandé au sujet de retenir les 4 items les plus importants, à qui on affecte un score de +2, puis les 4 les moins importants, à qui on affecte un score de -2. L'opération est répétée pour les 10 items restants, mais les scores attribués sont cette fois de +1 et -1. Les 4 items restants ont un score de 0. Les scores attribués aux items permettent le calcul d'un indice de distance qui, comme une corrélation, varie de la similitude maximale à l'exclusion. Comme le précise Abric, l'avantage de cette méthode est, par sa dimension quantitative, de permettre une comparaison de l'importance relative de certains éléments de la représentation dans des groupes différents⁹⁰.

Au regard de la perspective adoptée nous avons préféré que le sujet affecte lui même le poids respectif des facteurs. Plutôt que d'imposer au sujet la technique à utiliser pour hiérarchiser les items, nous le laissons opérer selon la technique qu'il souhaite. Il peut ainsi commencer par cocher les éléments qu'il retient (il leur affecte les points plus tard) ou par barrer ceux qu'il ne retient pas. Il peut encore affecter directement les points etc. Laisser l'individu libre de la technique de hiérarchisation semble plus respectueux de ce qu'il fait habituellement dans une situation de choix. Nous avons procédé de même pour l'affectation des points et avons laissé l'individu exprimer librement le poids qu'il attribue à tel ou tel item, ce qui est plus adéquat s'agissant de l'accès à la « représentation managériale ». Rappelons que la théorie du noyau central (cf. première partie) sous-tend l'existence « d'éléments d'un poids, d'une importance supérieure aux autres dans le rôle organisateur et gestionnaire du sens qui lui est assigné. Ces éléments sont appelés éléments principaux »⁹¹. En gestion il n'est pas déraisonnable

⁹⁰ Voir Guimelli C & Jacobi D, « Pratiques nouvelles et transformations des représentations sociales », *Revue internationale de psychologie sociale*, n°3, 1990

⁹¹ Rateau P, « Hiérarchie du système central des représentations sociales et processus de rationalisation », *Bulletin de psychologie*, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995

de les appeler FCS perçus lorsque l'objet de recherche porte sur les éléments relatifs à la réussite du projet mené (par exemple la création d'une entreprise).

La phase d'analyse.

Le schéma synoptique spécifique à la phase d'analyse est le suivant :

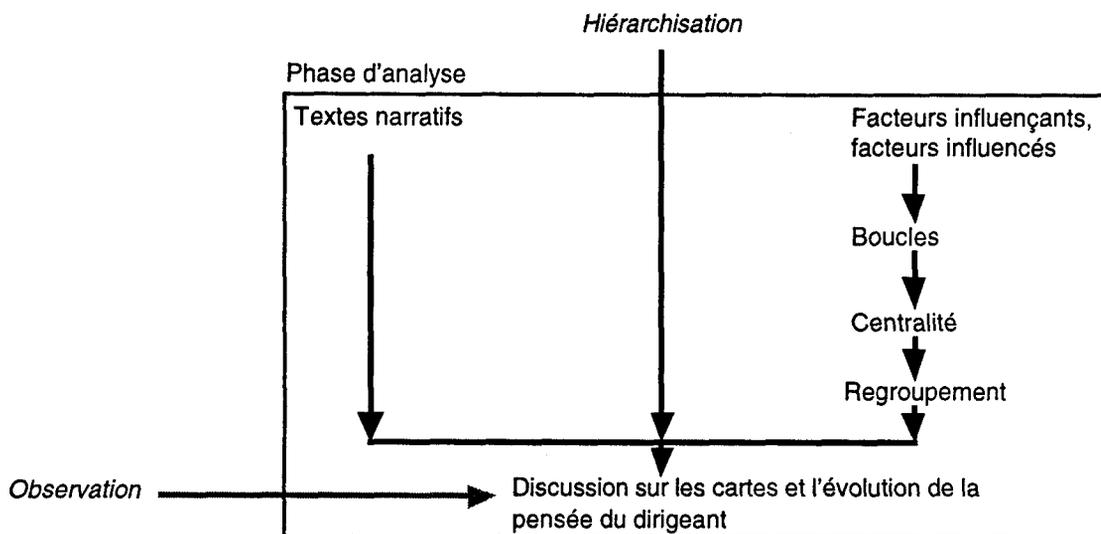


Figure 2.7 : schéma synoptique de la phase d'analyse

L'écriture d'un texte narratif constitue une prime analyse en ce sens qu'il consiste à expliquer les concepts et leurs relations dans un langage courant. Un texte narratif a comme visée de permettre à un tiers d'appréhender la carte, un peu comme s'il avait suivi la phase de validation. Plus largement le but de produire un texte narratif est triple :

⇒ cela répond à la demande de Huberman et Miles⁹² : un texte narratif évite les approches mécanistes, favorise la cohérence, permet des approfondissements, oblige l'honnêteté et les explications;

⁹² Huberman & Miles, 1991, op. cit.

⇨ les différents textes narratifs des quatre cartes de M. Petit ont été retravaillés lors de la rédaction finale afin de permettre au lecteur de percevoir les continuités et les ruptures dans la manière de penser du créateur. Cela n'a toutefois pas été possible pour la quatrième carte, la pensée du décideur ne le permettant plus, l'expérience ayant été perturbée par le souhait exprimé par M. Petit de voir le chercheur se prononcer sur certains points le préoccupant.

Les textes narratifs servent ainsi l'analyse de l'évolution de la pensée du créateur;

⇨ une des limites de la cartographie cognitive est de produire des cartes aux allures de « nébuleuses », inaccessibles directement à une tierce personne. Le texte narratif rend la lecture complète de la carte possible.

La lecture des textes narratifs est fastidieuse et n'est souhaitable que pour étayer la synthèse de l'analyste. Toutefois elle est appréciable pour s'imprégner de la pensée du sujet; elle semble même être la seule façon d'y parvenir pour une tierce personne. Il reste à préciser sur ce point que les incohérences éventuelles qui apparaissent dans les cartes, et donc aussi dans les textes narratifs, n'ont pas été corrigées. Elles n'ont pas non plus été soulevées lors des phases d'exploration et de validation, ce qui aurait constitué un biais inexcusable. Même si parfois l'observation sur le terrain aurait permis une rectification. Par exemple, dans la seconde carte (tracée en mai 1995), la marge est un concept influencé par un seul autre concept : la politique de prix. La marge n'influence aucun autre concept, pas même la trésorerie, concept présent également dans la carte. La trésorerie n'est influencée dans cette carte que par les ventes. Pour le créateur, le taux de marge étant fixé, c'est le volume des ventes qui conditionne la trésorerie (le BFR de l'entreprise est négatif). On peut se demander s'il ne devrait pas y avoir un lien en retour de la marge vers la politique de prix, via un concept qui se

serait appelé par exemple « marge standard ». En effet il semble bien que M. Petit distingue les produits sur lesquels il applique le taux de marge standard, des produits dont il fixe les prix en fonction de la concurrence. En ce sens la politique produit influe sur la politique de prix. Bref, il serait possible d'établir des liens entre les concepts évoqués, liens observables dans les pratiques de M. Petit. Mais il s'avère que les séances d'exploration et de validation n'ont pas fait apparaître ce que l'observation a permis de relever (certains des liens apparaissent néanmoins dans la troisième carte). La cartographie cognitive, quoique puissante dès lors que le sujet est disposé à se livrer à l'exercice, laisse forcément dans l'ombre certains points. Le sujet ne saurait rendre compte lors de la séance de tous les aspects de sa cognition. Par exemple la dimension réflexive de sa pensée, autrement dit la pensée induite par le cours de l'action, n'est pas forcément restituée lors de séances où l'action n'est pas opérante. Cette dimension doit être saisie logiquement lorsqu'elle se manifeste, en pratiquant par exemple l'observation.

Avec la cartographie cognitive c'est davantage la pensée stratégique de l'individu qui est saisie. Néanmoins, elle gagne à être combinée avec une observation sur le terrain. L'observation nous a permis de vérifier la fiabilité des données issues des séances de cartographie cognitive. À l'inverse, l'observation seule ne saurait suffire pour appréhender l'univers cognitif du sujet. Comme le concède Coenen-Huther⁹³, d'autres techniques de collecte de données que l'observation légitiment la connaissance scientifique, même s'il lui paraît « difficile de consacrer sa vie à la sociologie tout en se privant de ce sentiment d'intense excitation intellectuelle que procure à quelques moments bénis le contact direct, sans intermédiaire, sans médiation d'aucune sorte, avec une réalité nouvelle ou avec une réalité familière vue

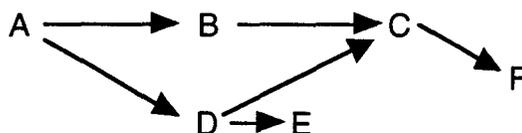
⁹³ Coenen-Huther J, *Observation participante et théorie sociologique*, L'harmattan, séries théories sociologiques, 1995

sous un jour nouveau »⁹⁴.

Bref, comme les auteurs ayant écrit sur l'étude de cas le précisent, la multiplicité des sources de données est bien une nécessité.

Outre l'établissement du texte narratif (qui constitue en soi une première analyse) et la discussion relative aux facteurs retenus par le créateur, l'analyse des cartes a porté sur les points suivants⁹⁵:

⇒ les facteurs influençants et les facteurs influencés⁹⁶ : les facteurs influençants ou intrants sont considérés comme des explications permettant d'atteindre les objectifs que constituent les concepts qu'ils influencent. À l'inverse, les facteurs influencés ou extrants sont considérés comme des conséquences, c'est-à-dire des objectifs à atteindre ou à éviter. Les facteurs influençants n'étant eux-mêmes influencés par aucun facteur sont appelés les « queues ». Les facteurs influencés qui n'influencent aucun facteur sont appelés les « têtes » et peuvent être vus comme les buts ultimes. Par exemple dans le schéma suivant A est une queue, F et E sont des têtes de l'extrait de carte :



⁹⁴ Ibid, p.6

⁹⁵ Cette analyse s'inspire techniquement du travail effectué par Cossette dans le cadre de sa thèse de doctorat en sciences de l'administration. La visée de ce travail était avant tout méthodologique, puisqu'il s'agissait de présenter la cartographie cognitive comme un outil de représentation des schèmes idiosyncrasiques de propriétaires-dirigeants de PME. Cossette, 1989, op. cit.

⁹⁶ Le vocabulaire utilisé est celui habituellement utilisé dans l'analyse des cartes cognitives. Voir à ce propos :

Bougon M, Weick K & Binkhorst D, « Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977

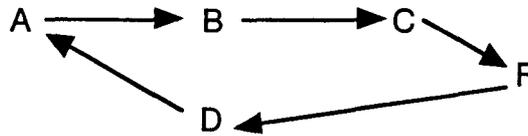
Cossette P, 1989, op. cit.

Cossette, 1994c, op. cit.

Eden C, Jones S & Sims D, *Messing about in problems*, Oxford, Pergamon, 1983 (source : Cossette, 1989)

Nozicka G, Bonham GM & Shapiro MJ, « Simulation Techniques », in Axelrod (dir), *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976

⇒ les boucles : il s'agit d'une relation circulaire entre plusieurs concepts, par exemple :



Si aucun lien n'est négatif, ou si la boucle contient un nombre pair de liens négatifs, la boucle est dite « positive » ou encore « amplificatrice ». À l'inverse elle est « négative » ou « stabilisatrice ». Il n'est pas déraisonnable d'émettre l'idée qu'un entrepreneur a davantage une vision « positive » que « négative » (ou « stabilisatrice »), ce qui ne l'empêche pas d'être conscient des contraintes qui pèsent sur son entreprise.

Parfois un concept peut être impliqué à la fois dans une boucle négative et dans une boucle positive. Cette situation conduit à parler de « forces opposées »⁹⁷, de « sentiers antagonistes »⁹⁸, ou encore « d'incohérence logique »⁹⁹ résultant d'une vision équivoque.

Le plus ou moins grand nombre de boucles constitue également une mesure de la complexité cognitive du sujet dans la mesure où cela induit une plus ou moins forte interconnexion des concepts. C'est cette dernière dimension qui sera appréciée dans l'analyse des cartes;

⇒ la centralité des concepts : comme il a été indiqué précédemment (cf. p.226) il s'agit moins de mesurer l'importance d'un concept, ce qui est fait par interrogation directe du sujet, que de saisir au mieux la cognition de l'individu par l'étude des concepts autour desquels il semble construire sa pensée (le concept le plus central n'est pas forcément celui que l'individu considère comme étant le plus impor-

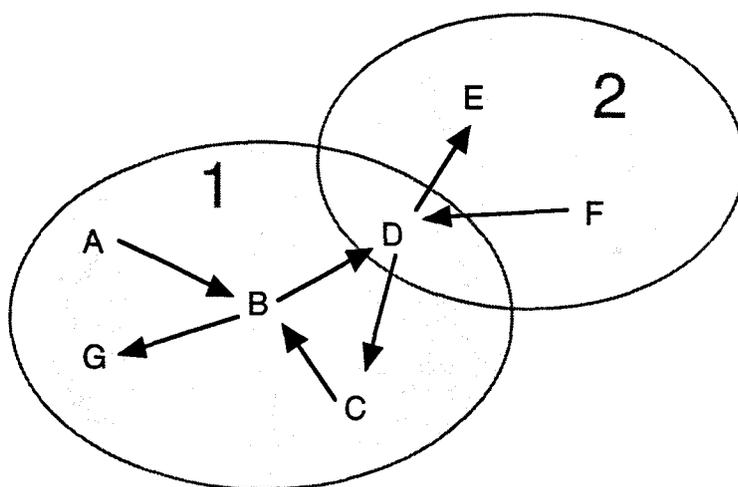
⁹⁷ Diffenbach J, « Influence diagrams for complex strategic issue », *Strategic Management Journal*, 3, 1982 (source : Cossette, 1989, op. cit.)

⁹⁸ Eden, Jones & Sims, 1983, op. cit.

⁹⁹ Bougon, Weick & Binkhorst, 1977, op. cit.

tant). Le calcul de centralité s'inspire ici de celui effectué par le logiciel Graphics Cope¹⁰⁰ (logiciel développé sous la direction de Colin Eden) qui procède ainsi : chaque lien direct d'un concept lui apporte 1 point. Les liens suivants lui apportent 0,5 point, les suivants 0,33 point et ainsi de suite jusqu'à un certain niveau.

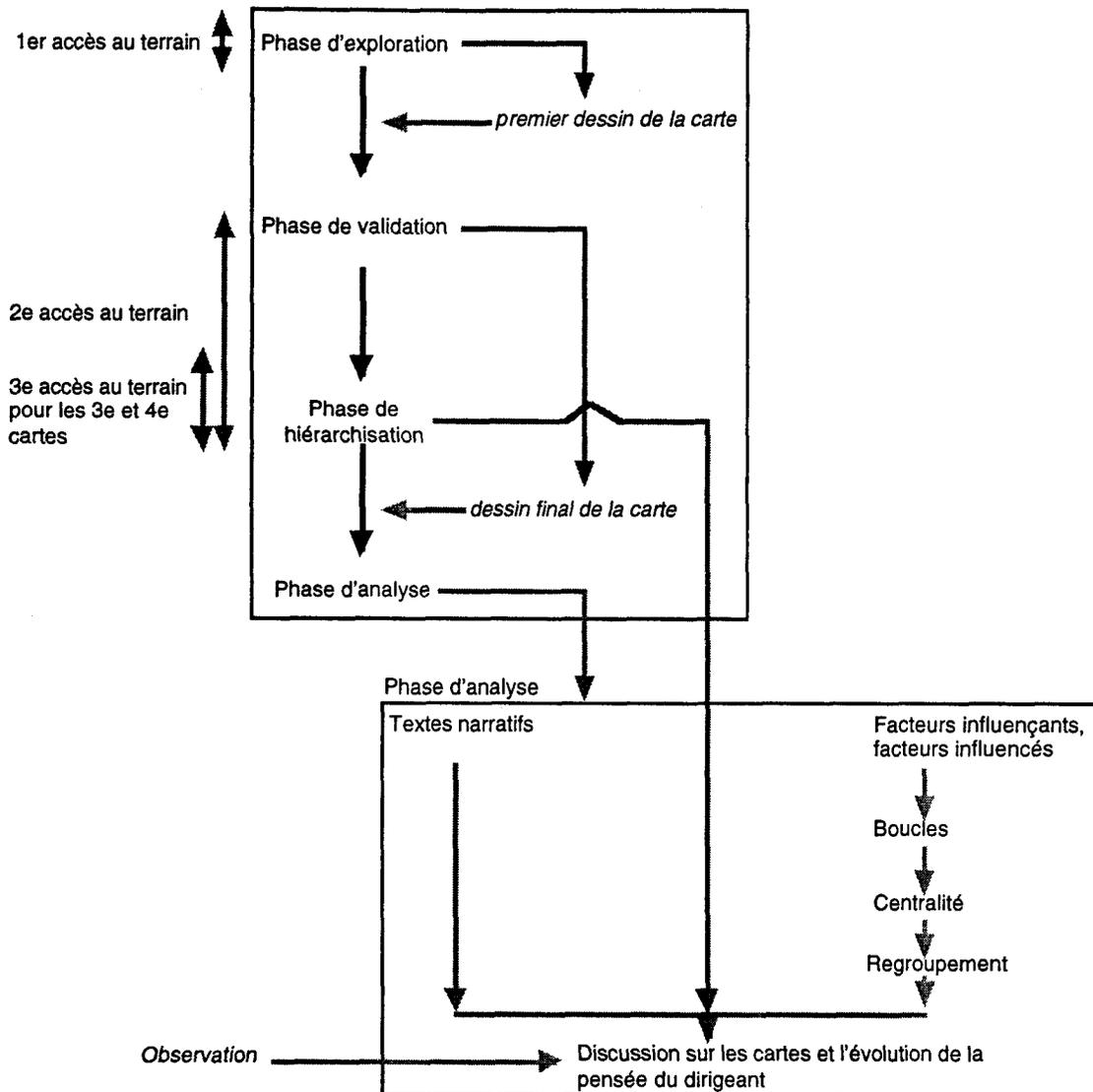
⇒ un regroupement par pôles : certains concepts sont proches et se rapportent à un thème commun. Les cartes font l'objet d'une présentation où ces pôles sont soulignés par des cercles tramés :



Chaque pôle est numéroté dans la carte et labelisé dans le texte.

Pour résumer, la méthode relative à l'utilisation de la cartographie cognitive dans notre recherche peut être représentée par le schéma suivant :

¹⁰⁰ Graphics Cope©, Strathclyde University.



Une entorse à cette méthode a toutefois été faite suite à l'établissement de la seconde carte tracée. Un souci de pragmatisme nous a conduit à vérifier si l'outil mobilisé pouvait servir l'accompagnement de projet de création d'entreprise. L'expérience¹⁰¹ menée à ce titre peut être relevée comme constituant un biais, le chercheur étant intervenu explicitement dans la situa-

¹⁰¹ Cette expérience fut notre première confrontation à l'exercice de communication de travaux. Nous avons suivi la logique de beaucoup de jeunes chercheurs à savoir : cahier de recherche, communication à un colloque et enfin publication dans une revue.

Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise » *2eme Congrès International Francophone de la PME*, Paris, octobre, 1995

Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement des créateurs d'entreprise », *Revue Interna-*

tion. Indéniablement cet argument peut être retenu, il nous semble toutefois que cela n'a pas constitué un biais dans l'étude et, au contraire, l'expérience a permis de faire apparaître des aspects intéressants, lesquels sont signalés dans l'analyse des cartes du chapitre suivant. En outre, on peut concevoir cette expérience comme une démarche d'accompagnement de projet ce qui, après tout, peut tout à fait faire partie du processus de création d'entreprise; il n'est pas exceptionnel qu'un créateur soit conseillé et une intervention ponctuelle n'est pas quelque chose « d'anormal ». La prochaine section décrit le déroulement de l'expérience mentionnée.

B

Utilisation de la cartographie cognitive dans le cadre de l'accompagnement des créateurs d'entreprise

C'est lors de l'établissement de la seconde carte cognitive que l'expérience fut menée.

Deux phases sont ajoutées à la méthode : une phase d'interrogation et une phase de décision. La deuxième séance fut donc composée de six phases : une phase d'exploration, une phase de validation, une phase de hiérarchisation, une phase d'analyse, une phase d'interrogation et une phase de décision.

La phase d'interrogation ou de sensibilisation

Pour chacun des facteurs que le créateur a retenus lors de la phase de hiérarchisation, lui est demandé comment il le contrôle ou a l'intention de le contrôler. Il s'agit donc d'interroger explicitement le créateur relative-

ment aux procédures, formelles ou informelles, qu'il utilise pour suivre, voire maîtriser, l'évolution des facteurs qu'il considère comme les plus importants pour la réussite de son projet. Implicitement c'est la sensibilisation au besoin de contrôle que provoque cette interrogation. En effet le créateur se rend éventuellement compte que tel ou tel facteur, qu'il considère comme très important pour la réussite de son entreprise, ne fait l'objet d'aucun suivi et que rien n'est fait pour s'assurer de sa maîtrise, voire trouver des parades à son influence.

Cela semble valoir tous les discours d'experts du monde car cette prise de conscience le créateur l'opère dans son propre référentiel, il n'y est que d'autant plus sensible. Ainsi par exemple l'un des soucis de M. Petit est de pouvoir rapidement faire le point sur sa situation financière. Le facteur trésorerie a été retenu comme facteur lors de la phase de hiérarchisation. Mis à part l'état de rapprochement bancaire, qu'il effectuait à chaque réception d'un relevé de banque, aucun dispositif ne permettait de savoir « si cela passe ou si cela casse » pour reprendre l'une de ses expressions. Pourtant tous les outils étaient disponibles. Mais, par exemple, l'investissement informatique initial était utilisé uniquement pour gérer les fiches produits, éditer les étiquettes code barre et les bons de commande, connaître les statistiques de ventes. La notion de besoin en fonds de roulement, bien connue du gestionnaire, ne l'est pas forcément du créateur. L'exemple paraît trivial, surtout au regard de la formation de M. Petit, mais bien que sensible à cette dimension il n'avait instauré aucun dispositif lui permettant de faire le point financièrement. Outre sa formation, ce constat est surprenant au regard du dossier de création déposé notamment auprès de la banque. Ce dossier expose clairement ce genre de calcul. Il faut pondérer ce constat par deux remarques.

La première est que, bien que sachant comment calculer un BFR, le créateur n'a jamais eu à implanter dans une entreprise un système permettant d'avoir rapidement une estimation de ce besoin. La précision, sauf lors de l'établissement des documents de synthèse, doit parfois céder le pas à

l'utilité dans la pratique.

La deuxième est que l'instauration de ce type de procédures ne fait pas partie des priorités du créateur, bien qu'il exprime le besoin de connaître sa situation.

Cet exemple renvoie à une vision comptable du contrôle, mais l'expérience a été plus loin et a permis d'étudier les possibilités de contrôle dans une acception large du terme. En effet, à travers les discussions qu'a provoqué le caractère « émancipatoire » de la carte les aspects stratégiques ont été largement abordés. L'avantage de la représentation graphique est que le sujet « voit » sur quoi il faut agir (la maîtrise d'un facteur peut être induite par les facteurs qui l'influencent), « voit » les alternatives etc.¹⁰². C'est lors de la phase de décision que ces aspects se sont exprimés.

La phase de décision

C'est l'aboutissement de la réflexion qu'amorce la phase précédente, la carte joue ici pleinement son rôle « émancipatoire » et les connaissances de l'accompagnateur sont en mesure de s'exprimer; d'une part parce que cet accompagnateur s'est inscrit dans le référentiel du sujet (il bénéficie donc, par rapport à sa tâche, tout autant que le créateur de la méthode), d'autre part parce que ce dernier, grâce à la phase de sensibilisation, est réceptif au discours qui lui est tenu. L'accompagnateur apporte ses connaissances à la fois en matière de mise en place des outils nécessaires à la gestion de l'entreprise (selon bien évidemment les possibilités de la firme) et en matière de mise au point de la vision de l'accompagné et de repérage des alternatives stratégiques. Les deux aspects sont intimement liés, on ne saurait mettre en place un contrôle, qu'il soit stratégique ou opérationnel, sans considérer ce qui est retenu comme facteurs majeurs pour la réussite de

¹⁰² Cf. Audet, 1994, op. cit.

l'entreprise¹⁰³. Nous renvoyons ainsi au principe de déclinaison de la stratégie bien connu des contrôleurs. La cartographie cognitive peut inspirer une démarche de mise en place d'un contrôle dans l'entreprise, le préalable étant peut-être de scruter la vision stratégique du dirigeant¹⁰⁴.

Cette phase a été appelée phase de décision car elle doit aboutir, selon justement le principe de déclinaison de la stratégie, à des décisions d'actions autant d'ordre stratégique qu'opérationnel, au moins à des intentions ou des définitions d'actions si l'accompagnateur n'est pas missionné pour la mise en œuvre. S'il l'est, une phase d'action est ajoutée à la méthode.

Suite à la phase de décision un récapitulatif doit être établi, un tableau de bord, outil privilégié pour le suivi des FCS, proposé.

Le chercheur n'est pas intervenu dans la mise en place des moyens de contrôle et a constaté, lors d'une phase d'observation ultérieure, que les quelques procédures formelles qui avaient été évoquées n'avaient pas été instaurées. Ce n'était pas la priorité du créateur; l'expérience a peut-être été menée trop tôt.

Ce constat a étayé notre conviction que l'univers cognitif du créateur est d'une importance capitale pour le contrôle du projet.

La méthode proposée, opérationnelle et simple, peut inspirer les missions de mise en place d'un contrôle dans les jeunes entreprises et dans les TPE, voire certaines PME¹⁰⁵, qui n'ont pas à leur disposition la batterie de spécialistes qu'a la grande entreprise. Elle est un moyen certain de sensibili-

¹⁰³ Anthony RN, *Planning and control systems : a framework for analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965

Anthony RN, *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union, 1993 (Ed. or. 1988)

Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986, op. cit.

Ardoin JL, Michel D & Schmidt J, *Le contrôle de gestion*, Publi Union, 1986, 2ème Edition.

¹⁰⁴ Voir le texte de Arthus pour l'utilisation de la cartographie cognitive comme méthode d'aide au choix des indicateurs de tableaux de bord.

Arthus I, « Proposition d'une méthodologie de détermination des indicateurs de tableaux de bord à l'aide des cartes cognitives », *XIIIèmes journées nationales des IAE*, Toulouse, 1996

¹⁰⁵ A partir d'un certain niveau de complexité il est nécessaire de la combiner à d'autres méthodes pour la définition des systèmes et procédures de contrôle.

sation au besoin de contrôle, de mesure des options stratégiques, de mise au point de la vision du dirigeant. Cela peut être aussi une façon de suivre la complexité croissante de l'entreprise et de mettre en place un contrôle "harmonieux". En effet, il convient de ne pas écraser la jeune entreprise par le formalisme des procédures de gestion. Outre le fait qu'elle n'en a pas toujours les moyens, elle n'en a pas vraiment besoin. Mais il convient aussi d'apprécier dans quelle mesure les propositions seront effectivement adoptées...

Cette expérience a nécessité deux accès au terrain. Le premier fut réservé à l'exploration, les autres phases se sont enchaînées lors d'une même après-midi, trois jours plus tard. La phase d'exploration a pris deux bonnes heures, la phase de validation moins d'une heure, la phase de hiérarchisation une vingtaine de minutes. La phase d'interrogation (ou de sensibilisation) a demandé une heure et demi (la liste des concepts étant amendée de façon concomitante à l'amendement de la carte), la phase de décision environ deux heures. En ajoutant aux étapes sur le terrain le temps nécessaire au tracé de la carte, les temps de déplacement, de prise de rendez-vous, il faut prévoir une journée et demi voire deux journées d'un conseiller. Cette information est d'importance pour les organismes susceptibles d'être intéressés. Rappelons qu'il semble, d'après les statistiques mesurant le taux de défaillance des jeunes entreprises, que les risques d'échec sont moindres en cas de conseil ou d'accompagnement (cf. annexe 1).

Il est difficile d'estimer le temps nécessaire à une éventuelle phase d'action, c'est-à-dire de mise en œuvre du contrôle. La durée de cette mise en œuvre dépend de l'étendue de la mission et de la complexité du site investi. Lorsque l'organisation a atteint un certain niveau de complexité une phase d'observation du terrain, durant laquelle le contrôleur ou l'auditeur déploiera les méthodes qu'il maîtrise, devient nécessaire. Cette phase lui permettra alors de vérifier la cohérence ou l'adéquation entre les systèmes et

procédures de contrôle par rapport aux attentes de la direction d'une part, de considérer les remarques des opérationnels d'autre part, ces derniers étant en prise directe avec le marché ils sont également porteurs d'informations stratégiques.

Dans le cas de M. Petit, cette mise en œuvre n'a pas été effectuée et cela pour plusieurs raisons. La première est que l'expérience avait comme but de vérifier que la cartographie cognitive pouvait servir l'accompagnement de projet. Le résultat est satisfaisant sur ce point et nous a convaincu. L'idée n'était pas de mettre en place des systèmes et procédure de contrôle, même si ceux-ci ont été évoqués, voire de forcer cette mise en place. D'ailleurs le créateur ne nous a pas sollicité pour cela. Comme déjà dit, ce n'était pas dans ses priorités. Il nous a néanmoins fait part de sa satisfaction concernant cette expérience et, plus que l'évocation des systèmes et procédures de contrôle auxquels il est sensible (cf. sa formation), c'est le caractère émancipatoire de la carte sur le plan stratégique qui l'a particulièrement intéressé. D'ailleurs, lors de l'établissement de la quatrième carte, M. Petit nous a fait part de son désir de réitérer l'expérience, ce qu'il n'a pas fait pour la troisième carte. Ces cartes sont présentées dans le prochain chapitre. Auparavant le cas de M. Petit est détaillé.

C

Présentation du cas de M. Petit

M. Petit a 32 ans, marié et père de cinq enfants (six au moment de la rédaction de ces lignes). Etre père de cinq enfants rendait sa décision difficile à prendre. Sa réflexion s'est alimentée d'une étude de marché effectuée avec le soutien d'une étudiante en maîtrise de sciences de gestion, maîtrise dont il est lui-même issu et qu'il a complétée par un DESS en audit-contrôle de gestion. Autant dire qu'il possède des bases certaines en gestion. Il a mené sa création dans le secteur de la distribution de produits au particulier, princi-

palement alimentaire, secteur qu'il ne connaissait pas avant d'y entreprendre. Le concept développé n'est pas résolument innovant mais s'inspire de différentes approches de la distribution de produits spécifiques. Cette inspiration provient de ce que M. Petit appelle ses « voyages d'étude », au cours desquels il s'est déplacé en région parisienne et dans l'ouest de la France où des projets similaires ont été montés. Il avait pris contact avec les responsables de ces établissements en leur annonçant qu'il avait l'intention de monter un projet similaire dans le Nord de la France. Ces responsables ont accepté de le recevoir. Ces voyages ont été fort utiles à l'élaboration du projet de M. Petit. Le concept ne pourra être ici détaillé, le créateur ayant posé des réserves à la relecture du travail. Ces réserves ne portent aucunement sur les analyses du chercheur, mais plus sur l'aspect confidentiel de certains points stratégiques. Cela se justifie principalement en raison des « vocations » que suscitent l'entreprise de M. Petit, c'est-à-dire que son entreprise donne des idées à des créateurs potentiels. Son affaire est prospère, cela se sait et se voit. La meilleure démonstration en est donnée par le reportage télévisé dont son entreprise a été l'objet dans le cadre des actualités régionales, sur FR3 et M6. Récemment encore il a obtenu un premier prix à la création d'entreprise, événement relaté par les médias.

La concurrence se manifeste. Une société concurrente s'est installée récemment (septembre 1996) dans la métropole lilloise, ce qui le rend plus méfiant qu'auparavant s'agissant de la divulgation des informations. M. Petit ambitionne d'être le leader de son créneau dans cette métropole.

Cette réserve, caractéristique chez les créateurs d'entreprise, est ici respectée. Une autre société a copié le concept proposé. Son initiateur s'est présenté spontanément à M. Petit (un peu à la manière de ce qu'avait fait M. Petit lui-même pour ses voyages d'étude), lui annonçant son intention de monter le même type de projet dans le Pas-de-Calais¹⁰⁶. Cette entreprise s'orientait vers

¹⁰⁶ Nous avons donc eu l'occasion de rencontrer ce deuxième créateur qui a accepté de se prêter à une séance de cartographie cognitive. Cela nous a permis de conforter notre connaissance du secteur investi, surtout que ce créateur a une grande connaissance des produits. Il tire cette connaissance de son

l'échec et son fondateur, acculé, avait accepté la proposition de rachat faite par M. Petit. Juste avant le bouclage des opérations afférentes, le fondateur de l'entreprise artésienne a obtenu une prime, résultant de la souscription d'une aide à la création. La vente ne s'est donc pas faite, et M. Petit a perdu le bénéfice des efforts qu'il avait consacrés à la relance. Selon ses dires, cela lui a servi de leçon.

La surface commerciale de M. Petit a été ouverte au public en février 1995, le tableau de la page suivante reprend quelques caractéristiques d'ordre général de la société. On y remarque que la majorité des actionnaires sont des membres de la famille. Un de ces membres est entrepreneur et a réussi.

La lecture de la version finale de notre travail nous invite à faire quelques précisions qui dépassent la période propre à l'étude mais qui affirment le caractère persistant de l'entreprise (action d'entreprendre) initiée par M. Petit.

En avril 1997, M. Petit a monté une holding afin de ne pas perdre le contrôle de son projet. Cette holding chapote les deux sociétés effectives et perçoit un droit d'entrée fort des actionnaires, droit d'entrée accepté... Les fonds permettant l'ouverture de 10 surfaces dans les trois prochaines années (la première est prévue vers octobre 1997) ont ainsi été réunis et sont disponibles. Les ambitions dépassent ce que les cartes établies dans le cadre de notre étude laissent présager (cf. chapitre suivant).

L'ouverture d'une surface prend, une fois le local trouvé, deux mois. M. Petit élabore, avec l'aide d'un étudiant de maîtrise, une procédure permettant de descendre ce délai à six semaines.

Le projet a généré 11 emplois (avril 1997) qui deviendront 45 suite à l'ouverture des 10 prochaines surfaces.

La connaissance du terrain s'est faite à travers l'observation, les discussions et entretiens pour ce qui a trait aux opérations courantes (tant avec le créateur qu'avec les autres salariés de la firme), par l'utilisation de la cartographie cognitive pour ce qui a trait à la dimension stratégique. La cartographie cognitive constitue l'outil principal d'accès aux représentations de nature stratégique de M. Petit, les autres sources d'informations ayant permis de conforter notre connaissance du projet et de vérifier la transparence des propos du créateur lors des séances de cartographie cognitive, ses agis-

activité professionnelle antérieure, durant laquelle il était en contact permanent avec les producteurs des produits qu'il distribue donc aujourd'hui. Il est lui-même consommateur de ces produits, c'est un adepte qui « croit » au concept, un consommateur devenu distributeur.

sements étant conformes à ce qu'il avait dit. Il aurait été difficile pour M. Petit de tenir un discours non transparent dans la mesure où il était conscient de notre connaissance du terrain au regard de l'observation à laquelle nous avons globalement procédé. Il nous semble aussi que la connaissance par M. Petit de nos propres expériences antérieures a joué un rôle favorable en ce sens.

Date juridique de création	26 décembre 1994
Ouverture de la surface commerciale (280m ²) au public	Février 1995
Code APE	513 W
Statut	SARL
Montant du capital	252500F
Prêt bancaire	100000F
Apport en compte courant	45000F
Géographie du capital	43,5% créateur 15,8% associé 2 (parent) 7,9% associé 3 (parent) 11,9% associé 4 (parent) 4% associé 5 (personne morale) 7,9% en capital risque 9% autres associés (divers) note : le conjoint du créateur possède symboliquement une part (sur 2525)
Nombre de personnes travaillant dans l'entreprise	4 au départ, 7 en juin 1996
Nombre de salariés	idem
Primes ou aides reçues	Exonération de charges sur le premier salarié embauché

Durant chaque phase d'observation le créateur a été suivi sans cesse par le chercheur (dans la surface commerciale, chez les fournisseurs, etc.) à deux exceptions près. La première est relative aux discussions que le créateur pouvait avoir avec ses clients. La seconde concerne les rencontres avec les actionnaires et le banquier.

Les documents que le créateur a mis à notre disposition ont également constitué une source d'informations. Ces documents sont les suivants:

étude de marché et rédaction du projet destiné à la banque et aux actionnaires potentiels avant la création; statuts; préparation des réunions (autant le créateur prépare ses réunions avec un support papier, autant aucun compte-rendu n'a à ce jour été établi); classeurs contenant les factures, les relevés de caisse; etc. Nous avons eu également un accès total au réseau informatique : aujourd'hui quatre micro-ordinateurs, dont deux sont reliés aux deux caisses. Autant dire que nous avons « vécu », ayant suivi tout le processus, la création de M. Petit sans restriction (sauf concernant les deux points mentionnés, à savoir les discussions avec les clients, les actionnaires et le banquier).

Une séance de cartographie cognitive avec chaque employé a été effectuée. Elle n'a pas apporté à notre production, elle ne l'a pas contrarié non plus. Rien n'en sera dit, sauf à mentionner que ces séances ont permis de mieux nous imprégner de l'entreprise, et de vérifier que les employés sont porteurs des valeurs et de la façon de voir du créateur. Leur recrutement s'est d'ailleurs effectué, comme le précise Schein¹⁰⁷, sous réserve du partage d'une certaine façon de voir le concept. Les salariés connaissaient le type de produits à leur embauche, notamment parce qu'ils en sont des consommateurs. M. Petit n'a pas consulté les cartes établies de ses employés. Il n'en a d'ailleurs pas fait la demande¹⁰⁸. Elles ne seront pas reproduites dans cette thèse.

Une expérience de verbalisation a été tentée avec le créateur. La verbalisation consiste en la production d'énoncés en langue naturelle, orale (le plus souvent) ou écrite, non spontanés et provoqués à des fins de recher-

¹⁰⁷ Schein EH, « The role of founder in creating organizational culture », *Organizational Dynamics*, Summer 1983

Schein E H, *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989

¹⁰⁸ Demande qui aurait été refusée.

che¹⁰⁹. Cette production concerne ce que fait le sujet, lequel peut être sollicité pour justifier les motifs pour lesquels il fait ce qu'il fait. La verbalisation est généralement « concomitante », c'est-à-dire produite durant l'exécution de la tâche, mais peut être « consécutive », voire dans certains cas « préalable ». Selon cette technique, le sujet est généralement invité à « raisonner à haute voix ». Aux critiques principalement émises à l'encontre de la méthode (par exemple que la verbalisation modifie l'exécution de la tâche et la performance), Caverni nous affirme qu'il « ne paraît pas raisonnable d'accorder aux protocoles verbaux un statut différent des autres données d'observation à partir desquelles la psychologie cognitive constitue ses savoirs sur l'activité mentale »¹¹⁰ dès lors que les principes d'explicitation et de reproductibilité de la méthodologie sont respectés, ou que les protocoles peuvent être comparés à d'autres protocoles.

M. Petit s'est prêté à une expérience de verbalisation durant une demi-journée. L'idée était de mesurer l'étendue du contrôle informel. Cette technique y répond bien mais elle est délicate à déployer. Par exemple il était difficile pour le créateur de parler à haute voix lorsqu'il se déplaçait dans la surface commerciale ou lorsqu'il était en train de contrôler le travail des employés à proximité d'eux, ou encore d'avouer qu'une question qu'il venait de poser avait un but non avoué. Enfin, il convient de préciser que M. Petit a trouvé cette expérience pénible et contraignante, elle a été stoppée.

Ces deux expériences (carte des employés et technique de verbalisation) ne seront pas ici détaillées. Elles peuvent correspondre aux erreurs et errances que l'étude qualitative ne doit pas masquer¹¹¹. L'errance est moindre s'agissant de l'établissement des cartes des employés puisqu'elles ont

¹⁰⁹ Caverni JP, « La verbalisation comme source d'observables pour l'étude du fonctionnement cognitif », in Caverni & Al (dir), *Psychologie cognitive : modèles et méthodes*, Presses Universitaires de Grenoble, 1988

¹¹⁰ Ibid, p270

permis de vérifier certains propos de Schein¹¹² et rejoint ceux que tient Simons¹¹³ dans une étude montrant comment les nouveaux leaders procèdent à un contrôle informel.

Le prochain chapitre présente et analyse les cartes de M. Petit.

111 Wacheux, 1996, op. cit.

112 Outre ses présomptions, la culture organisationnelle reflète également les accommodations internes créées autour de lui par les subordonnés, ceux-ci se pliant à la vision du leader par dépendance. Ils identifient les attentes de leur dirigeant en observant l'objet de son attention, ce qu'il mesure et contrôle. Par les systèmes qu'il met en place pour obtenir l'information sur ce qu'il considère comme important, le fondateur imprègne l'organisation de ses présomptions. « À travers ses points d'attention, ce qu'il récompense, la façon dont il alloue les ressources, à sa manière de voir les choses, la façon avec laquelle il gère les incidents, mais aussi par ses critères de sélection, recrutement, promotion, exclusion, le leader communique à la fois explicitement et implicitement ce qu'il attend vraiment » (p.252).
Le créateur dispose de ce que Cyert et March appellent le « budget discrétionnaire ».

Cyert RM & March JG, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, 1963

113 Simons R, « How new top managers use control systems », *Strategic Management Journal*, Vol 15, 1994

Chapitre 6

Interprétation issue de l'analyse des cartes cognitives

Les textes narratifs, la hiérarchisation des facteurs opérée par le créateur, les tableaux d'analyse des concepts influencés ou influençants et de calculs de centralité sont placés en annexe 7 (annexe 7 : support d'analyse des cartes de M. Petit).

La numérotation des concepts sert à permettre la lecture de la carte cognitive à l'aide du texte narratif. Dans chacun des textes narratifs les concepts sont rappelés par leur numéro entre parenthèses. Pour établir cette numérotation nous sommes parti de la carte la plus complexe (ce qui explique que dans la première carte certains concepts portent les numéros 74, 75, 76, etc. alors qu'elle n'en comporte que 39).

Ce procédé permet à une tierce personne désirant approfondir sa connaissance de l'univers cognitif du sujet, de s'imprégner de la vision de M. Petit. Cette tierce personne peut se munir d'un crayon fluorescent et se soumettre à une sorte de phase de validation (cf. chapitre précédent). Néanmoins cet exercice est fastidieux. Une solution plus rapide peut consister à lire le texte narratif sans tenir compte des numéros des concepts, en fait en faisant comme s'ils n'étaient pas là. La lecture de la carte devient ensuite plus facile et il est toujours possible de se référer à la numérotation insérée dans le texte narratif pour éclaircir un aspect particulier.

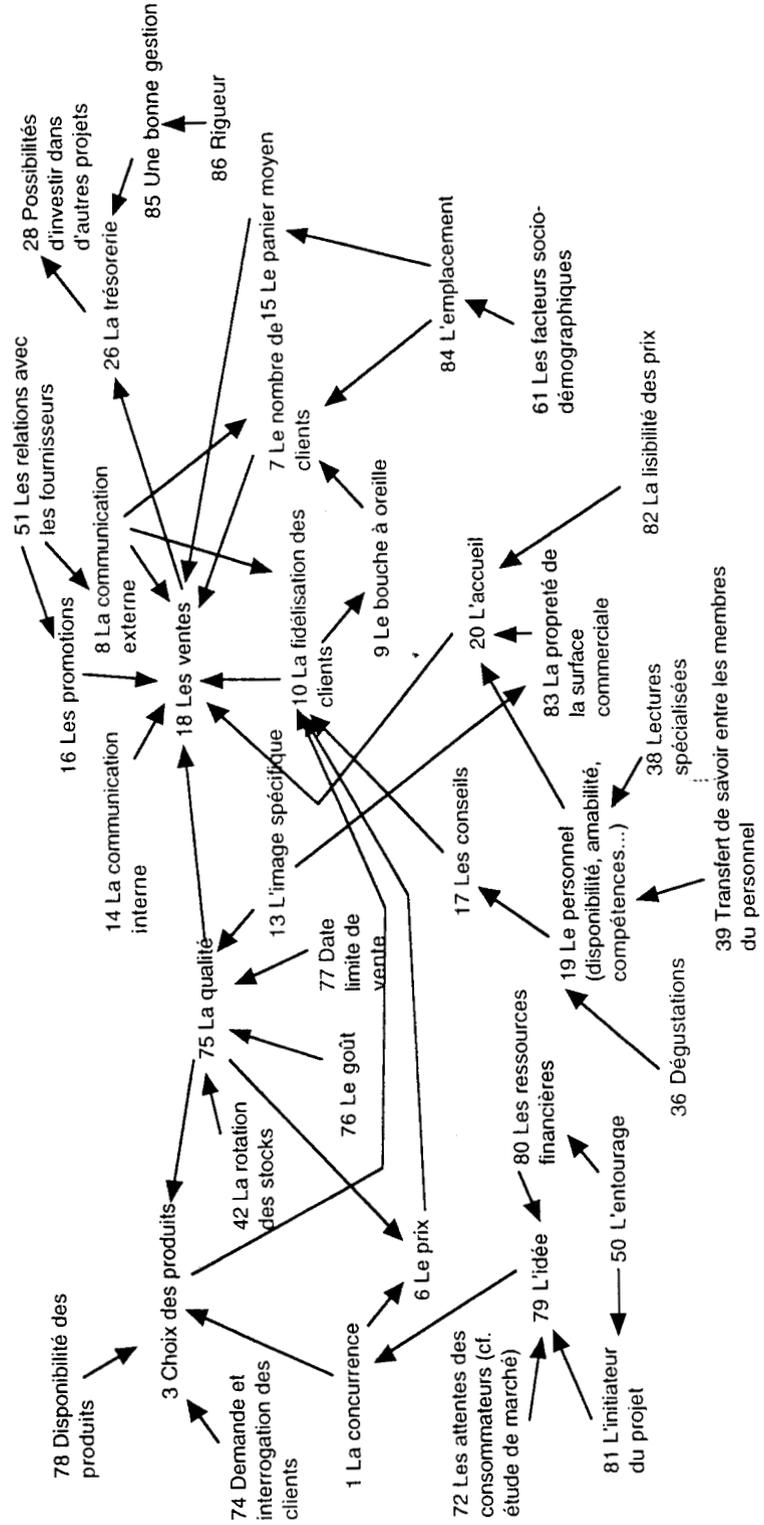
Certains concepts sont présents dans toutes les cartes, d'autres non. Certains sont proches mais leur acception n'est pas exactement identique. Enfin certains concepts font l'objet d'un détail dans une carte et regroupés

sous un concept générique dans une autre. Par exemple lors de l'établissement de la première carte, M. Petit distinguait les concepts « qualité » et « goût », alors que lors de l'établissement de la seconde il plaçait ces deux concepts dans « l'image du produit ». Alors qu'il aurait été possible de sortir la « qualité » et « l'aspect gustatif » comme des concepts appartenant à « l'image du produit », ce qui a été présenté comme tel au créateur (c'est-à-dire que les concepts étaient distincts et reliés par des liens d'appartenance), celui-ci a, lors de la phase de validation, regroupé les items, arguant que l'image du produit c'est la qualité, le goût, et la santé... Le souci principal étant que le créateur « reconnaisse » bien sa carte nous avons accepté ce type de remarques. Cela n'est pas gênant, l'idée n'est pas d'accéder à une carte « vraie » et irréductible, comme si elle avait une existence ontologique, mais d'appréhender le mode de pensée du sujet au moment de la séance.

Ne sont reprises ici que les cartes et leurs aspects saillants.

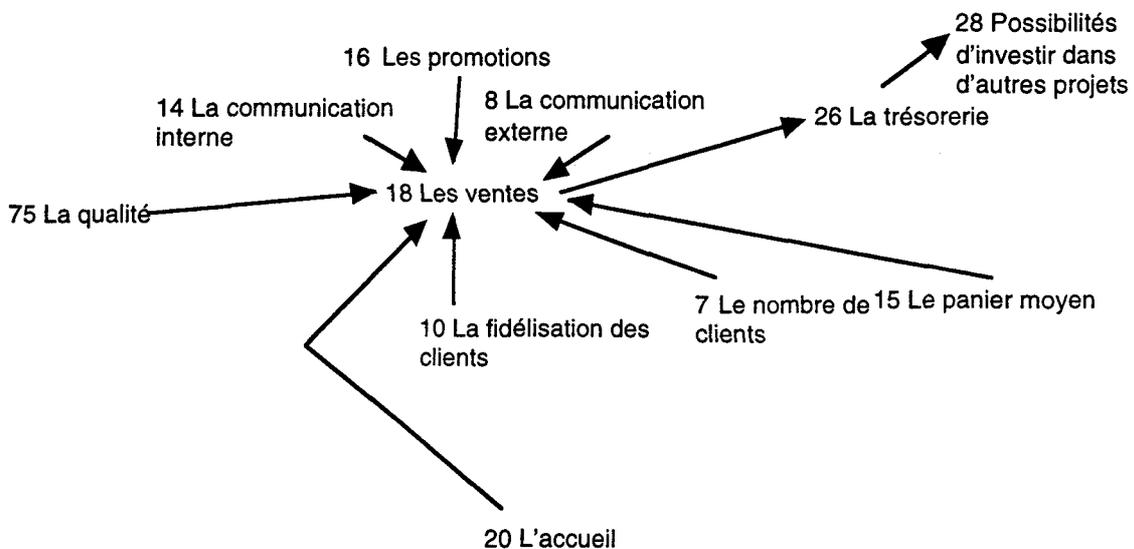
A

Première carte : décembre 1994



La carte comporte 38 concepts; elle ne comporte pas de boucle ni de lien négatif. La vision n'est pas complexe. Sur les 38 concepts, 14 ont été retenus par M. Petit dans l'exercice de hiérarchisation. Avant de se lancer dans cet exercice il nous avait signalé : « tout est important ».

Les ventes se dégagent toutefois largement. Elles constituent le concept central de cette première carte. Le score de centralité est le plus fort, c'est le concept le plus lié à d'autres, c'est le concept le plus influencé et M. Petit le classe comme le plus important en lui attribuant 20 points sur 100 dans la hiérarchie des facteurs. Autant dire que c'est l'objectif prioritaire, ce qui n'est pas surprenant pour une société de distribution.



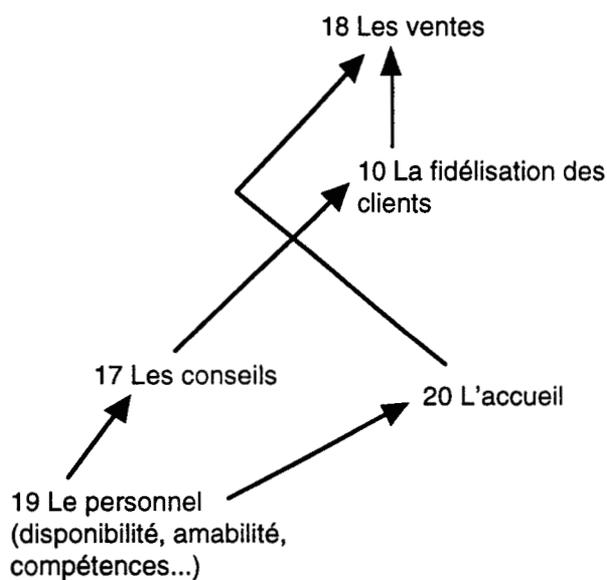
Il est d'autant plus important qu'il est influencé par les deux concepts qui le suivent en termes de score de centralité, à savoir la fidélisation des clients et la qualité. Cette dernière est retenue par M. Petit dans l'exercice de hiérarchisation et est le facteur le plus influençant (avec la communication externe).

Les ventes n'influencent qu'un seul concept : la trésorerie. Celle-ci, bien que liée seulement à trois autres concepts, se dégage de l'analyse de la carte par son score de centralité. Elle reçoit 10 points par le créateur. Elle in-

fluence directement la seule « tête » de la carte : la possibilité d'investir dans de nouveaux projets. Ce concept traduit bien les ambitions affichées très tôt par M. Petit. La surface commerciale n'a été ouverte au public qu'en février 1995, et bien avant M. Petit considérait déjà qu'il ne s'agissait que d'une étape, en fait quasiment depuis l'apparition de l'idée. L'extrait de carte ci-dessus traduit bien cette ambition par le chemin : ventes -> trésorerie -> possibilité d'investir dans de nouveaux projets.

Le personnel revêt également une importance marquante. Ce concept est lié à de nombreux autres et est plutôt influençant.

Il influence le concept vente indirectement, mais par le biais de deux chemins impliquant d'une part la fidélisation de la clientèle (concept prégnant) et l'accueil, lequel reçoit un bon score de centralité et le créateur lui confère 10 points.



La carte apparaît comme celle de quelqu'un qui a bien réfléchi à son projet. Ce que les contacts antérieurs à décembre 1994 confirment. Le texte narratif traduit cette réflexion. Le dossier établi pour la banque et les actionnaires est clair, bien documenté et étayé par des analyses à la fois précises et

pensées. C'est-à-dire que le créateur a choisi et mis en avant les arguments permettant de convaincre les actionnaires. Par exemple le créateur a su obtenir des quatre sociétés qu'il a visitées (lors de ses « voyages d'étude ») des chiffres précieux et convaincants qu'il a reporté dans son dossier. Ces chiffres confirment l'étude de marché effectuée.

Les actionnaires étant majoritairement des membres de la famille, le créateur avait un accès potentiel au capital des autres. L'un des actionnaires, beau-frère de M. Petit, est entrepreneur.

Les concepts apparaissant comme des moyens ou des entraves à l'atteinte des buts sont dans la carte : la qualité, la communication externe, la fidélisation des clients, le personnel, la concurrence, l'emplacement, l'image spécifique, les relations avec les fournisseurs et l'entourage.

Les concepts correspondant aux buts se réduisent à la possibilité d'investir dans de nouveaux projets.

Cinq pôles peuvent être dégagés :

- ⇒ un pôle ventes (1)
- ⇒ un pôle produit (2)
- ⇒ un pôle personnel (3)
- ⇒ un pôle idée ou projet de création (4)
- ⇒ un pôle projet de développement (5).

Les pôles signifiés dans la carte présentée page 264 reprennent la numérotation mise entre parenthèses ci-dessus.

Ces cinq pôles font apparaître les différentes dimensions auxquelles M. Petit est sensible relativement à son projet. Ces dimensions sont interactives, soit par l'intermédiaire d'un lien entre concepts appartenant à des dimensions différentes, soit par l'intermédiaire d'un concept appartenant à plusieurs

dimensions (les prochaines cartes, d'une plus grande complexité, font davantage apparaître ce constat). Les pôles montrent parfois comment le créateur se positionne dans la dimension, ou l'environnement pour faire référence à la notion de multiplicité des environnements, délimitée par le cercle tramé (cf. carte p. 264). Ainsi en est-il pour le pôle n°2 : le pôle produit. Ce positionnement renvoie à la politique produit (concept n°3), à la politique de prix (concept n°6), à la concurrence (concept n°1), à la qualité (concept n°75), etc. Ce positionnement en termes de politique produit est bien évidemment relié au positionnement que cherche à prendre M. Petit vis-à-vis de sa clientèle (ce que traduit le lien entre le concept qualité et le concept ventes d'une part, la présence dans les deux pôles du concept n°13 l'image spécifique d'autre part¹¹⁴). Ce second type de positionnement se retrouve dans le pôle ventes par le biais des concepts fidélisation des clients, bouche à oreille, nombre de clients, image spécifique.

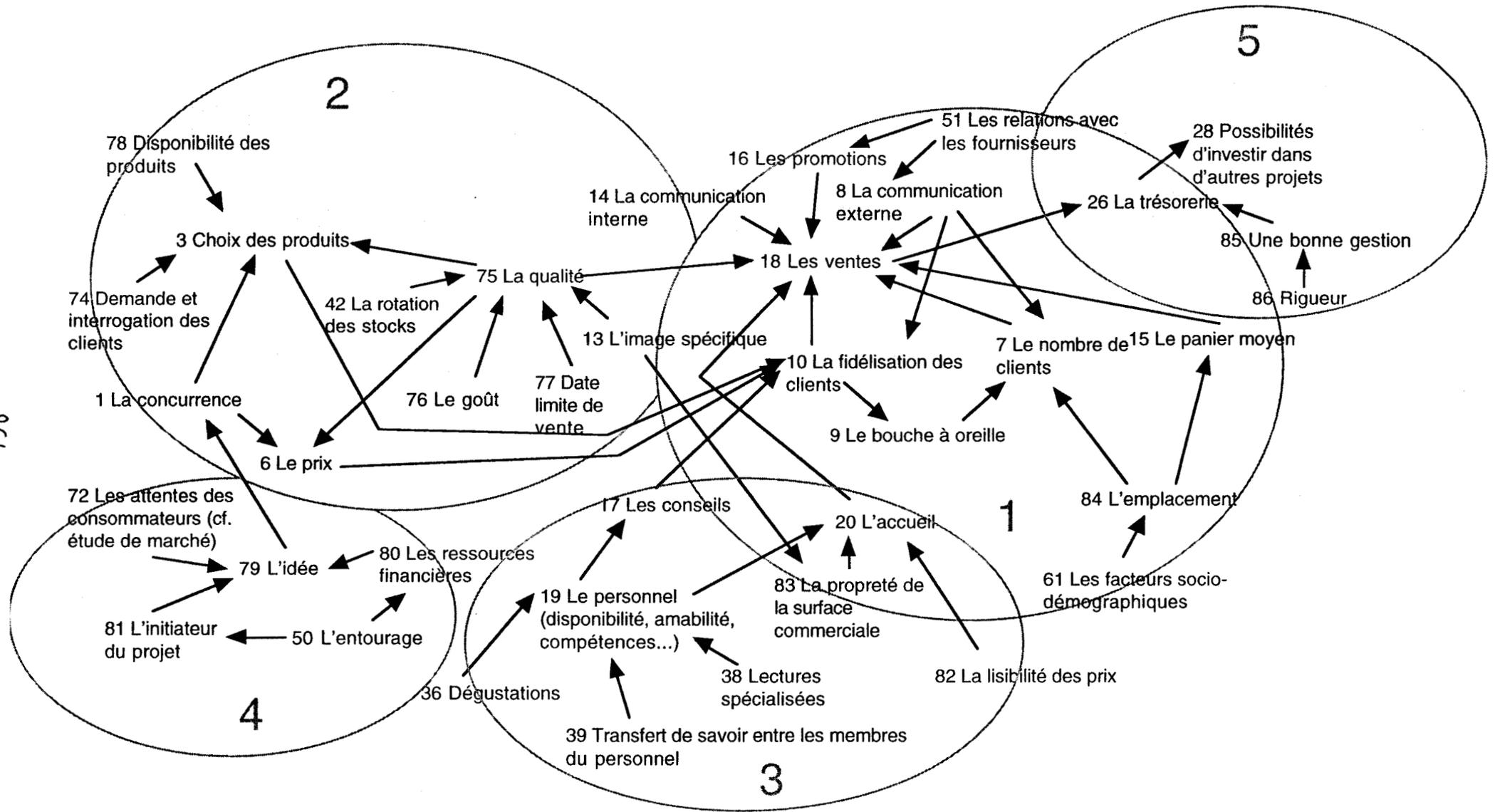
On ne relève par contre pas ce que l'on pourrait appeler un positionnement vis-à-vis du personnel dans le pôle correspondant. Les concepts influençant le concepts « personnel » ne sont pas représentatifs de ce que l'on pourrait appeler un positionnement.

La politique relationnelle se réduit au contact avec les fournisseurs. Elle n'a pas marqué nos investigations lors de l'établissement de cette carte. D'ailleurs on ne peut pas dire qu'à cette époque une conjonction s'effectuait réellement entre le théorique et l'empirique; il y avait les investigations théoriques d'un côté et les investigations empiriques de l'autre. Sauf sur un point qui s'affirma par la suite, celui concernant l'exercice de conviction auquel s'astreignait le créateur pour obtenir les ressources dont il avait besoin

¹¹⁴ Les prochaines cartes étant plus complexes, la délimitation des pôles sera moins nette. L'exercice visera alors à faire apparaître des dimensions sans chercher à tracer une frontière entre elles. Le tracé de la carte, dans un souci de « lisibilité », a aussi parfois empêché de regrouper les concepts par pôle, un concept ayant pu être placé à un endroit éloigné du pôle le concernant. Une représentation matricielle, comme il est d'usage en prospective, serait pour cela plus pratique. Elle a toutefois le désavantage d'être moins évocatrice (ou émancipatoire), moins lisible pour le sujet et conduit à des tableaux de taille importante donc finalement difficilement manipulables.

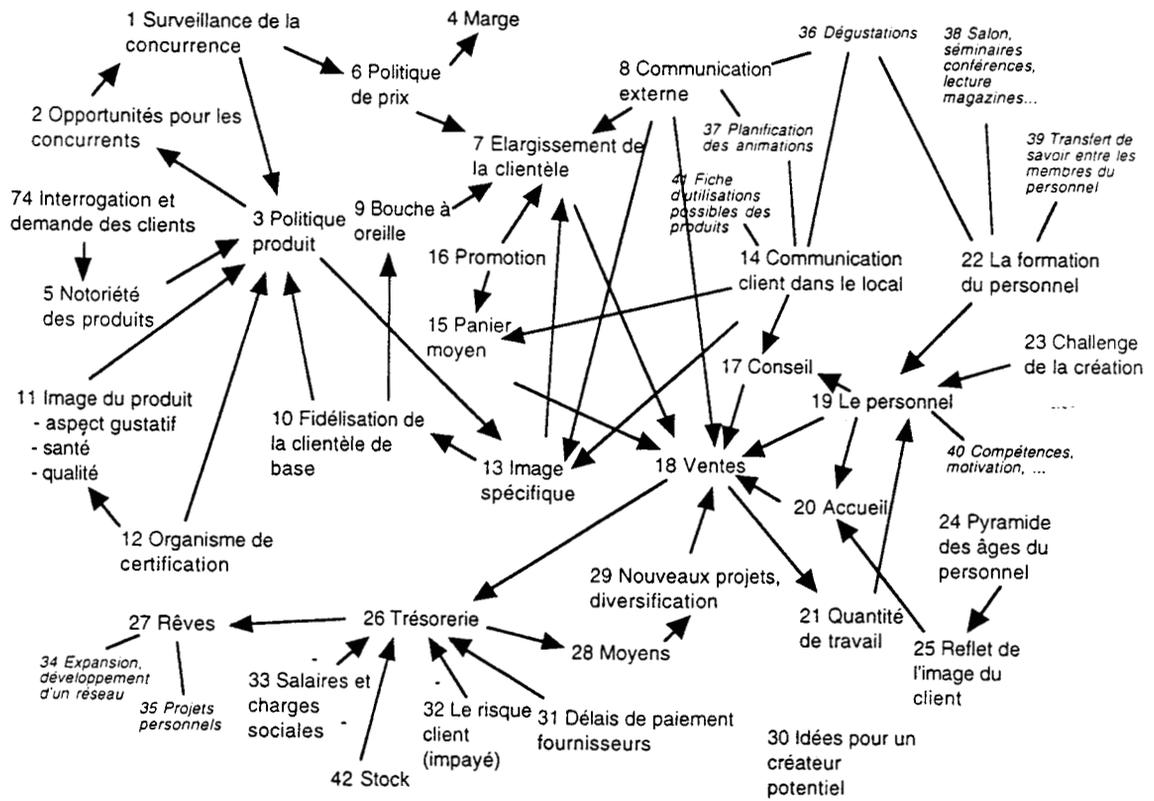
pour démarrer son projet. Cet exercice s'est déployé tôt auprès des membres de la famille sollicités pour investir dans le projet. Les ressources semblaient donc accessibles, mais ce qui a été marquant lors des discussions que nous avons eues avec le créateur relativement à son projet c'est l'importance qu'il conférait à l'exercice de conviction. Il passait d'ailleurs un temps respectable à la préparation de ses argumentations. L'exercice de conviction était d'emblée une préoccupation du créateur et faisait l'objet d'une préparation minutieuse. Ainsi en était-il des réunions qu'il provoquait entre associés potentiels. Elles étaient programmées dans cet esprit. Par exemple il semblait tantôt préférable au créateur de rencontrer tel actionnaire potentiel seul, tantôt il lui semblait préférable de réunir tous les actionnaires car il savait pouvoir compter sur l'un d'entre eux précédemment rencontré et convaincu pour étayer son exercice de conviction auprès des autres. Il faut dire que les actionnaires de la société sont cadres ou cadres supérieurs. Le créateur s'attendait à devoir supporter des questions tant d'ordre général, stratégique qu'opérationnel.

Les pôles de la carte de décembre 1994



B

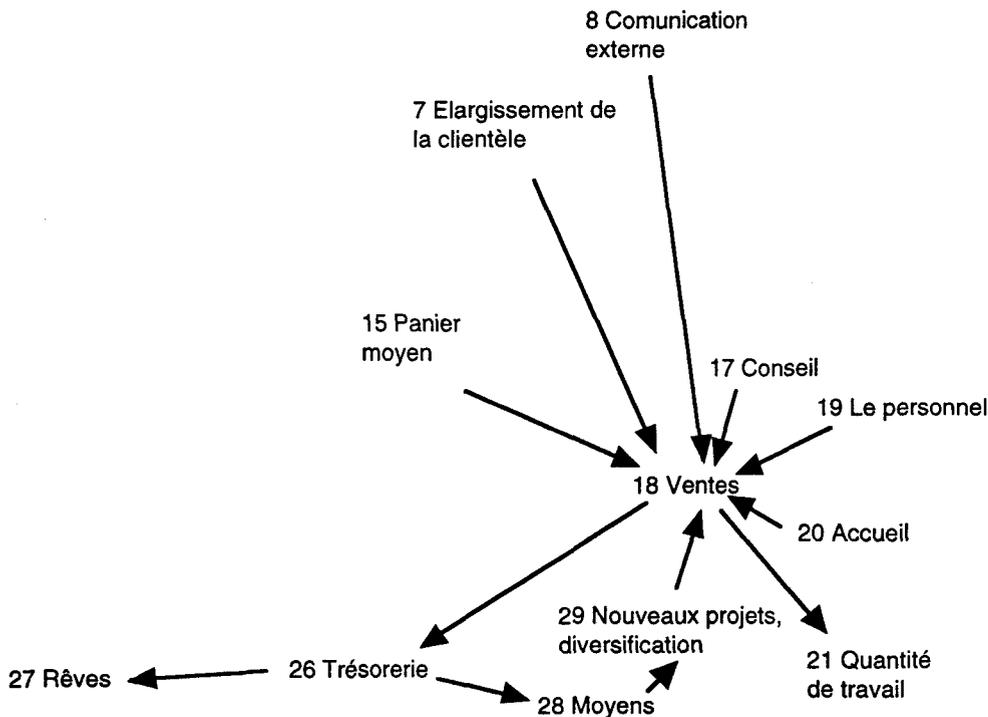
Seconde carte : mai 1995



La carte comporte 43 concepts, 49 liens, 7 boucles et trois liens négatifs (influençant la trésorerie). La vision se complexifie, ce que traduit le nombre croissant de concepts et l'apparition de boucles. Sur les 43 concepts, 11 ont été retenus par M. Petit dans l'exercice de hiérarchisation.

Des concepts appartenant à d'autres concepts apparaissent (lien d'appartenance), ce qui traduit un niveau de détail grandissant.

Les ventes obtiennent toujours le meilleur score de centralité. Elles sont le concept le plus lié à d'autres, le plus influencé et obtenant le plus de points dans la hiérarchisation. Elles sont influencées par des concepts obtenant également un bon score de centralité : élargissement de la clientèle, communication externe, le personnel. Elles influencent toujours la trésorerie.



Alors que, dans la carte précédente, le but était d'obtenir des possibili-

tés d'investir dans de nouveaux projets, le créateur exprime ses propres buts, le concept « rêves » correspondant en partie à un achat immobilier pour sa famille nombreuse. L'autre partie des rêves du créateur est de développer un réseau. Le désir de réussite professionnelle semble aussi être une nécessité vis-à-vis de l'entourage. Certains membres de la famille du conjoint de M. Petit ont entrepris et ont réussi. À cet égard, un échec serait difficilement vécu. Cela constitue également sans doute un facteur de motivation supplémentaire.

La volonté et l'ambition sont toujours présentes. La boucle de l'extrait de carte précédent est à ce titre intéressante. Les ventes influencent la trésorerie qui offre des moyens de lancer des nouveaux projets, donc d'augmenter les ventes qui apporteront de la trésorerie, etc.

Les concepts apparaissant comme des moyens ou des entraves à l'atteinte des buts peuvent être regroupés autour du personnel, des ventes et de la trésorerie, la communication, la politique de prix et de produit, et l'image spécifique de l'entreprise.

Les concepts correspondant aux buts sont : la marge et les rêves. Les raisons pour lesquelles la marge n'est pas reliée à un autre concept sont expliquées dans le texte narratif. La marge ne constitue pas une finalité en soi et l'explication donnée lors de la phase de validation sur le fait que la marge soit isolée est à ranger dans le cadre des limites d'utilisation de l'outil. Il peut arriver à l'individu que, lors d'une séance, un lien qu'il est possible de repérer dans ses pratiques (phase d'observation) ne soit pas cité.

Quatre pôles peuvent être dégagés de la carte (cf. carte page 270) :

- ⇒ un pôle ventes (1)
- ⇒ un pôle produit (2)

- ⇒ un pôle personnel (3)
- ⇒ un pôle projet de développement (4)

Le pôle idée ou projet de création n'apparaît plus, le démarrage effectif explique sans doute cette disparition.

Dans la hiérarchisation des facteurs M. Petit a retenu « la politique produit », « l'image du produit », « la politique de prix ». Autant dire qu'il est préoccupé par le positionnement de ses produits. Il affine son « mix ». Il cherche à développer une image spécifique pour son entreprise, et à se positionner clairement vis-à-vis de la concurrence. Les animations qu'il envisage (dégustations, conférences, stages, etc.) le confirment.

Il n'a retenu aucun concept relatif au pôle personnel dans l'exercice de hiérarchisation. L'explication semble résider dans le fait que le personnel ne pose pas de problème à M. Petit. Le personnel est néanmoins très présent dans son univers cognitif. Cela voudrait peut-être dire qu'un facteur apparemment maîtrisé sort des préoccupations du dirigeant, lequel est davantage sensible aux risques susceptibles de gêner le développement. Un FCS maîtrisé, du moins le croît-il, sortant de ses priorités¹¹⁵.

Les relations avec les fournisseurs ne sont plus dans la carte, tout au plus la politique relationnelle peut s'exprimer à travers les contacts avec les clients (cf. texte narratif). Evidemment il en est autrement dans la pratique, mais la politique relationnelle n'était pas prégnante dans la pensée stratégique de l'époque. Elle l'avait été lors de l'établissement, parce qu'il convenait d'entretenir de bons rapports avec les actionnaires potentiels pour obtenir les ressources nécessaires d'une part, d'obtenir les moyens de procéder à des opérations promotionnelles d'ouverture auprès des fournisseurs d'autre

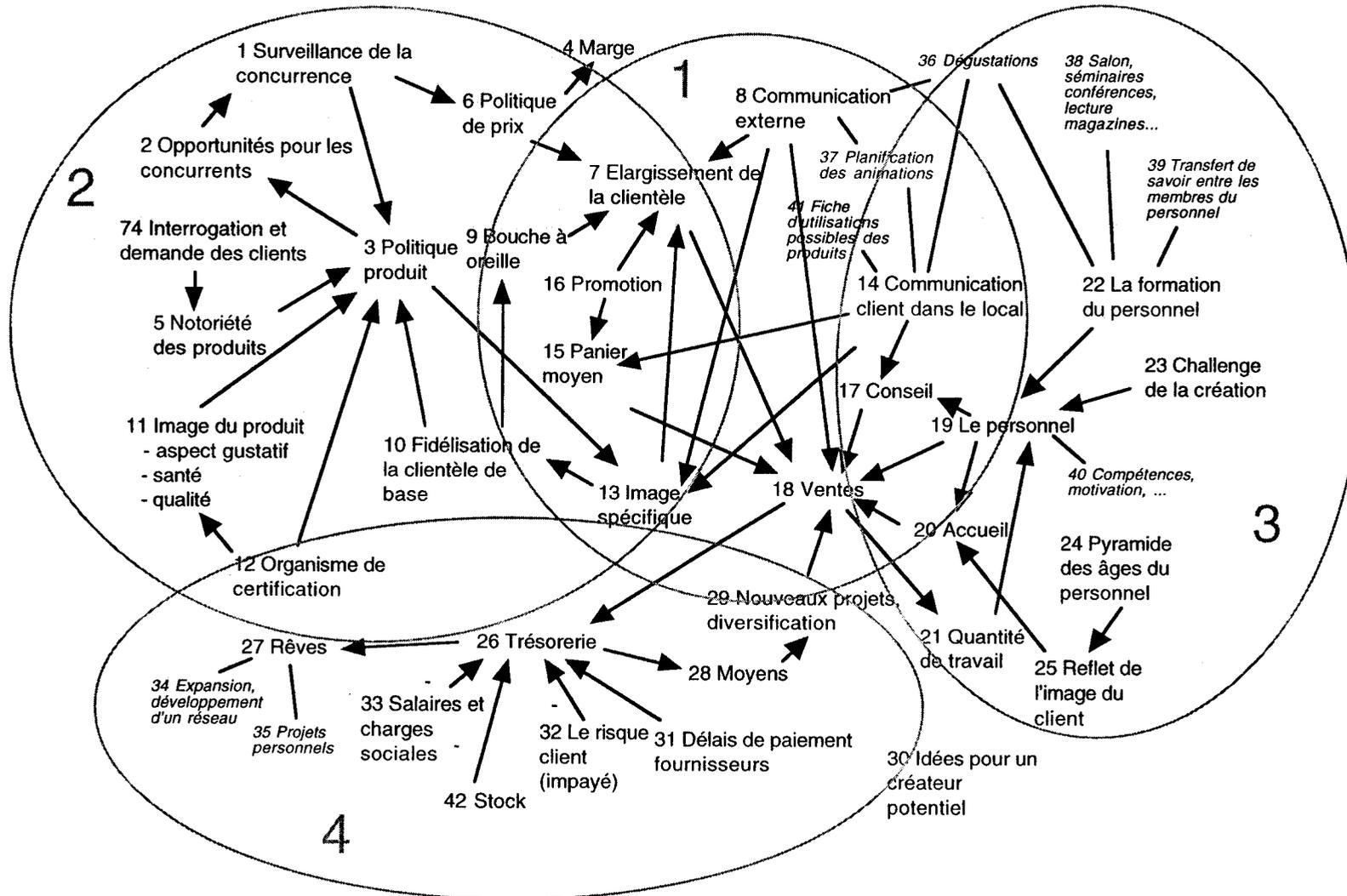
¹¹⁵ À la lecture de ce paragraphe, M. Petit a inscrit « oui » dans la marge.

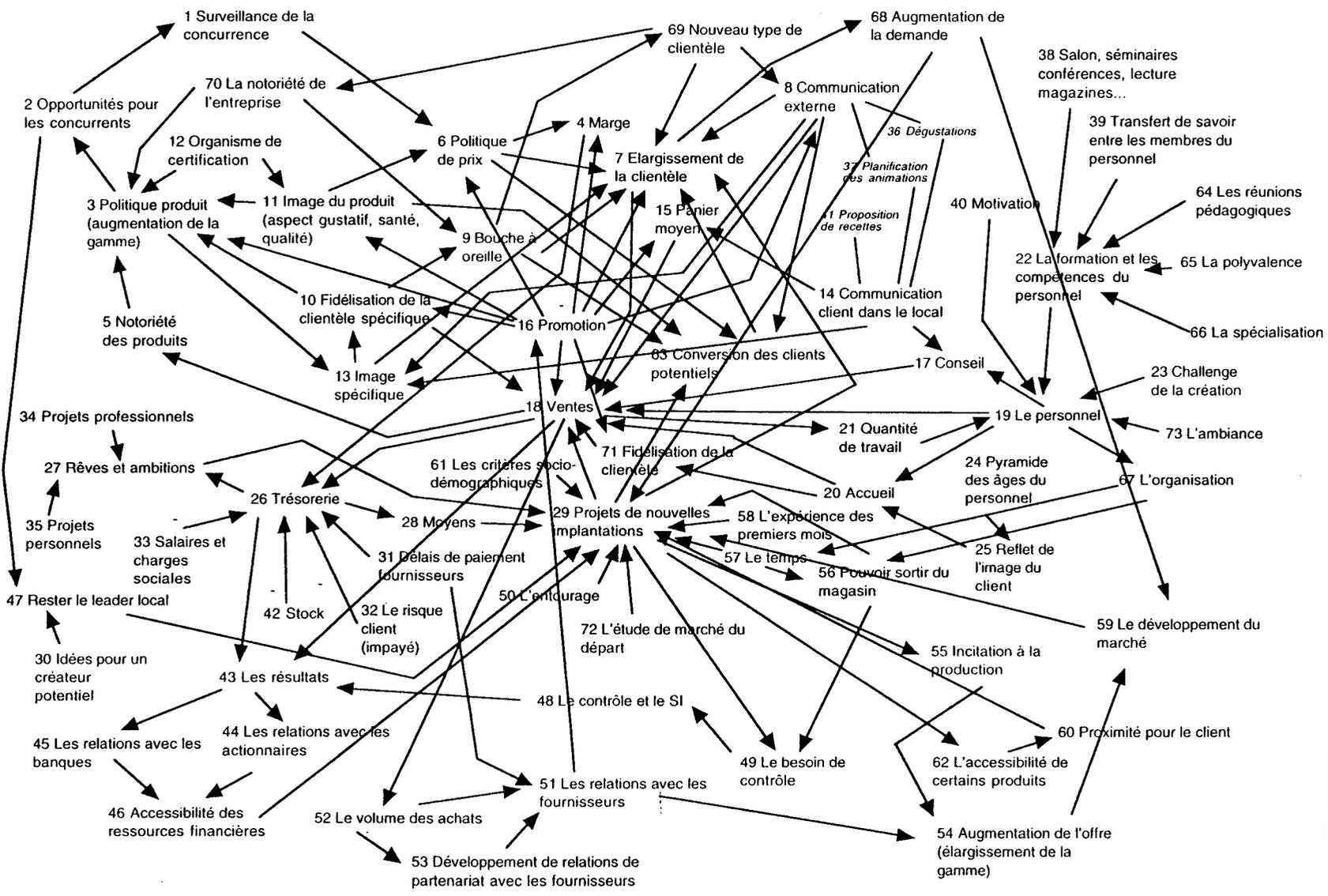
part.

La phase d'observation permet d'affirmer que M. Petit était davantage préoccupé par son quotidien, par l'apprentissage du « sympathique métier d'épicier » pour reprendre ses propos, cet apprentissage passant par une implication forte et personnelle dans la surface commerciale. C'est ainsi que lui est paru nécessaire de prévoir des animations, d'établir des fiches d'utilisation des produits afin d'inciter le client à acheter etc. Ce que la carte fait apparaître.

Les pôles de la carte de mai 1995

270





27/1

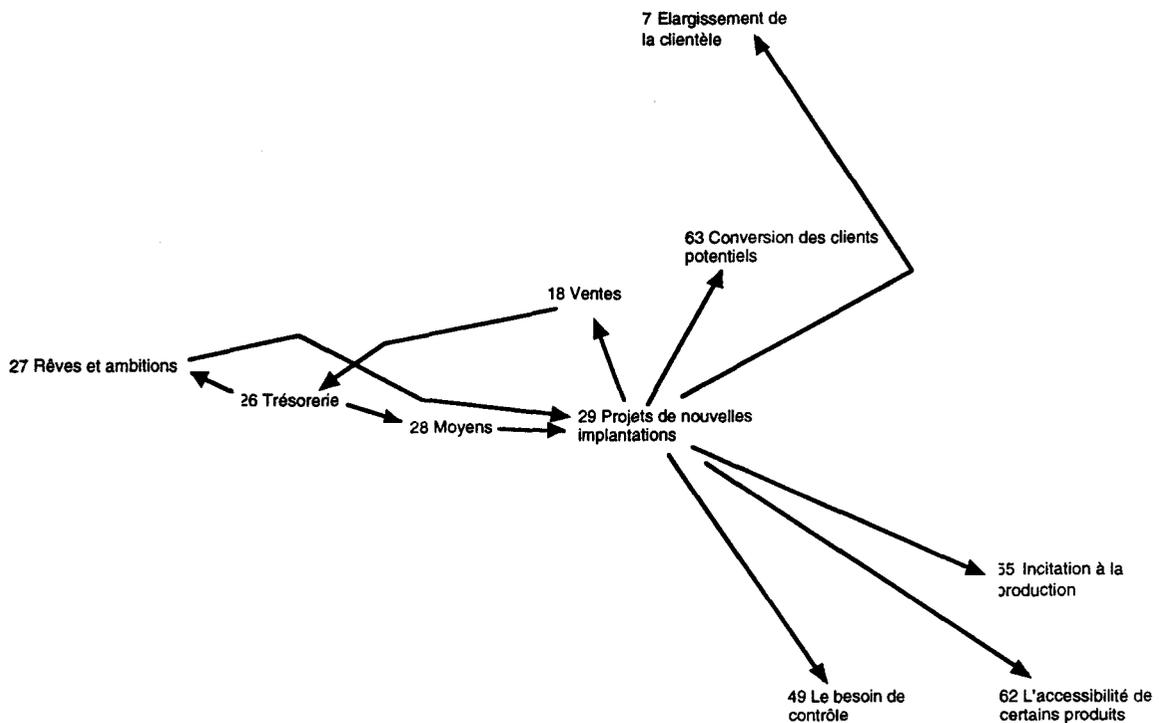
Troisième carte : janvier 1996

La carte comporte 73 concepts, 123 liens, et le nombre de boucles n'a pu être calculé pour raison de dépassement de la mémoire disponible sur l'ordinateur... Autant dire que la complexité de l'univers cognitif de M. Petit par rapport à son projet a « explosé » (ce que les scores de centralité traduisent).

On pourrait penser que la raison de ce bond dans la complexité est induit par l'apprentissage des séances de cartographie. Le sujet s'habituant, les concepts sont évoqués plus facilement. Il nous semble que c'est avant tout dans l'apprentissage de son métier que M. Petit a appris. Ce que les phases d'observation durant l'année 1995 laissaient présager. Il faut rappeler que le métier est totalement nouveau pour M. Petit.

Ses ambitions entrepreneuriales ne l'ont pas quitté. Pour preuve le concept « projet de nouvelles implantations » reçoit le maximum de points, le score de centralité le place en deuxième position et il est le facteur le plus lié aux autres. Le concept « rester le leader local » affirme également les ambitions du dirigeant.

Il est remarquable aussi de constater que les projets de nouvelles implantations constituaient initialement une tête et correspondent dans cette carte au concept, après le concept promotion, le plus influençant (cf. l'extrait de carte ci-dessous). La carte ne contient d'ailleurs pas de tête, le concept « rêves et ambitions » étant relié aux projets de nouvelles implantations, traduisant ainsi le souci de réussite professionnelle. Les buts peuvent être repérés en consultant en annexe la grille des concepts classés selon leur ordre d'influence (du plus influençant au moins influençant). Parmi les moins influençants figurent les projets personnels et professionnels.



La même boucle que dans la carte précédente peut être identifiée (projets, ventes, trésorerie, moyens, projets).

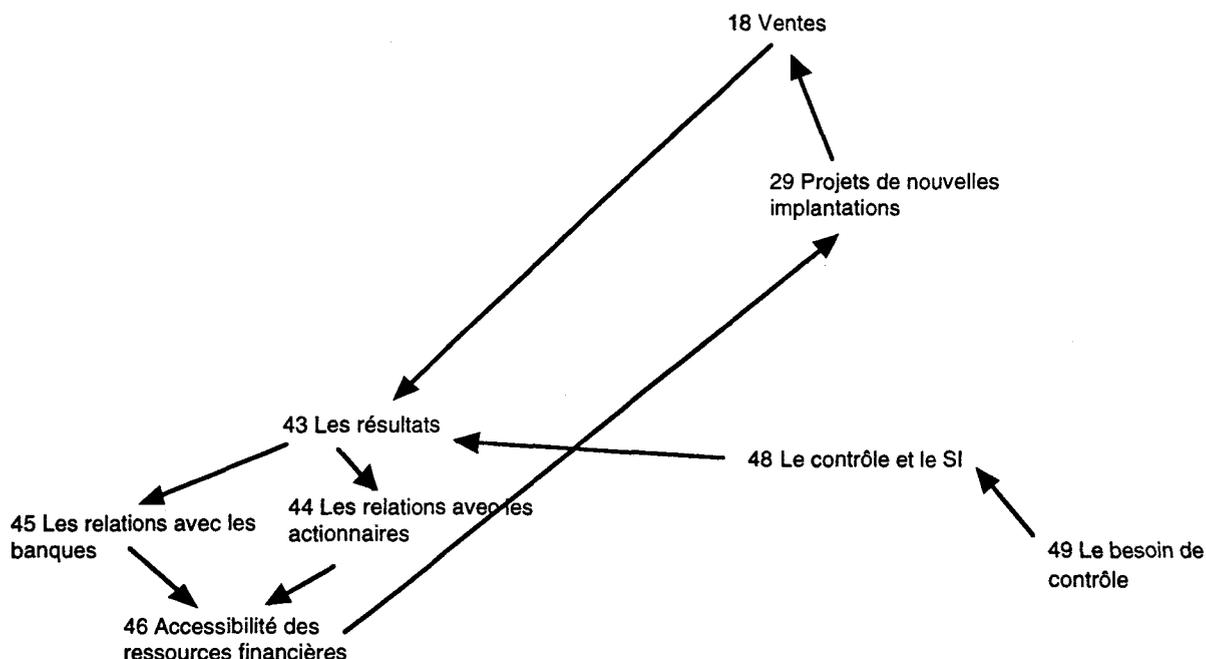
Huit pôles sont distingués dans la carte de la page 278. Le regroupement est d'ordre général et la complexité de la carte se prête à une analyse plus détaillée. Mais l'idée n'est ici que de dégager des dimensions dans la pensée de M. Petit.

Ces huit pôles sont les suivants :

- ⇒ un pôle client et communication (1)
- ⇒ un pôle produit et concurrence (2)
- ⇒ un pôle développement (3)
- ⇒ un pôle relations (4)
- ⇒ un pôle organisation et besoin de contrôle (5)
- ⇒ un pôle marché (6)
- ⇒ un pôle personnel (7)
- ⇒ un pôle résultats (8)

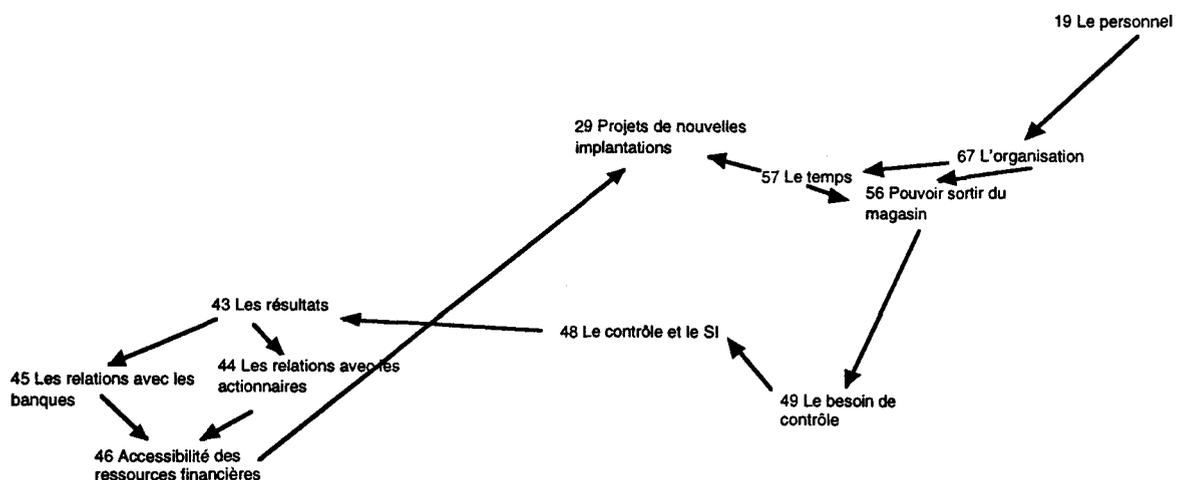
⇒ un pôle ventes et technique de ventes (9) (à relier avec le pôle 1)

Chacun des pôles peut faire l'objet lui-même d'un découpage. Ainsi le pôle relations comprend les relations avec les fournisseurs, les banques et les actionnaires. Ces relations sont proches du pôle « résultats ». Il est clair qu'au regard de ses ambitions d'ouverture de nouvelles surfaces commerciales (pôle n°3, également très proche) le créateur est devenu plus sensible aux résultats. Il est conscient, comme le soulignent les modèles théoriques ayant utilisé la métaphore biologique du cycle de vie, qu'il doit rendre compte de l'efficacité de la première affaire avant d'espérer obtenir les ressources nécessaires à l'implantation d'autres surfaces. Le besoin de contrôle évoqué résulte, entre autres, de ce besoin d'obtenir des chiffres pour pouvoir convaincre, comme le montre l'un des sentiers de l'extrait de carte suivant. L'extrait fait apparaître une boucle entre ventes, résultats, relations, accès aux ressources, projets, ventes, etc. Cette boucle signifie l'interaction entre les résultats, la politique relationnelle, l'accès aux ressources et les possibilités d'expansion.



La carte permet de distinguer quatre types de positionnement : un positionnement des produits, un positionnement vis-à-vis de la clientèle, un positionnement vis à vis des actionnaires et de la banque, un positionnement vis-à-vis des fournisseurs. Sur ce point le créateur s'interroge plus largement sur le marché lui-même, en pleine expansion. La multiplicité des environnements dans lesquels le créateur cherche à se positionner s'affirme, chacun des positionnements faisant l'objet d'une réflexion spécifique tant en termes stratégiques qu'opérationnels. L'intégration dans son univers cognitif de détails opérationnels (induit par son expérience des premiers mois) et de point de vue stratégique conduit à une carte complexe, l'individu cherchant vraisemblablement à mettre en liaison ses perceptions, à joindre sa pensée stratégique avec l'apprentissage opérationnel des premiers mois.

S'agissant justement des détails opérationnels, le créateur prend conscience qu'il lui faut s'en distancier pour pouvoir obtenir le temps dont il a besoin pour élaborer et surtout conduire les projets de nouvelles implantations. Ce temps est influencé par le concept organisation. L'organisation a été d'ailleurs retenue par M. Petit lors de l'exercice de hiérarchisation des concepts.



L'extrait de carte précédent permet de mesurer l'importance que revêt l'organisation pour le créateur. C'est comme si il y avait deux temps dans l'organisation. Le premier correspond à la mise en œuvre du projet, le second correspond à une prise de conscience du besoin d'optimisation de l'organisation, notamment d'organiser au mieux les éléments des projets déjà montés. Le besoin de contrôle est induit de ce besoin d'organisation. Si le créateur devait « sortir du magasin » (concept 56), il lui semble devoir instaurer un système lui permettant de suivre certains aspects de l'évolution de la société. S'il est possible de considérer que tout créateur instaurant une structure d'entreprise a réfléchi à la configuration organisationnelle à mettre en place, on peut affirmer que c'est dans cette carte qu'apparaît l'importance que cela revêt pour le créateur et l'attention qui doit y être accordée.

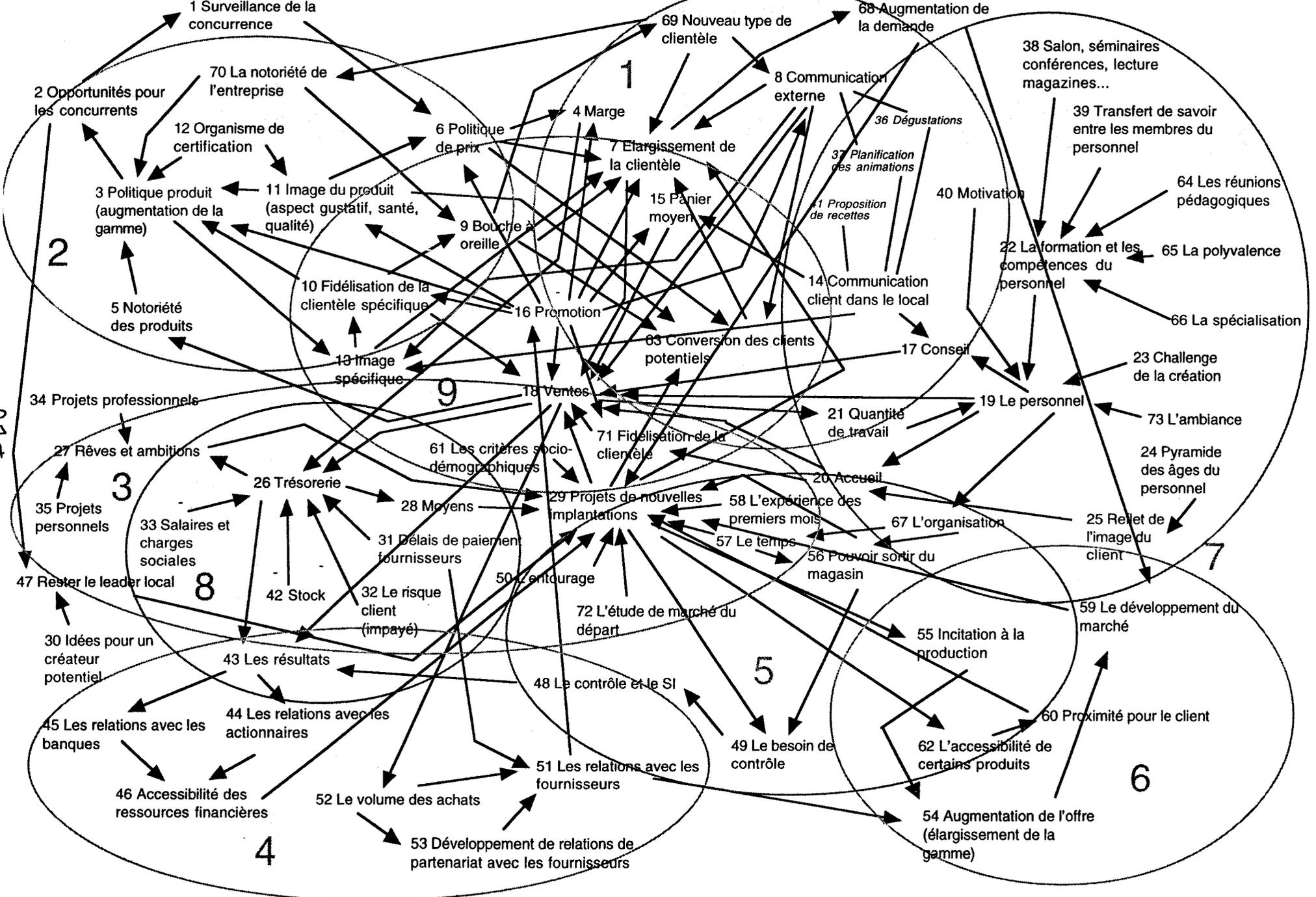
Il est remarquable de constater que, alors que le créateur est titulaire d'un DESS audit-contrôle et que l'expérience menée lors de l'établissement de la seconde carte lui avait signifié le besoin de contrôler certains facteurs, les systèmes de contrôle sont réduits à leur plus simple expression. Pas même un tableau de bord, qui pourtant avait été modélisé. La comptabilité générale n'est pas tenue régulièrement (elle avait été mise à jour suite à l'expérience, mais a ensuite été négligée). La gestion comptable n'est pas une priorité pour le créateur (elle avait été évoquée dans la première carte et se rangeait sous les concepts bonne gestion et rigueur), sauf l'état de rapprochement bancaire et les ventes. « Ce qui compte c'est le commerce » pour reprendre ses propos. L'aspect commercial a la priorité, mais le besoin de fournir des chiffres pour étayer son exercice de conviction se fait sentir. Le créateur ne doute pas de ses compétences sur cet aspect de la gestion. Il pressent que ces compétences devront être prochainement mobilisées. De plus, comme il nous l'a signalé, il serait toujours temps de réitérer l'expérience menée quelques mois plus tôt pour mettre en place effectivement un contrôle plus rigoureux. En ce sens le sentiment d'avoir un chercheur « sous la

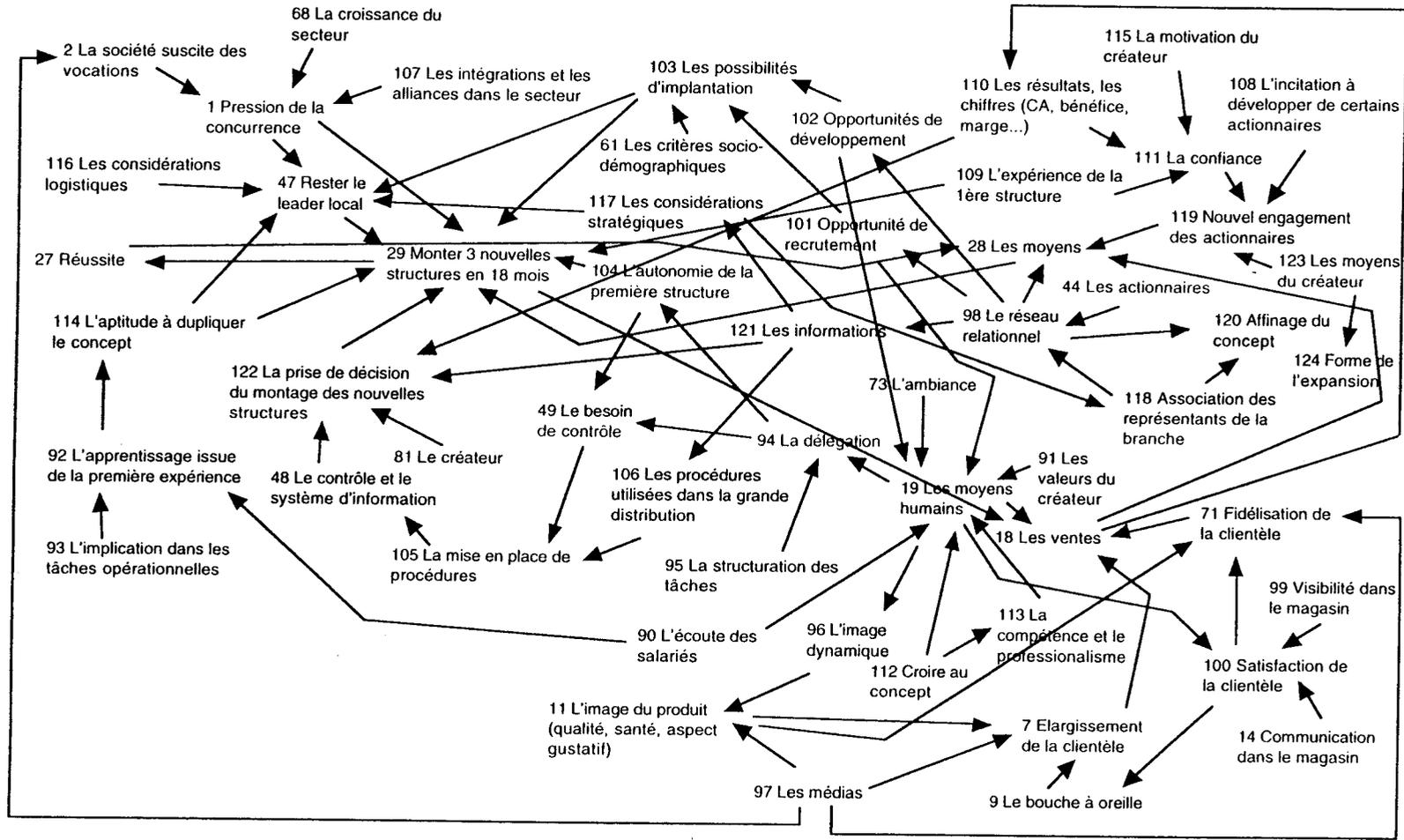
main » a peut-être contribué à gommer un éventuel biais relatif à l'expérience relatée.

M. Petit considère qu'il a bien appris (concept 58) de cette première expérience et se sent prêt pour monter les nouvelles surfaces. Pour cela il a besoin de temps, que seule une bonne organisation peut lui fournir. Il cherche une forme d'expansion adéquate tant à son ambition qu'à ses moyens. Or il lui est difficile de concilier les deux. La solution, qui n'était à l'époque qu'une ébauche, prévoyait la création de diverses SARL¹¹⁶. C'est à travers l'étude de cette carte et la période d'observation subséquente qu'il nous est apparu essentiel de ne pas utiliser de façon synonymique les termes de firme et d'organisation pour la suite du travail de modélisation et de penser l'organisation comme un phénomène, la firme comme une entité. Si, au moment de l'établissement de cette troisième carte, il était possible de considérer une firme comme fondée, l'organisation initiée n'était pas terminée et soutenue par les ambitions du créateur. M. Petit persistait dans l'entreprise et sa pensée stratégique conduisait vers le deuxième niveau de l'analyse dialectique : l'organisation. Non pas l'organisation de sa firme, mais la firme comme forme d'organisation ou plutôt le phénomène d'organisation entrepreneuriale. Dès lors nos investigations littéraires se sont orientées fortement vers des ouvrages traitant de l'organisation en général. Ces investigations et leur articulation avec les aspects signifiants du cas investi constitue l'objet de la troisième partie. Le phénomène d'entrepreneuriat est à comprendre davantage entre un créateur et une organisation, vue tant comme l'action d'organiser que la résultante de cette action, plutôt qu'entre un créateur et une firme, même si la dialectique peut s'y réduire lorsque l'ambition du créateur est de fonder une seule firme. Mais dans le cadre de l'entrepreneuriat persistant, c'est sur le concept d'organisation sur lequel il nous semble devoir se focaliser.

¹¹⁶ La holding avait été évoquée mais en termes vagues et flous, sans réflexion ni investigation réelles.

Les pôles de la carte de janvier 1996





Quatrième carte : juin 1996

La carte comporte 55 concepts et 83 liens. Elle semble de moindre complexité que la précédente, ce que confirme le nombre de boucles : 4. Mais une explication s'impose s'agissant de la construction de cette dernière carte. Alors que nous relançons pour identifier les concepts influençant le concept n°11 (l'image du produit) ou les concepts que ce concept influence, M. Petit a fait une remarque du type : « tout cela on l'a déjà vu, cela n'a pas changé, on va retrouver les organismes de certification, la politique produit etc. ». Cela pose la limite de l'utilisation de l'outil dans le cadre d'une étude longitudinale. Il avait été précisé au sujet que l'établissement d'une carte donnée supposait de faire table rase des cartes précédemment construites. Ce principe a été respecté pour les deuxième et troisième cartes, pas pour la dernière.

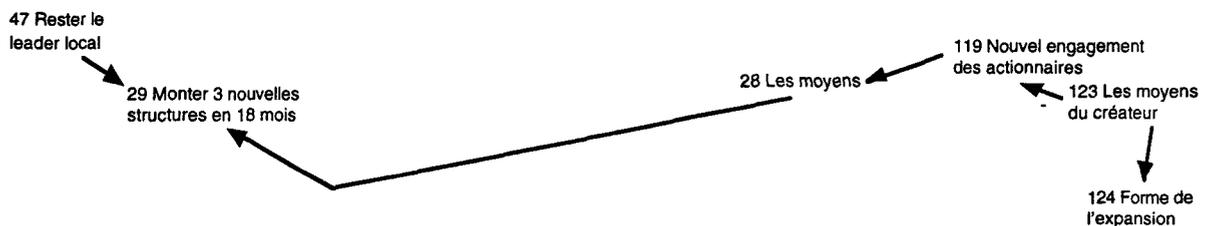
Suite à sa remarque, M. Petit a montré un désir évident pour que le chercheur se prononce sur un certain nombre d'options qui venaient de lui être exposées.

Cette remarque semble également traduire le passage de préoccupations opérationnelles, l'implication dans les tâches ayant permis d'apprendre le métier, à des préoccupations plus stratégiques. L'expérience menée lors de l'établissement de la seconde carte était vraisemblablement souhaitée à nouveau par le créateur afin de pouvoir confronter sa vision stratégique. Ce qu'il nous confirma par la suite. C'est surtout le caractère émancipatoire de la carte qui était recherchée par le créateur, afin qu'il puisse, à partir de son référentiel et avec l'avis d'un tiers, mettre au point sa vision.

L'analyse en termes de liens, de centralité et autres critères, est donc faussée. Néanmoins l'étude de la carte reste intéressante, quoique restreinte au regard du biais mentionné.

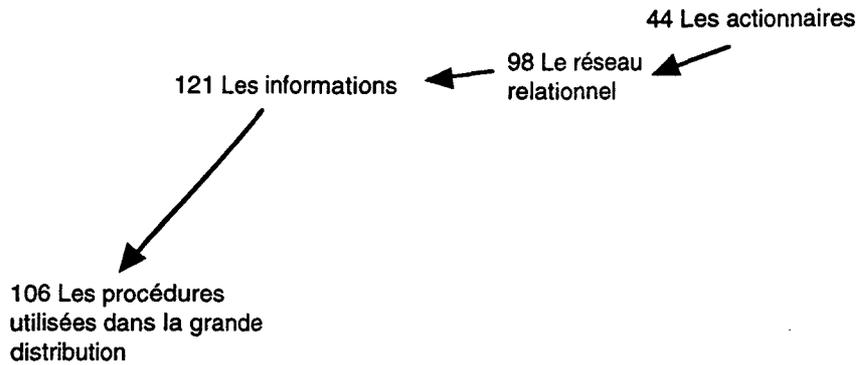
Le montage des nouvelles structures est la principale préoccupa-

tion¹¹⁷. Celle-ci s'exprime dans les facteurs retenus, dans l'analyse des cartes (centralité, liens, influences) et dans la hiérarchisation des concepts effectuée par le créateur. Deux concepts sont particulièrement caractéristiques de cette priorité : « rester le leader local » et « monter trois nouvelles structures en 18 mois ». Les objectifs sont clairs. Ce qui freine l'expansion ce sont les moyens du créateur, ce que traduit le lien négatif entre le concept « les moyens du créateur » et le concept « nouvel engagement des actionnaires ». Ce qu'il faut y lire c'est que le créateur, en tant qu'actionnaire, ne dispose pas des moyens lui permettant de créer de nouvelles structures; ce qui le freine pour solliciter les autres actionnaires à apporter les moyens nécessaires et à chercher une solution qui lui permette d'avoir une part respectable dans les nouvelles affaires.



Les actionnaires, et plus largement le réseau relationnel qui se tisse, fournissent des informations, notamment sur les procédures utilisées dans la grande distribution. Le créateur commence à s'induire des représentations du secteur.

¹¹⁷ À ce jour M. Petit est à la tête d'une holding chapotant trois structures, deux dans la métropole lilloise, une dans le douaisis.



Les moyens humains constituent un concept encore plus prégnant qu'auparavant mais ne sont toujours pas retenus comme facteur dans l'exercice de hiérarchisation. Ils obtiennent le troisième score en termes de centralité, le premier en termes de nombre de liens, le second en termes d'influence.

L'analyse du regroupement par pôles est rendue difficile par l'interconnexion et la position des concepts, toutefois il est possible de dégager les pôles génériques suivants (cf. page 285) :

- ⇒ un pôle clients communication et ventes (1)
- ⇒ un pôle concurrence (2)
- ⇒ un pôle développement (3)
- ⇒ un pôle relations (4)
- ⇒ un pôle organisation et besoin de contrôle (5)
- ⇒ un pôle apprentissage (6)
- ⇒ un pôle personnel (7)
- ⇒ un pôle résultats (8)
- ⇒ un pôle produits (9), lequel est atrophié pour la raison évoquée en début de section.

Le souci de mettre en place une configuration organisationnelle, émergeant dans la troisième carte, apparaît clairement (structuration des

tâches, délégation, mise en place de procédures). Le créateur a été confronté à ce que Greiner appelle la crise de leadership (cf. texte narratif). Il a délégué et peut davantage se consacrer à trouver des solutions pour monter les autres structures. Ces solutions passent par l'interaction; la politique relationnelle est explicitement citée à travers le concept « le réseau relationnel » qui est retenu comme facteur et obtient un des meilleurs scores de centralité. M. Petit est sensible aux apports de ce réseau (cf. texte narratif). C'est le facteur le plus influençant et M. Petit y est d'autant plus sensible que la présidence d'une association des représentants de la branche (producteurs et/ou fournisseurs, consommateurs, distributeurs, etc.) lui a été proposée. Cela constitue une opportunité de s'insérer dans un vaste réseau.

L'apprentissage résulte, d'après M. Petit, pour beaucoup de son implication dans les tâches opérationnelles. Il considère que cet apprentissage va lui être particulièrement utile dans le montage des nouvelles structures et lui faire gagner du temps. Encore faut-il, pour ce montage, fournir des résultats mettant en confiance les actionnaires afin d'obtenir à nouveau leur engagement. Les critères d'évaluation économiques apparaissent ainsi. Le stakeholder qu'est la banque n'a pas été cité par le créateur. Lorsque le créateur a été interrogé sur ce point il a répondu que le banquier le suivait dans ses projets, sous réserve que les actionnaires en fassent autant.

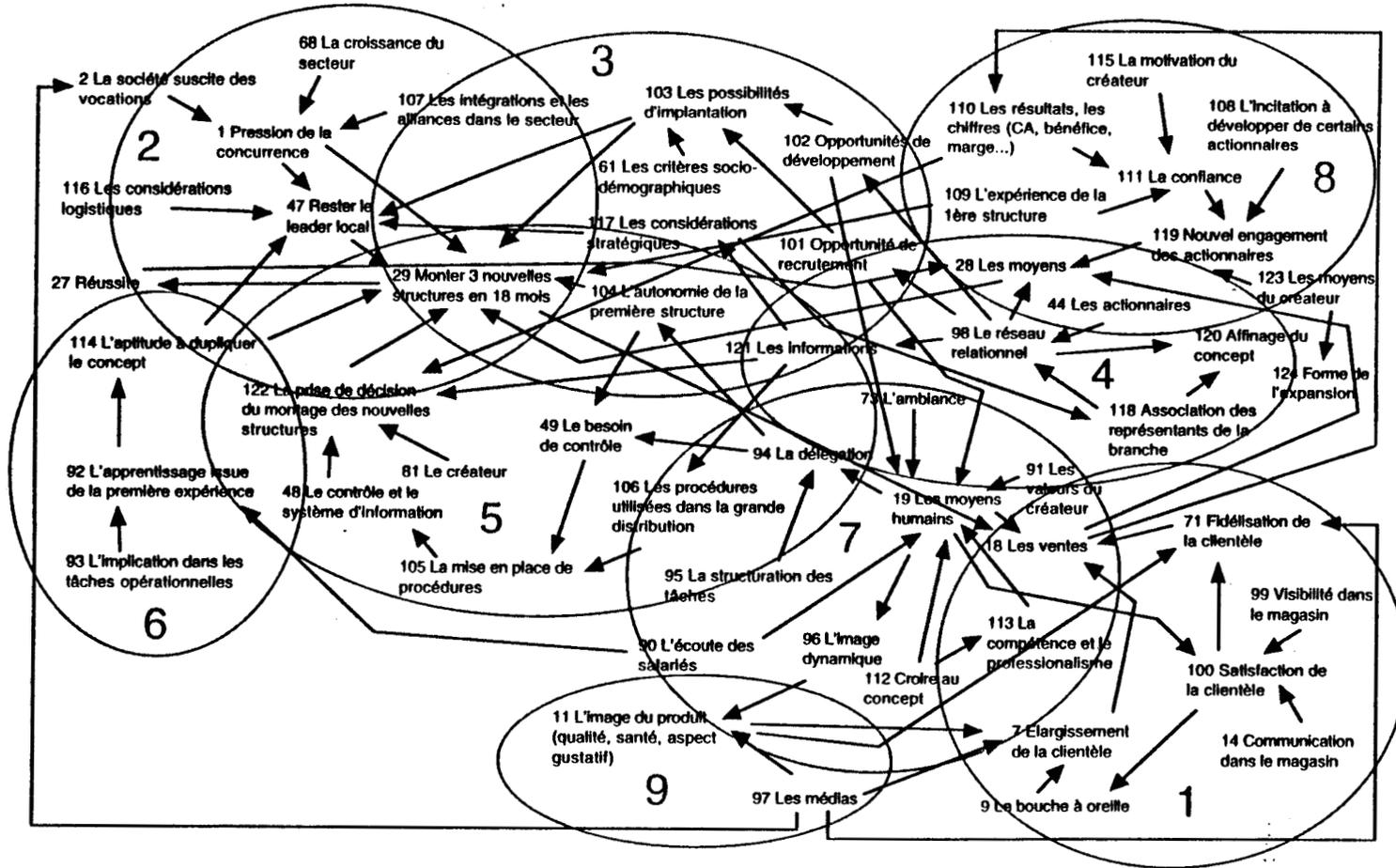
D'autres types de critères peuvent être relevés. Ainsi il est loisible de considérer « l'image du produit (qualité, santé, aspect gustatif) » comme un critère qualitatif représentatif de la partie prenante que constitue les clients.

Ces différents critères renvoient dans une certaine mesure aux positionnements multiples. La carte met ainsi à jour un positionnement par rapport à la concurrence, aux clients, aux actionnaires. Le positionnement des produits est réduit pour les raisons évoquées plus haut. Il se limite au concept « l'image du produit et « les médias ». L'impact médiatique d'un scandale récent dans le secteur alimentaire a beaucoup profité à l'activité de

la société.

Le concept « écoute des salariés » caractérise l'instauration d'un positionnement du créateur par rapport au salarié.

Les pôles de la carte de juin 1996



Conclusion de la deuxième partie

La conclusion de cette seconde partie présente deux temps. Dans le premier ce sont les aspects méthodologiques qui sont discutés. Dans le second, cette conclusion revient sur les aspects signifiants des cartes pouvant être rapprochés des propos de la première partie et amorce l'intérêt de se centrer sur le deuxième niveau de l'analyse dialectique, à savoir l'organisation, mais selon une acception qui reste à construire spécifiquement au phénomène étudié.

Sur le plan de la méthode, la cartographie cognitive s'est révélée simple à utiliser et révélatrice. Sur le plan de la simplicité cela suppose évidemment d'avoir consacré du temps à son appréhension. Il nous semble néanmoins plus long de saisir les fondements qui légitiment son utilisation que de saisir la technique d'analyse. L'analyse elle-même est par contre longue et fastidieuse. Heureusement elle nous paraît riche.

Les développements que nous avons menés dans la présentation de l'outil traduisent notre souci de le présenter comme valide au regard de l'objet d'étude. Peut-être avons-nous aussi modestement contribué à légitimer plus largement son utilisation en démontrant justement ces fondements, lesquels obligent à emprunter logiquement à d'autres disciplines.

Quant à la technique d'analyse, nous devons beaucoup à la thèse de Cossette¹¹⁸, ainsi qu'à la proposition que cet auteur a formulée dans une communication récente¹¹⁹. Tout au plus y avons-nous ajouté quelques étapes dans la démarche opérationnelle, mais la proposition initiale a très large-

¹¹⁸ Cossette, 1989, op. cit.

¹¹⁹ Cossette, 1994, op. cit.

ment inspiré la façon dont nous avons déployé l'outil.

L'analyse plus « objective » que constituent les comptages du type nombre de liens, centralité, etc., a sans aucun doute été utile à la réflexion et a permis de révéler les aspects saillants des différentes cartes tracées. En ce sens nous révisons en partie les réserves que nous avons antérieurement émises dans l'utilisation d'algorithmes dans le cadre de l'analyse d'une carte idiosyncrasique¹²⁰. En partie seulement car ce type de carte est éminemment subjectif, donc moins propice à se dévoiler sous la seule manipulation objective. En fait l'analyse est davantage, nous semble-t-il, qualitative; laquelle a besoin d'être étayée par une analyse plus formelle et vice et versa.

Comme le formule Cossette à propos de l'importance relative d'un concept : « est-il justifié de déterminer l'importance d'un concept sur la seule base du nombre de liens directs ou indirects ? L'utilisation exclusive d'un critère quantitatif apparaît très insatisfaisante dans un contexte de mise en évidence d'un schème d'interprétation. Par exemple, un facteur pourrait être considéré plus important parce qu'il exerce, selon le sujet, une influence sur un facteur jugé crucial »¹²¹. La phase de hiérarchisation que nous avons proposée permet à ce titre de croiser les analyses. Il y a intérêt en effet à croiser ces analyses. D'une part un facteur retenu dans la phase de hiérarchisation peut davantage correspondre à une priorité du moment qu'à ce qui pourrait correspondre à un facteur clé de succès perçu. Inversement, le facteur le plus lié à d'autres n'est pas forcément perçu comme le plus important dans la phase de hiérarchisation.

Toutefois il se peut aussi que des FCS ne soient pas retenus dans l'exercice de hiérarchisation, notamment pour les FCS qui sembleraient maîtrisés.

Ces remarques conduisent à encourager la double analyse, qualitative et quantitative, des cartes.

¹²⁰ Verstraete, 1995, op. cit.

¹²¹ Cossette, 1989, op. cit. p.192

L'intérêt de ce type d'analyse ne s'exprime pas que sur les interconnexions ou le calcul de centralité. Ainsi par exemple on remarquera le faible nombre de liens négatifs. Ce constat peut avoir deux explications. La première est relative à l'esprit entrepreneurial du sujet. Cet esprit s'inscrit dans le changement (nous verrons lors de la troisième partie que les boucles négatives sont stabilisatrices). La seconde est que son expérience, récente, ne lui a pas encore signifié toutes les difficultés qui apparaissent dans le long terme.

Les cartes se prêtent à une analyse beaucoup plus détaillée, ce que démontrent les annexes, et sans aucun doute feront elles l'objet d'autres exploitations et le cas sera davantage exploité dans sa dimension intrinsèque alors qu'il est ici un instrument de la construction théorique, pour reprendre la typologie des études de cas proposée par Stake¹²². Mais l'idée n'est pas ici de fournir une profusion de détails. Le risque serait alors, comme l'argue Stake, de lasser le lecteur. Celui-ci peut accéder en partie à ces détails par la lecture des textes narratifs placés en annexe.

La lecture de textes narratifs permet aussi de saisir l'évolution de la pensée stratégique de M. Petit. En dehors de l'analyse plus formelle que constitue le traitement quantitatif des cartes (nombre de concepts, nombre de liens, nombre d'influences, calcul de centralité), ces textes montrent bien la complexité croissante de cette pensée.

La première carte reflète le stade de projet de création, certes engagé, mais la surface commerciale n'est pas encore ouverte au public. C'est l'exercice de conviction qui a été pour nous le plus signifiant lors de cette phase.

Lors de la seconde carte, les notions de positionnement et d'apprentissage s'affirment. Cette carte est aussi intéressante, entre autres, à

¹²² Stake, 1994, 1995, op. cit.

travers le concept « personnel ». Ce concept est prégnant dans la pensée du créateur mais non retenu dans l'exercice de hiérarchisation. Cela voudrait peut-être dire qu'un créateur, dans ce type d'exercice, ne retient pas forcément les facteurs les plus importants mais effectue un tri relatif à ses priorités (l'exercice de hiérarchisation permettrait davantage de saisir les priorités que les FCS perçus). Cela voudrait peut-être aussi dire qu'un facteur maîtrisé sort des préoccupations du dirigeant. La démarche aurait cela de séquentielle que lorsque qu'un point semble maîtrisé, le créateur passe à autre chose. Le risque majeur est alors de croire avoir réglé quelque chose qui ne l'est pas; tout relâchement peut alors se « payer comptant ».

La complexité « explose » dans la troisième carte. L'articulation de détails opérationnels et de considérations stratégiques n'y est pas étrangère. S'agissant des aspects stratégiques, le créateur devient sensible au besoin de se distancier des aspects opérationnels, qu'ils considèrent néanmoins comme lui ayant beaucoup apporté dans son apprentissage. La distanciation souhaitée passe par l'instauration d'une organisation, laquelle induit un besoin de contrôle, qui ne sera pourtant pas « opérationnalisé ».

« Bien » configurer la première structure permettra d'avoir du temps pour développer les autres projets. Cette configuration porte essentiellement sur la structuration des tâches et la délégation.

Cette carte montre aussi clairement que le créateur se positionne dans de multiples environnements et notamment, outre le marché, par rapport aux différentes parties prenantes. Concernant les actionnaires, cela passe par la fourniture de résultats qui permettront de déployer le deuxième temps de l'exercice de conviction; celui qui, s'appuyant sur l'efficacité de la première structure, devrait permettre d'accéder à nouveau au capital des autres pour initier les projets envisagés. Ce constat constitue un relevé empirique de certains propos d'auteurs usant de la métaphore biologique du cycle de vie. C'est lors de l'établissement de cette carte qu'il nous a réellement semblé pertinent d'orienter notre démarche dans une analyse dialectique portant

sur les deux niveaux que sont le créateur d'entreprise et l'organisation initiée. Cette organisation ne correspond pas à l'entité qu'est la firme ou à sa configuration mais à un phénomène qu'il convenait de modéliser de façon adéquate à la logique entrepreneuriale. L'organisation constitue donc le deuxième niveau de l'analyse dialectique développé dans la troisième partie.

Si, dans le cas de M. Petit, une firme pouvait être considérée comme fondée, l'organisation était toujours en cours relativement au projet initial. Toute firme peut certes être considérée comme toujours en cours d'organisation. Il y a toujours un processus d'organisation au sein d'une entité organisée. Cela constitue un objet de recherche intéressant et travaillé. Avec le cas de M. Petit, il aurait été possible de poursuivre le travail en se focalisant sur la structure de la firme et son évolution au regard du souhait de M. Petit de s'en distancier dans le but de pouvoir initier d'autres projets. L'idée n'est pas écartée, le cas de M. Petit est à ce titre intéressant, mais ce n'est pas l'objet retenu dans ce travail, en raison de notre sensibilité au phénomène d'entrepreneuriat. M. Petit persistait dans l'entreprise et sa pensée stratégique a orienté notre propre pensée vers une analyse dialectique du phénomène.

Enfin lors de la séance relative à l'établissement de la quatrième carte, le souhait de vouloir mettre au point sa vision traduit le passage à des préoccupations résolument stratégiques, lesquelles sont induites par le souhait de développer de nouvelles structures. Cette carte fait apparaître les points relevés dans la conclusion de la première partie, dont certains apparaissaient dans les cartes précédentes. Ainsi en est-il de l'exercice de conviction (cf. première carte), qui est sans cesse présent et passe par la fourniture de résultats conformes aux attentes des parties prenantes dans la quatrième carte.

Au final les cartes révèlent six aspects prégnants dans l'univers cognitifs de M. Petit pouvant être croisés avec les propos développés dans la première partie. Celle-ci en avait relevé davantage mais on ne retrouve pas, par exemple, de trace relative à l'expérience antérieure de M. Petit, qu'il s'agisse d'expérience professionnelle ou de formation. On ne retrouve pas non plus de trace d'un mode d'emploi de la création d'entreprise. Tout au plus ce mode d'emploi peut-il s'exprimer dans le dossier réalisé pour convaincre les actionnaires et le banquier d'une part, dans la première carte d'autre part (cette carte a été établie avant l'ouverture de la surface). Sans doute y a-t-il besoin sur ce point de développer des modèles à destination des entrepreneurs persistants, lesquels ont une vision complexe et non réductible à quelques aspects matériels qu'il suffit de régler.

S'agissant des aspects que l'on retrouve, le premier concerne les prédispositions de M. Petit. Indéniablement M. Petit démontre que l'exercice de conviction est majeur, permanent (même s'il s'oriente vers divers stakeholders au cours du temps) et fortement lié à la politique relationnelle. Celle-ci constitue le second aspect prégnant. Il est remarquable de constater comment M. Petit interagit avec différents espaces sociaux. Faute de connaître les conventions du secteur, cette interaction lui a permis de les apprendre. L'apprentissage des conventions, mais aussi du métier, est le troisième aspect prégnant. Les fournisseurs ont sur ce point joué un grand rôle. Rapidement M. Petit a pu se positionner dans le secteur investi, dont il n'est pas issu rappelons-le. La notion de positionnement est le quatrième aspect prégnant. Les cartes font à ce titre clairement apparaître, conformément aux propos théoriques développés, qu'il convient de parler de positionnements (ce que la littérature en stratégie a largement démontré). Ils sont en effet multiples : positionnements par rapport à la concurrence (image et produits), aux clients, aux salariés, aux actionnaires. Chaque type de positionnement renvoie à des critères spécifiques d'évaluation. Ces critères correspondent au cinquième aspect prégnant. Les registres conventionnels d'une

part, les représentations de ce qu'est une organisation efficace et efficiente d'autre part, font que chaque espace social possède des critères éventuellement différents en matière de performance. Ces critères sont éventuellement antinomiques (ex : ceux du banquier ne sont pas les mêmes que ceux des clients). Il reste que pour répondre aux cinq aspects, le créateur a besoin du relais que constitue la configuration organisationnelle. Simplement, il ne saurait tout faire seul. Il lui est nécessaire d'optimiser le fonctionnement de cette organisation afin qu'elle puisse prendre une certaine autonomie et lui offrir ainsi le temps de se consacrer à son entreprise non achevée. Dans une certaine mesure, on retrouve empiriquement les propos de Ménard¹²³. Le créateur, sans avoir conscience d'étendre sa rationalité au sens théorique du terme, met en place une configuration chargée de prendre en charge certains aspects de l'activité, ce que traduit sa pensée. La pensée de M. Petit s'induit des représentations sectorielles en la matière, ce que traduit par exemple le concept 106 de la quatrième carte : « les procédures utilisées dans la grande distribution ».

Ces différents aspects, se retrouvant à la fois sur le plan théorique dans la première partie et dans les cartes de M. Petit, pourraient constituer ce que l'on appelle des facteurs clés de succès (FCS), lesquels constituent, dans l'acception que nous retenons du contrôle (cf. problématique), les éléments qu'il convient de maîtriser pour espérer atteindre le futur désiré. L'exercice aurait ainsi abouti à la présentation, comme le font nombre de manuels de création d'entreprise, des FCS de la création d'entreprise. Mais l'univers cognitif nous éloigne assez de l'univers plutôt matérialiste caractérisant le courant stratégique que constitue l'approche par les FCS. Est-il vraiment possible de parler de FCS ? Cette question nécessite une réponse, laquelle est d'autant plus nécessaire que notre problématique est agencée autour de la question de la maîtrise de l'organisation initiée (cette question ayant été

¹²³ Cf. première partie : Ménard C, « Les organisations en économie de marché », *Revue d'Économie*

proposée comme une façon de reposer la question relative aux facteurs de succès et d'échec de la création). La littérature portant sur les FCS est foisonnante.

Pour répondre, il faut pouvoir articuler schèmes d'interprétation de l'individu avec la notion de FCS. Ceci permettrait de renvoyer à la congruence qui doit exister entre la structure cognitive de l'acteur et la structure sociale dans laquelle il investit, donc à la congruence entre vision et environnement (on se rapproche, en partie, de la notion de « fit », du moins à l'une de ces acceptions; elle fait en effet l'objet d'acceptions et d'utilisations diverses¹²⁴). La structure cognitive étant organisée autour des facteurs que l'acteur perçoit comme importants pour la réussite de son projet, la structure de l'espace concurrentiel autour des FCS (ou plutôt autour de leur maîtrise) selon les tenants de l'approche par les FCS. La congruence supposerait une structure cognitive organisée autour des FCS qu'il convient de maîtriser. Eventuellement, cette congruence peut émerger, en ce sens que l'acteur peut parvenir à provoquer cette congruence. En effet, un acteur utilisant conformément des moyens adéquats peut parvenir à provoquer l'organisation de la structure sociale qu'il investit comme plus ou moins agencée autour des facteurs qu'il a perçus comme FCS, ce qui lui permet de se rapprocher du futur qu'il souhaite. En fait l'acteur « concrétise » les éléments qu'il perçoit comme étant FCS (ou FCS potentiel). Cette idée n'est pas sans rappeler la phase d'énaction du modèle de Weick¹²⁵.

Quoiqu'il en soit, il est essentiel de pouvoir effectuer une articulation à travers le deuxième niveau de l'analyse dialectique, l'organisation, puisque l'on parle bien d'une organisation autour de facteurs. L'organisation corres-

Politique, 99 (6), 1989

¹²⁴ Voir sur ce point : Venkatraman N, « The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondance », *Academy of Management Review*, 14(3), 1989

Sur l'entrepreneurship et le concept de fit voir : Naman JL & Slevin DP, « Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests », *Strategic Management Journal*, 14, 1993

¹²⁵ Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachussetts, Addison-Westley, 1979

pond ici au phénomène entrepreneurial et non à la firme, laquelle est une entité résultant du dit phénomène dans le cadre ici étudié (les extensions possibles du modèle sont abordées dans la conclusion générale).

C'est le défi théorique relevé par la troisième partie, laquelle est introduite par l'exposé de cette notion fondamentale de la stratégie qu'est l'approche par les FCS. Après quelques rappels sur l'origine de cette notion, sa dimension stratégique et les démarches d'identification des FCS, nous constaterons que la banalisation du terme et l'acception principalement matérialiste de la notion obligent une conceptualisation pour pouvoir lier la notion à l'univers cognitif des individus. Cette conceptualisation respecte la dimension stratégique originelle de la notion.

Bibliographie de la deuxième partie.

- Abric JC, « L'artisan et l'artisanat: analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale », *Bulletin de psychologie*, tome XXXVII, n°366, 1984
- Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989
- Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b
- Anthony RN, *Planning and control systems : a framework for analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965
- Anthony RN, *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union, 1993
- Ardoin JL, Michel D & Schmidt J, *Le contrôle de gestion*, Publi Union, 1986
- Arthus I, « Proposition d'une méthodologie de détermination des indicateurs de tableaux de bord à l'aide des cartes cognitives », *XIIIèmes journées nationales des IAE*, Toulouse, 1996
- Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994
- Axelrod R, *Structure of decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976
- Bouchard Y & Gélinas A, « La formation des jeunes chercheurs aux méthodes qualitatives », *Colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative, Congrès de l'ACFAS, UQAM, Montréal*, 1989
- Bougon MG, « Congregate cognitive maps: an unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992
- Bougon M, Weick K & Binkhorst D, « Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quaterly*, 22, 1977
- Bougon MG & Komocar J, « Cartes cognitives composites: une théorie holistique unissant organisation et changement », *Annual Alfred Houle Seminar*, Laval, 1988
- Bougon MG & Komocar JM, « Façonner et diriger la stratégie. Approche holistique et dynamique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Université Laval, 1994
- Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986
- Bourdieu P, *Le sens pratique*, Les éditions de minuit, 1980
- Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993
- Bryant J, « Modelling alternatives realities in conflict and negociation », *Journal of the Operational Research Society*, 35(11), 1984
- Caverni JP, « La verbalisation comme source d'observables pour l'étude du fonctionnement cognitif », in Caverni & Al (dir), *Psychologie cognitive : modèles et méthodes*, Presses Universitaires de Grenoble, 1988
- Changeux JP, *L'homme neuronal*, Fayard, 1983
- Coenen-Huther J, *Observation participante et théorie sociologique*, L'harmattan, séries théories sociologi-

ques, 1995

Cossette P, *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude exploratoire de cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Laval Québec, 1989

Cossette P, « La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME - une étude de cartographie cognitive », *1er Congrès International francophone de la PME*, Carthage, 1993

Cossette P, « Structures cognitives et organisations », in Louche (dir) *Individu et organisations*, Delachaux et Niestlé, 1994a

Cossette P, « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », In Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994b

Cossette P, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire », *Colloque PME de Strasbourg*, 1994c

Cossette P, « La carte cognitive idiosyncrasique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994d

Cossette P, « La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat », *2ème Congrès International Francophone de la PME*, Paris, Octobre 1995

Cossette P & Audet M, « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

Cossette P & Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994

Degenne A & Forsé M, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994

Denis M, *Image et cognition*, PUF, 1989

Descola P, Lenclud G, Severi C & Taylor AC, *Les idées de l'anthropologie*, Armand Colin, 1988

Desreumaux A, Bénavent C & Bécour JC, *Programme de recherche sur les facteurs d'évolution des entreprises en longue période. Eléments de méthodologie*, document interne CLAREE, 1994

Diffenbach J, « Influence diagrams for complex strategic issue », *Strategic Management Journal*, 3, 1982

Doré F & Mercier P, *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition*, Presses Universitaires de Lille, Gaëtan Morin Editeur, 1992

Dosse F, *L'empire du sens. L'humanisation des sciences sociales*, La découverte, 1995

Eden C, Jones S & Sims D, *Messing about in problems*, Oxford, Pergamon, 1983

Ehlinger S, « Les structures organisationnelles sont-elles facteurs de stabilité ou d'instabilité pour les organisations ? », *3ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 1994

Eisenhardt K, « Building theories form case study research », *Academy of Management Review*, 14(4), 1989

Enriquez E, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992,

Fiol MC & Huff AS, « Maps for managers : where are we ? where do we go from here », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

- Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987
- Glaser B & Strauss A, *The discovery of grounded theory : strategies of qualitative research*, Chicago, Aldine, 1967
- Granger GG, *La science et les sciences*, PUF, QueSais-je, 1993
- Grize JB, « Logique naturelle et représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989
- Guimelli C, « Valence et structures des représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995
- Guimelli C & Jacobi D, « Pratiques nouvelles et transformations des représentations sociales », *Revue internationale de psychologie sociale*, n°3, 1990
- Huberman AM & Miles MB, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 1991
- Huff AS, Napparedy V & Fletcher KE, « Coding the causal association of concept », in Huff (dir), *Mapping strategic thought*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1990
- Kimberly JR, « Organizational size and the structuralist perspective : a review, critique and proposal », *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976
- Koenig G, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre, 1993
- Ladrière J, « Science et discours rationnel », in *Encyclopedia Universalis*
- Langfield-Smith K, « Exploring the need for a shared cognitive map », *Journal of Management Studies*, 29(3), May, 1992
- Langfield-Smith KM & Lewis GP, *Mapping cognitive structures : a pilot study to develop a research method*, Working Paper N°14, Graduate School of Management, University of Melbourne, 1989
- Laroche H & Nioche JP, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994
- Laukkanen M, « Comparative cause mapping of organizational cognitions », *Organization Science*, 5(3), August, 1994
- Lazega E, « Analyse de réseau et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol 3, 1994
- Lebraty J, « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies & Sociétés*, série sciences de gestion, n°7, 1992
- Lee S, Courtney JF & O'Keefe RM, « A system for organizational learning using cognitive map », *Omega*, vol 20, 1992
- Le moigne JL, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990
- Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993
- Macintosh NB, *Management accounting and control systems. An organizational and behavioral approach*, John Wiley and Sons, 1994

- Malherbe M, *Qu'est-ce que la causalité*, Vrin, 1994
- Martinet AC, « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » et « Epistémologie de la stratégie », in *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, 1990
- Masse MC, *Le contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle : contribution à la modélisation du cas de l'hôpital public*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, 1994
- Ménard C, « Les organisations en économie de marché », *Revue d'Économie Politique*, 99 (6), 1989
- Morval M, « Le recherche interdisciplinaire : une difficile intégration », in de Gaujelac & Roy (dir), *Sociologies cliniques*, Hommes et perspectives, 1993
- Naman JL & Slevin DP, « Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests », *Strategic Management Journal*, 14, 1993
- Nozicka G, Bonham GM & Shapiro MJ, « Simulation Techniques », in Axelrod (dir), *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976
- Pailhous J, *La représentation de l'espace urbain*, PUF, 1970
- Pailot P, *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutational : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1995
- Rateau P, « Hiérarchie du système central des représentations sociales et processus de rationalisation », *Bulletin de psychologie*, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995
- Roberts FS, « Strategy for the energy crisis: the case of commuter transportation policy », in Axelrod (dir), *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976
- Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Schein EH, « The role of founder in creating organizational culture », *Organizational Dynamics*, Summer, 1983
- Schein E H, *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989
- Simons R, « How new top managers use control systems », *Strategic Management Journal*, 15, 1994
- Stake RE, « Case studies », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994
- Stake RE, *The art of case study research*, Sage Publications, 1995
- Strauss A & Corbin J, « Grounded theory methodology », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994
- Thinus-Blanc C, Gaunet F & Péruch P, « La mémoire de l'espace », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996
- Tolman EC, « Cognitive maps in rats and men », *Psychological Review*, 55, 1948
- Venkatraman N, « The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondance », *Academy of Management Review*, 14(3), 1989

- Vernier P & Vincent JD, « Le rôle majeur des émotions », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996
- Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise » *2eme Congrès International Francophone de la PME*, Paris, octobre, 1995
- Verstraete T, « La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès », *5eme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 1996
- Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement des créateurs d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 10(1), 1997
- Wacheux F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996
- Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979
- Weick KE & Bougon MG, « Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure », in Sims & Gioia (dir), *The thinking organization*, San Francisco, Jossey Bass, 1986
- Yin R, *Case study research : design and methods*, Sage publications, 1989



3

Deuxième niveau de
l'analyse dialectique :
l'organisation

Introduction à la partie 3

La notion de facteur clé de succès

Comme l'annonce la partie précédente, il existe un courant stratégique que l'on pourrait appeler « approche par les facteurs clés de succès » (FCS dans la suite du texte). Au risque de rompre avec la coloration cognitiviste du travail, l'acception matérialiste caractérisant majoritairement l'approche par les FCS ne peut être passée sous silence et est présentée dans cette introduction. Cela constitue un argument prégnant pour revendiquer la nécessité de repenser cette notion et souligner le besoin de prendre en considération le fait que les facteurs sont « perçus » par les acteurs (ce que montre bien les deux premières parties de notre thèse) et donc finalement pour poser autrement la question des facteurs de succès et d'échec de la création d'entreprise¹. Certes repenser la notion de FCS peut être vu comme un détournement de ce qui constitue, en quelque sorte, une « marque de fabrique » de l'analyse stratégique, mais pourquoi ne pas tenter de la faire évoluer (comme on a pu le faire pour bien d'autres notions) sans pour autant la dénaturer. Elle a, en effet, fait parfois l'objet d'utilisations surprenantes. Avant de le démontrer il convient dans cette introduction de rappeler son origine.

L'origine de la notion de FCS peut être située à la publication en 1961 dans la *Harvard Business Review* d'une étude de Daniel² portant sur l'i-

¹ Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

² Daniel RD, « Management information crisis », *Harvard Business Review*, september-October 1961. voir aussi sa contribution dans Anthony RN, Dearden J & Vancil RF, *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin

nadéquation du système d'information au management. Alors que la structure des entreprises avait largement changé (notamment après la seconde guerre mondiale) sous l'impact des trois facteurs majeurs que furent la forte croissance, la diversification et l'internationalisation des marchés, les systèmes d'information étaient restés statiques. Les changements organisationnels ont fait apparaître de nouveaux métiers, de nouvelles responsabilités, de nouvelles autorités décisionnelles entraînant logiquement de nouveaux besoins en information aussi bien d'origine externe (notamment sur l'environnement politique, social et compétitif), qu'interne (permettant d'analyser les forces et faiblesses de la firme). Outre les données de nature quantitative, constituants essentiels du système d'information à l'époque, le besoin d'informations sur des variables de nature plus qualitative s'est fait sentir. À la firme d'identifier parmi ces deux types de variables les « success factors »³. Ils sont généralement de l'ordre de cinq à six, et c'est, selon Daniel, sur ces facteurs que doit se focaliser le système d'information nécessaire à la planification.

Avec l'idée de ne retenir que les cinq à six facteurs majeurs, déterminants du succès de la firme et permettant de fonder durablement un « avantage concurrentiel », la notion de FCS naissait. Cette notion inspire la stratégie, le contrôle, la définition du système d'information, le marketing, ... en fait toutes les branches des sciences de gestion⁴. Non sans excès parfois, lorsque les auteurs tendent à faire de telle ou telle variable « la » clé de la réussite. Les critiques dont fait l'objet la notion de FCS constituent d'ailleurs en fait plus des condamnations d'une vision trop rationnelle (ex : « la » clé de la réussite mentionnée précédemment, la confusion entre FCS et indicateurs de performance comptable) qu'une remise en cause fondamentale de

³ Daniel utilise ce terme, celui de Key Success Factor serait du cabinet AD Little, mais la notion peut être attribuée à Daniel. En fait chacun y va de son vocable. Ont ainsi été proposés les vocables de « vital signs », de « facteurs stratégiques de l'industrie », etc.

⁴ La présente section ne prétendra donc pas à l'exhaustivité.

la notion ici présentée. Cela semble avoir fait l'objet d'un consensus lors d'une table ronde organisée lors du dernier congrès international francophone de la PME (1996).

Tableau 3.1: Quelques définitions données par la littérature de la notion de FCS

Auteur(s)	Définition des FCS
Hofer & Schendel (1978)	Les FCS sont ces variables grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, de façon significative la position de chaque firme d'une industrie. Ces facteurs varient généralement d'une industrie à l'autre. Mais à l'intérieur d'une industrie particulière ils dérivent de l'interaction de deux ensembles de variables, d'une part les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et d'autre part les armes compétitives sur lesquelles les différentes firmes du secteur ont construit leurs stratégies.
Boynton & Zmud (1984)	les FCS sont le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation ou d'un manager, les domaines auxquels il faut donner une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée.
Leidecker & Bruno (1984)	Les FCS sont ces caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné.
Bouquin (1986)	On appellera FCS les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant aux forces du secteur investis (cf. les cinq forces de la typologie de M. Porter) pour être compétitive dans son groupe stratégique et ne pas subir la concurrence des autres groupes, ou au contraire, si c'est souhaitable, de préparer le passage dans un autre groupe. Les FCS peuvent prendre deux formes : 1) des barrières qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel 2) des performances critiques qui, sans donner à l'entreprise un avantage distinctif, lui permettent de proposer une offre génératrice de résultats conformes à ses objectifs; performance dont, à l'inverse, l'insuffisance ou la dégradation éliminerait la firme ou compromettrait sa position....
Kœnig (1990)	Eléments constitutifs de la réussite dans un secteur, pendant une période de son histoire.
Atamer & Calori (1993)	Un FCS est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et un savoir-faire et/ou avantage de coût essentiel dans la chaîne de conception-production-distribution du produit (ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel.
Stratégor (1993)	Eléments sur lesquels se fondent en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.

Une notion avant tout stratégique, paradigmatique pour le contrôle.

Dans la droite ligne des recommandations de Daniel, Rockart⁵ s'inspire des travaux du MIT (Massachusetts Institute of Technology) pour présenter une méthode destinée à déterminer les informations dont ont réellement besoin les managers pour diriger. Cette méthode est basée sur l'identification des FCS, sur leur pondération et sur les critères à retenir pour leur mesure. Les managers se plaignent de recevoir une pléthore d'informations (chaque subordonné pensant bien souvent que toutes celles contenues dans le rapport qu'il vient d'établir sont essentielles⁶). Généralement ils reconnaissent ne pouvoir tout traiter. Au regard des capacités cognitives limitées de chacun, modérer le volume d'informations est sage⁷. L'esprit est une ressource rare et doit être vu comme une contrainte dans les capacités des managers. Le fait que ces derniers soient impliqués dans de multiples activités ne facilite pas le choix et le traitement qu'ils doivent opérer de l'information⁸.

La méthode du MIT propose de se focaliser sur les variables majeures que chaque manager a effectivement besoin de suivre. Elle prévoit des entretiens avec chaque niveau de la hiérarchie pour répertorier ces variables⁹. Il ne s'agit pas de tout considérer comme FCS, mais chacun est à même

⁵ Rockart JF, « Chief executives define their own data needs », *Harvard Business Review*, march-avril, 1979

⁶ A ce titre Mintzberg a remarqué que les managers ne passent qu'une infime partie de leur temps à l'étude des rapports qui leur sont adressés.

⁷ Duncan J, *Les grandes idées du management: des classiques aux modernes*, Édition AFNOR gestion, 1990

⁸ Mintzberg leur confère dix tâches principales: leader, coordinateur, maître des agitations, représentant de l'entreprise, pilote, disséminateur, porte-parole, négociateur, entrepreneur, allocateur de ressources
Mintzberg H, « Strategy making in three modes », *California Management Review*, 16(2), 1973

⁹ Rockart suggère de coordonner l'information à l'aide d'une base de données informatisée. C'est l'objet des actuels EIS (Executive Information Systems) de fournir aux managers un accès facile à l'information relative aux FCS (Watson, Rainer & Koh, 1991). Un EIS « est un outil informatique qui met au point, filtre et organise l'information du manager afin que ce dernier en tire le meilleur parti. Le dirigeant peut ainsi se concentrer sur l'information qui l'intéresse réellement, sans se perdre dans des données secondaires foisonnantes » (Gervais, 1991). En matière de suivi des FCS, on pensera bien évidemment aussi au tableau de bord.

Watson HJ, Rainer RK, Koh CE, « Executive information systems: a framework for développement and a survey of current practicies », *MIS Quaterly*, March, 1991

d'identifier dans son environnement proche les variables importantes pour son action. Le système de contrôle peut ainsi s'attacher à faire remonter des différents niveaux ou centres opérationnels l'information relative à l'évolution des FCS. C'est souvent dans le cadre du travail opérationnel que l'évolution d'un facteur sera identifiée. Les opérationnels sont en prise directe avec le marché, ils sont en mesure de percevoir toute modification rapidement. À ce titre, les approches de type « top-down » et « bottom-up » doivent être réconciliées. La stratégie peut ainsi être considérée comme l'affaire de tous, comme le soulignent Atamer et Calori¹⁰ : le caractère stratégique d'une décision ou d'une action est relatif. Cela même si, comme le précise à juste titre Thiétart, à chaque niveau de décisions correspondent des caractéristiques différentes de la stratégie et parler de stratégie au niveau d'une direction générale est différent d'en parler à celui d'une activité : « les point d'application, les préoccupations, les spécificités de la décision stratégique ne sont pas les mêmes »¹¹.

De plus, le raccourcissement des cycles de vie des produits n'est pas sans accélérer les changements et impose un suivi à tous les niveaux de la ligne hiérarchique. La remontée de l'information peut confirmer des « présomptions stratégiques », annoncer un changement non anticipé, mettre en évidence la détection de nouveaux FCS. L'innovation est l'exemple type de l'apparition de nouveaux FCS. Elle transforme les règles du jeu¹², non sans danger parfois, même pour leur promoteur car elle peut déstabiliser le secteur dans des proportions non prévues, non maîtrisables ou non contrôlables.

En matière de contrôle, la notion de FCS permet la détermination des

Gervais M, *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*, Tome 1, Economica, 1991

¹⁰ Atamer T & Calori R, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993

¹¹ Thiétart RA, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience, 1993 (4ème édition), p.18

¹² Koenig G, *Management Stratégique. Vision, manœuvre et tactiques*, Nathan, 1990

orientations majeures du contrôle de gestion¹³. Le système de contrôle serait lui-même FCS dans son adéquation à l'entreprise et les possibilités d'évolution qu'il autorise au regard des variables clés. « Le système de contrôle doit être adapté à l'industrie dans laquelle l'entreprise opère et aux stratégies spécifiques qu'elle a adoptées; il doit identifier les facteurs critiques de succès qui devraient faire l'objet d'une attention constante et soignée pour que l'entreprise soit efficace et éclairer la performance en regard de ces variables clés à tous les niveaux de gestion »¹⁴. En fait, par le système d'information en place, le contrôle de gestion doit pouvoir rendre compte du suivi et de la maîtrise des FCS.

L'acception large du « contrôle » défendue par Bouquin, inspiré par Anthony¹⁵, profite largement de la notion de FCS. Il est intéressant de présenter cette acception puisqu'elle relie la notion de FCS à la question centrale de notre problématique. Ce contrôle, entendu comme maîtrise, considère trois niveaux : le contrôle d'exécution (niveau des responsables opérationnels), le contrôle stratégique (niveau de la direction) et le contrôle de gestion (lequel effectue la jonction entre les deux niveaux précédents). La représentation de ce modèle met en exergue un dispositif gigogne, « à la fois parce que la circulation de l'information exclut le cloisonnement, et parce que chaque système emprunte au système de rang inférieur »¹⁶. Cela est d'autant plus vrai dans les entreprises de petite taille (le dirigeant de PME peut avoir la triple casquette de stratège, de contrôleur et d'opérationnel). Ce concept, qu'il convient donc peut-être d'aménager selon la taille de l'entreprise, permet néanmoins de souligner le lien qui doit exister entre le

¹³ Bouquin, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1991a (1ère éd. 1986)

Ardoin JL, Michel D & Schmidt J, *Le contrôle de gestion*, Publi Union, 1986

¹⁴ Anthony RN, Dearden J & Vancil RF, *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin, 1972

¹⁵ Anthony RN, *Planning and control systems : a framework for analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965

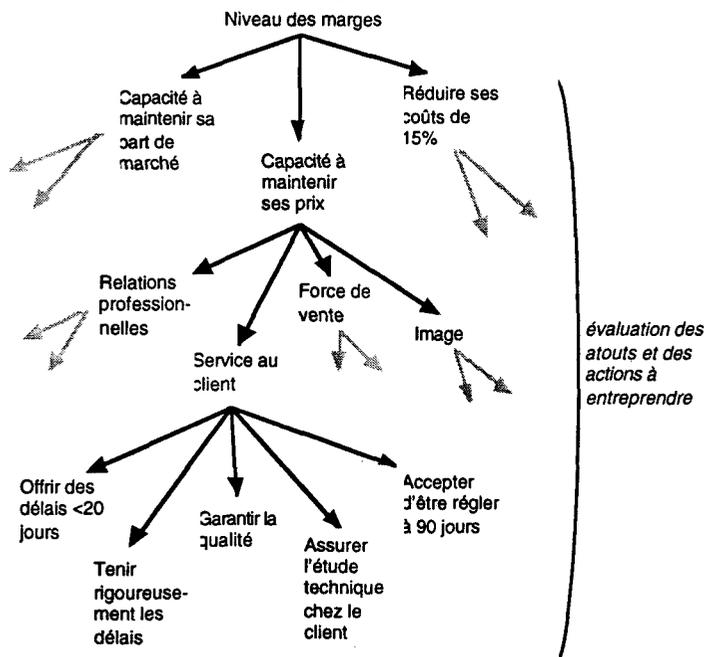
Voir plus récemment : Anthony RN, *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union, 1993 (Ed. or. 1988)

¹⁶ Bouquin, 1991, op. cit., p.34

niveau stratégique et le niveau opérationnel. Souci essentiel si l'on partage la conviction que l'échec de nombreuses firmes s'explique par l'incapacité à passer des grandes orientations de la stratégie aux actions précises qui sont nécessaires pour acquérir un avantage concurrentiel¹⁷. Une bonne déclinaison de la stratégie doit se vérifier au niveau des activités puisque chacune d'entre elles contribue à la maîtrise des FCS. Il convient d'opérationnaliser cette déclinaison, de traduire les FCS en actions (cf. encart 13). C'est dans ce principe que se fonde l'idée du contrôle de l'entreprise, chaque activité devant être maîtrisée pour que les FCS le soient, ou tentent de l'être¹⁸. Il peut en effet y avoir des FCS que l'entreprise ne peut maîtriser faute de pouvoir engager les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités afférentes et à leur coordination. Cette situation ne devrait pas être sans provoquer un questionnement stratégique fondamental.

Encart 13 : les étapes génériques de la mise en place d'un contrôle (Bouquin, 1991, 1994).

⇒ étape n°1 : décliner des FCS pour les traduire en actions.
Un exemple de déclinaison est donné par la figure suivante.



¹⁷ Porter ME, *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986

¹⁸ C'est dans ce principe aussi que se fonde la pertinence d'une comptabilité basée sur les activités.

⇒ étape n°2 : localiser les centres où ces actions sont entreprises, sachant que les actions sont susceptibles de mettre en cause un processus liant plusieurs centres donc d'induire un processus de coordination entre ces centres;

⇒ étape n°3 : première esquisse des systèmes et processus de contrôle des centres où les actions sont entreprises (finalités et objectifs, principe de pilotage, critères de post-évaluation);

⇒ étape n°4 : les centres peuvent avoir des actions non recensées lors des étapes précédentes pour lesquelles il convient de déterminer un mode de contrôle adéquat.

La notion de FCS est centrale à cette vision paradigmatique du contrôle. La « vigilance » portée à l'égard de ces facteurs constitue la garantie d'un contrôle conforme à la stratégie. L'orientation stratégique du contrôle n'est peut-être pas une nouveauté. Bouquin¹⁹ souligne que l'origine du contrôle de gestion dans sa version actuelle est attribuée au couple Sloan-Brown, mais le débat reste ouvert pour savoir si leur but était, face à la décentralisation, d'avoir un suivi de l'opérationnalisation de la stratégie ou de vérifier que les coûts étaient maîtrisés par les cadres responsables.

Le contrôle a sans doute toujours eu comme souci de garantir l'opérationnalisation de la stratégie, mais les considérations financières ayant primé sur les autres il a été accaparé par les financiers au point de ne devenir dans bien des cas qu'un outil comptable. Le rattachement du contrôle de gestion à la direction financière plutôt qu'à la direction générale dans les organigrammes traduit cette influence.

Les étapes présentées dans l'encart 13 sont des préconisations à l'instauration d'un contrôle et non un relevé empirique des pratiques. Il est évident que nous n'avons pas relevé ces étapes chez M. Petit. Néanmoins, le paradigme proposé insistant sur le lien qui doit exister entre la stratégie et l'opérationnel d'une part, si l'on concède que M. Petit effectue la jonction des trois niveaux de contrôle du dispositif gigogne d'autre part, cela confirme l'importance qu'a son univers cognitif sur la maîtrise du projet puisqu'il ne peut s'appuyer sur des procédures formelles qui n'existent pas ou peu. Le contrôle informel auquel il procède personnellement est issu de ce qu'il croit devoir contrôler, sachant que ce qu'il perçoit comme FCS ne fait pas forcément l'objet d'un contrôle. Les différents niveaux d'activités auxquels a participé M. Petit l'ont conduit à identifier certains FCS. L'identification des FCS est le préalable à la déclinaison de la stratégie.

¹⁹ Bouquin H, *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF Que sais-je, 1994

Identification des facteurs : une démarche plus ou moins rationnelle, finalement soumise à l'interprétation des individus.

Les FCS ne se présentent pas spontanément à la firme et les FCS des uns ne sont pas les FCS des autres, notamment selon la méthode (lorsque méthode il y a) déployée pour leur identification. Toute une série d'instruments peut servir à cet effet²⁰. Les démarches d'identification des FCS peuvent être regroupées en deux familles : les démarches d'essence analytique et les démarches d'essence heuristique²¹. Schématiquement, les premières suivent une démarche rationnelle. Elles se focalisent généralement sur l'analyse de la concurrence, qui devrait être un préalable évident à toute formulation stratégique. Cette analyse n'est toutefois instructive qu'à la condition d'être menée dans une optique suffisamment large, la concurrence dépassant le comportement des seules entreprises implantées dans un secteur d'activité. Celui-ci est susceptible d'attirer des entreprises évoluant dans d'autres secteurs²². Parmi ces démarches on trouve par exemple les grilles bien connues de Porter (structure du secteur; chaîne de valeur)²³, les outils de l'analyse stratégique classique (cycle de vie; courbe d'expérience; modèle PIM'S; méthodes d'analyse de portefeuille d'activités type BCG, AD Little ou Mc Kinsey²⁴, le benchmarking²⁵, etc.).

Dans leur inventaire, Leideckert et Bruno proposent d'utiliser aussi des méthodes moins analytiques, comme par exemple la consultation d'experts ou la focalisation sur les intuitions et visions d'un individu familier à

²⁰ Leidecker JK & Bruno V, « Identifying and using critical success factors », *Long Range Planning*, 17 (1), 1984

²¹ Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, 1993

²² Surtout si ces entreprises maîtrisent des facteurs similaires à ce qu'il convient de maîtriser dans le secteur visé (synergie).

²³ Porter ME, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982
Porter, 1986, op. cit.

²⁴ Pour reprendre l'inventaire fait par Desreumaux, 1993, op. cit.

²⁵ Voir sur ce point par exemple Shetty YK, « Aiming High : Competitive Benchmarking for superior performance », *Long Range Planning*, 26(1), 1993

la firme. En fait il convient de dépasser l'aspect rationnel des démarches analytiques, lesquelles ne peuvent de toute façon s'affranchir d'une part de subjectivité. Rockart l'avait déjà remarqué en évoquant la nécessité de considérer les sources informelles d'informations, subjectives par nature. Atamer et Calori²⁶ évoquent le caractère subjectif de la segmentation stratégique. Selon ces auteurs, si les domaines d'activité stratégique (DAS) regroupent un ensemble homogène de FCS, il reste que la « similitude » de ces FCS est soumise à l'appréciation de l'analyste et là où un stratège verra six DAS, un autre en verra dix. C'est autant reconnaître la dimension subjective de l'identification des FCS que de reconnaître que la segmentation est une affaire de politique²⁷, en ce sens que la rationalité et les choix des décideurs ne sont pas étrangers à la définition des DAS. Plus largement, les préférences de ceux qui détiennent le pouvoir influencent la stratégie²⁸.

La nécessité d'articuler les types de démarches trouve écho dans l'évolution des courants stratégiques²⁹. Une approche rationaliste, dont l'apogée réside dans ce que la planification stratégique possède d'extrémiste³⁰, possède les limites inhérentes aux « capacités cognitives humaines, des coûts élevés de recueil de l'information et de recherche de politiques alternatives, de la non-disponibilité de certains types d'information, de la multitudes des variables qu'il faudrait théoriquement prendre en compte, en pratique, il n'est jamais possible d'être totalement exhaustif ni de construire de système hypothético-déductif complet »³¹. Un courant que Avenier appelle « incrémentaliste » s'est développé en réaction contre

²⁶ Atamer et Calori, 1993, op. cit.

²⁷ Anastassopoulos JP, Blanc G, Nioche JP, Ramanantsoa B, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, 1985

²⁸ Capet M, Causse G & Meunier J, *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica, 1983

²⁹ Nous reprenons dans les paragraphes suivants une partie d'une communication présentée lors de la conférence de l'AIMS de 1996.

Verstraete T, « La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès », *Veine Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 1996

³⁰ Cf. Mintzberg H, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994

l'idéal rationaliste, ce courant de pensée ayant comme précepte de s'instruire à partir de l'action et c'est en cela qu'il peut être qualifié d'heuristique. Deux autres préceptes résident dans la sensibilisation à la mobilisation des hommes d'une part, dans l'attitude en matière de surveillance de l'environnement d'autre part. L'enquête menée par Avenier, relative aux systèmes de pilotage de plusieurs groupes industriels français, l'a conduite à confirmer qu'il était bénéfique de marier les deux doctrines.

Les méthodes d'identification des FCS pouvant s'inscrire dans le courant de pensée incrémentaliste correspondent aux démarches d'identification d'essence heuristique. Piattelli-Palmarini³², directeur du département des sciences cognitives au MIT, définit le terme heuristique. Il rappelle que « heuristique » partage la même racine que « eurêka », c'est-à-dire celle du verbe grec qui veut dire « trouver ». « Globalement, les heuristiques sont des stratagèmes mentaux spécifiques qui servent à résoudre des problèmes spécifiques ... une heuristique est une règle simple et approximative - explicite ou implicite, consciente ou inconsciente - qui permet de mieux résoudre une catégorie donnée de problème »³³. Par opposition aux démarches analytiques, une approche heuristique confère une priorité à l'imagination, à l'intuition, au jugement et à l'expérience, sans pour autant rejeter les outils formalisés³⁴, comme dans la méthode prospective (cf. les travaux de Godet, Buigues, Cazes, Thiétart, Baumard, ...). « Il est admis depuis longtemps que la gestion stratégique est autant affaire d'intuition et de vision que d'emploi de méthodes quantitatives plus ou moins sophistiquées. Pour certains, les méthodes mathématiques, statistiques, informatisées, présentent par leur nature même l'inconvénient de gêner l'usage créatif des idées et théories

³¹ Avenier MJ, *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, 1988, p.15

³² Piattelli-Palmarini M, *La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*, Odile Jacob, 1995

³³ Piattelli-Palmarini, 1995, op. cit. p.35

Nous préférons cette définition de l'heuristique, davantage conforme à l'activité entrepreneuriale, qu'une définition computationnelle. Pour une telle définition voir Le Moigne, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990, p.133

qu'un groupe de décideurs a pu accumuler avec l'expérience³⁵... »³⁶.

Desreumaux présente les avantages (énonciation d'un plus grand nombre de solutions, intégration plus facile d'éléments non quantifiables, considération des schémas cognitifs, etc.) et inconvénients (emploi délicat et non nécessairement généralisable, coût en temps, incompatibilité éventuelle avec le style de décision en place, etc.) des démarches d'essence heuristique. Lui aussi invite à la combinaison des approches en précisant que les méthodes analytiques sont précieuses dans la structuration des problèmes mais gagnent à bénéficier de l'intuition et du questionnement inhérent à la créativité entrepreneuriale.

Ces méthodes sont³⁷ :

- ⇒ le recours aux jugements d'experts;
- ⇒ l'analyse historique (qui se justifie par l'effet d'inertie présentée dans le chapitre introductif);
- ⇒ les méthodes graphiques ou visuelles, par exemple l'analyse de champ de forces³⁸ ou encore les arbres de décision et les graphes de pertinence;
- ⇒ la méthode morphologique, laquelle consiste à désagréger un système en sous-systèmes aussi indépendants que possible et dont la combinaison offre un champ de possibles représentant un « espace

³⁴ Desreumaux, 1993, op. cit.

³⁵ Sims W & Eden C, « Future Research: Working Wint Management Teams », *Long Range Planning*, 17(4), 1984

³⁶ Desreumaux, 1993, op. cit. p.224

³⁷ Il serait possible d'ajouter au relevé de Desreumaux certaines méthodes de créativité et de résolution de problèmes recensées par Ruby.

Ruby G, « Recensement des méthodes de créativité et de résolution de problèmes », *Direction et Gestion*, n°3, 1975

³⁸ Cf. Lewin K, *Field theory in social science*, Harper & Row, 1951 (source : Desreumaux, 1993, op. cit.)

morphologique »³⁹;

⇒ les méthodes intuitives comme le brainstorming, la synectique ou technique des analogies;

⇒ la prospective.

Cette dernière démarche, dans laquelle s'inscrit la méthode des scénarios, se base sur l'idée de liens et se rapproche de la notion de schème causal (cf. première partie). Schématiquement, un scénario correspond à la description d'un cheminement conduisant à un certain futur. Il peut être possible (ce qui est imaginable), réalisable (ce qui est possible compte tenu des contraintes), souhaitable (scénario possible mais pas forcément réalisable). Il peut être qualifié de tendanciel lorsqu'il correspond à une extrapolation des tendances, de référence s'il est le plus probable (qu'il soit tendanciel ou non), de contrasté (ou normatif ou encore périphérique) lorsqu'il s'agit d'une extrapolation volontairement extrême déterminant un futur contrasté par rapport au présent et à partir duquel on remonte le temps pour fixer, à rebours, le scénario menant au présent. Godet⁴⁰ donne aux scénarios comme objectifs de :

⇒ déceler les points à étudier en priorité (variables clés), en mettant en relation, par analyse explicative globale la plus exhaustive possible, les variables caractérisant le système étudié;

⇒ déterminer, notamment à partir des variables clés, les acteurs fondamentaux, leurs stratégies, et les moyens dont ils disposent pour

³⁹ Pour une présentation détaillée voir Godet M, *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, 1991b

⁴⁰ Godet M, *L'avenir autrement*, Armand Colin, 1991a
Godet, 1991b, op. cit.

faire aboutir leur projet en agissant sur les variables clés;

⇒ décrire l'évolution du système étudié compte tenu des évolutions les plus probables des variables clés et à partir de jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs.

Les variables clés sont insérées dans une base se prêtant à l'analyse par utilisation de méthodes formelles.

Alimenter la liste de ces variables peut faire appel au jugement d'experts. C'est en cela que la méthode des scénarios possède une dimension heuristique (les analyses proposées pour le traitement de la base des variables clés s'inscrivent, elles, davantage dans des démarches d'essence analytique). Les méthodes DELPHI⁴¹, mini-DELPHI⁴² et PRODIN⁴³ permettent de recueillir les variables auprès des experts. La cartographie cognitive nous semble pouvoir être mobilisée pour l'alimentation de la base des variables⁴⁴. Ce que présente Baumard⁴⁵ comme animation de groupe de prospective ressemble d'ailleurs fortement aux pratiques de l'équipe d'Eden⁴⁶ pour le dessin de cartes stratégiques. Baumard précise que les méthodes déployées en prospective vise à « l'élaboration d'un champ cognitif collectif ».

Les cartes stratégiques se prêtent à des traitements du même type que ceux utilisés en prospective.

41 Helmer O & Dalkey N, « An experimental application of the Delphi method to the use of experts », *Management Science*, 9, 1963

42 Voir à ce propos Ducos G, « Delphi et analyse d'interactions », *Futuribles*, novembre, 1983

43 Pour PROspective Dynamique Interrelationnelle

44 Verstraete T, 1996, op. cit.

45 Baumard P, *Prospective à l'usage du manager*, Litec, 1996

46 Eden C, Jones s & Sims D, *Thinking in organizations*, London : Macmillan, 1979

Eden C, Ackermann F & Cropper S, « The analysis of cause maps », *Journal of Management Studies*, 29:3, may, 1992

Eden C & Banville C, « Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'université Laval, Ed Eska, 1994

Les démarches d'essence heuristique font ainsi davantage appel à l'intuition, à l'imagination et aux représentations des acteurs pour identifier ce qu'ils perçoivent comme FCS⁴⁷. Certaines démarches combinent intuition, représentations et analyse. Mais dans tous les cas, au niveau stratégique de l'entreprise, que l'identification s'appuie sur des démarches plus ou moins « rationnelle », les facteurs retenus sont ceux que les acteurs influençant la trajectoire de l'entreprise perçoivent effectivement comme FCS. Selon Joffre et Kœnig⁴⁸, les facteurs de compétitivité font l'objet à certaines périodes d'un consensus qui résulte d'un processus collectif d'apprentissage. Cet apprentissage est lié à l'interprétation que se font les acteurs de la situation; en fait c'est la représentation de l'acteur qui au final retient tel élément comme FCS. Les différences d'interprétation d'une firme à l'autre conduit à des stratégies différentes⁴⁹.

Certains facteurs, notamment ceux qui peuvent être considérés comme matériels, sont plus « objectifs » que d'autres; mais c'est le consensus dont nous parlent Joffre et Kœnig qui confère avant tout une certaine objectivité à un facteur, même si son élévation au rang de FCS est éminemment subjective. Parfois, qu'importe que la variable identifiée soit effectivement (ou objectivement) FCS ou non car l'acteur peut disposer des moyens lui permettant d'imposer cette variable comme FCS où, alors que la lecture qu'il fait de l'environnement est « fausse », ses actions peuvent conduire à l'émergence de nouveaux facteurs qu'il convient de considérer. « Si le respect des règles du jeu est, en apparence, une condition nécessaire du succès, l'entreprise scrupuleuse n'est pas à l'abri des concurrents irrespectueux des usages »⁵⁰.

⁴⁷ Verstraete, 1996, op. cit.

⁴⁸ Joffre P & Kœnig G, *Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Litec, 1992

⁴⁹ Ce n'est pas la seule explication possible. Ainsi, bien évidemment, la diversité des buts peut conduire à des stratégies différentes.

⁵⁰ Joffre & Kœnig, 1992, op. cit.

S'ajoute aux difficultés liées à l'identification, et à la maîtrise, des FCS celles relatives à l'identification et aux parades qu'il convient d'élaborer à l'encontre des facteurs stratégiques de risque (FSR). Récemment, Bouquin⁵¹ identifie deux FSR. Le premier résulte du caractère spéculatif de la stratégie et doit conduire à la mise en place de procédures d'alerte. Le second concerne la déclinaison de la stratégie et plus spécifiquement le « risque d'agence », lequel traduit la divergence des intérêts initialement poursuivis avec celui du manager local. Bien qu'ayant emprunté le terme de FSR à Bouquin, notre acception en est différente, comme le démontre le prochain chapitre (ce qui n'empêche pas l'intégration des deux FSR qu'il évoque). Schématiquement un FSR se distingue d'un FCS parce qu'il n'est pas maîtrisable, soit temporairement, soit définitivement. Ainsi les conditions météorologiques peuvent être qualifiées de FSR pour une entreprise agricole. Elles influencent l'évolution de ses résultats. L'exploitant peut néanmoins prévoir des parades à certaines conditions défavorables (serres, drainage, etc.). Il est aussi important d'identifier les FSR que les FCS, d'analyser la façon dont les uns et les autres évoluent, notamment selon la maturité du secteur⁵².

Une notion relativisée par l'objet d'étude.

Les facteurs sont sous contingence sectorielle. Les définitions du tableau 3.1 démontrent que pour les auteurs la notion de FCS est relative au secteur.

Ils sont aussi sous contingence temporelle, leur importance varie. De nouveaux facteurs apparaissent, d'autres disparaissent. D'où l'intérêt de suivre leur évolution.

⁵¹ Bouquin, *Le contrôle de gestion*, PUF, édition de 1997

⁵² voir par exemple Kœnig, 1990, op. cit.

Les FCS sont aussi sous contingence spatiale. En effet selon qu'une entreprise a des ambitions locales, régionales, nationales ou internationales, les clés de la réussite peuvent être différentes. Ainsi dans le cadre international interviennent des facteurs inhérents aux pays où elle s'implante (notamment culturels), aux parités de change (il convient de maîtriser les techniques appropriées), aux négociations (maîtrise de la négociation, des contrats internationaux), etc.⁵³.

En quelques lignes viennent d'être relevées trois contingences à l'interprétation des facteurs : le secteur, le temps et l'espace. On pourrait y ajouter le niveau hiérarchique (chacun pouvant, à son niveau, identifier les facteurs qu'il lui faut maîtriser et suivre), l'entreprise elle-même (une compétence clé, les ressources humaines), etc. Plus largement, selon le projet du consultant, du chercheur ou de l'opérationnel, la littérature parle des FCS du projet, par exemple du projet de lancement de produits nouveaux⁵⁴, mais aussi plus largement des FCS du management de projet⁵⁵. La notion s'est relativisée à l'objet d'étude et l'on entend parler des FCS de ceci ou de cela (d'une façon qui éloigne parfois sensiblement voire fondamentalement de son acception originelle)⁵⁶. La création d'entreprise n'y a pas échappé.

Les FCS du projet de création d'entreprise dans la littérature.

L'encart suivant présente les cinq FCS génériques d'une création d'entreprise selon Papin. Sans dénier l'intérêt de l'ouvrage, force est de re-

⁵³ Urban S, *Management International*, Litec, 1993

⁵⁴ Salerno F & Bénavent C, *Une approche cognitive des facteurs de réussite des nouveaux produits*, Cahier de recherche du CLAREE, 90/3, 1990

⁵⁵ Hazebrouck JM, *La performance dans le management des projets: évolution des méthodes et techniques, facteurs de succès et d'échecs*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Lille, 1992

Pinto J, *Project implementation : a determination of its critical success factors, moderators and their relative importance across the project life cycle*, Thèse, 1986 (source : Hazebrouck, 1992, op. cit.)

Pinto JK & Slevin DP, « Critical success factors in effective project implementation », in Cleland & King (dir), *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988

⁵⁶ La littérature mobilisant le terme de FCS est foisonnante est l'idée n'est pas ici d'en faire un inventaire exhaustif.

connaître toutefois que les facteurs retenus par l'auteur ne constituent pas des FCS au sens originel du terme.

Encart 14 : les FCS de la création d'entreprise selon Papin (1993)

Papin⁵⁷ identifie cinq facteurs de base :

① le créateur : s'il n'existe pas de profil psychologique type du créateur d'entreprise, un certain nombre de qualités favorise les chances de succès :

- ⇒ une volonté farouche de réussir;
- ⇒ savoir faire face à la difficulté;
- ⇒ savoir se remettre en question;
- ⇒ apprendre à se connaître, ce qui sous-entend connaître ses objectifs et motivations, ses forces et ses faiblesses (pour justement consciemment exploiter les premières et minimiser les secondes).

② l'idée et le marché : certes il faut une idée, mais il lui faut surtout un marché. Les questions à se poser sur ce point peuvent être :

- ⇒ existe-t-il un marché solvable pour l'idée ?
- ⇒ Quels sont les FCS sur ce marché ?
- ⇒ Comment ces facteurs clés évolueront-ils dans l'avenir ?
- ⇒ Quels sont les atouts et les faiblesses du créateur sur chacun de ces facteurs ?
- ⇒ Comment réduire les faiblesses et profiter au maximum des atouts ?

③ la conception du projet : c'est une étape primordiale, notamment concernant la réunion des ressources nécessaires au démarrage du projet. Certains partenaires devront être convaincus sur la base d'un dossier nécessitant un minimum de connaissances en comptabilité, gestion, en matière juridique, en termes de démarches administratives...

④ la mise en œuvre du projet : le créateur sera-t-il bon manager ? Une fois l'entreprise créée, la maîtrise de son développement implique des compétences de manager que le créateur n'a pas forcément. Si tel est le cas, des réponses doivent être trouvées pour combler cette lacune.

⑤ la chance ou la bonne étoile « quand bien même un créateur aurait l'étoffe d'un grand dirigeant, quand bien même son idée justifierait la création d'une entreprise et quand bien même cette idée serait mise en œuvre d'une manière efficace, cela n'éliminerait pas pour autant le risque d'échec car il n'obtiendra jamais d'informations parfaites sur le comportement des clients, les ressources et la stratégie des concurrents, sur les intentions des pouvoirs publics, l'évolution de la situation économique, l'apparition de nouveaux produits et, d'une manière générale, sur l'évolution d'un certain nombre de facteurs susceptibles d'exercer une influence notable sur le succès d'un projet »⁵⁸. En d'autres termes, s'il est possible de minimiser les risques, il paraît impossible de les éliminer. Si la chance ou la bonne étoile n'est pas à considérer en soi comme FCS, la maîtrise des FCS n'est pas une garantie du succès, d'où une certaine ambiguïté du terme.

⁵⁷ Papin R, *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dunod 1993 (5ème édition)

⁵⁸ Papin, 1993, op. cit. p.4

En désagrégant les facteurs génériques qu'il identifie, Papin donne une trame à son ouvrage, balayant de façon pragmatique l'essentiel de ce qu'il lui semble indispensable au créateur potentiel de connaître ou d'appréhender pour affronter l'aventure entrepreneuriale.

Papin n'est pas le seul à s'être engagé dans la détermination des FCS de la création d'entreprise. La question a été à maintes reprises posée, et nombre de chercheurs ou de praticiens ont tenté d'y répondre.

Parmi ces facteurs, certains portent sur le profil psychologique type du créateur et rejoignent les propos que nous avons développés en introduction de la première partie de notre thèse⁵⁹. S'il faut faire preuve de prudence dans l'utilisation d'outils formels de détermination des capacités du créateur à réussir dans son entreprise, il est aisé de comprendre que les sociétés de capital-risque cherchent à connaître leurs emprunteurs potentiels⁶⁰. Leurs questionnements portent sur la personnalité du créateur et sur son expérience⁶¹ ou sur les compétences managériales de l'équipe dirigeante. S'agissant de la découverte de la personnalité, on en connaît désormais les limites. S'agissant de l'expérience antérieure des sujets à la création, il semble qu'une compétence technique soit plus favorable au succès qu'une expérience managériale⁶².

⁵⁹ On peut aussi renvoyer aux deux références suivantes :

Le Marois, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1985

Lorrain J & Dussault L, « Les entrepreneurs : profil psychologique et comportement de gestion », *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 2 (1), 1986
voir aussi les travaux de Gasse (cf. bibliographie).

⁶⁰ A titre d'exemple, voir sur ce point : McMillan IC, Zemann L & Subba Narashima PN, « Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process », *Journal of Business Venturing*, 2 (2), 1987

⁶¹ Stuart R & Abetti P, « Field study of technical ventures - part III : the impact of entrepreneurial and management experience on early performance », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988

⁶² Cooper A, Dunkelberg W & Woo CY, « Survival and failure: a longitudinal study », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988

Outre les critères relatifs à la direction de l'entreprise naissante, les facteurs à mesurer résideraient dans le couple produit-marché, le procédé de fabrication, le degré d'innovation, les indicateurs de performances économiques et financiers, etc. L'ensemble de ces facteurs devant trouver place dans tout bon « business plan », dont Copin & Marion n'hésitent pas à dire, non sans ironie : « le business plan est à la création d'entreprise ce que le divan est à la psychanalyse ... on a longtemps confondu business plan et boule de cristal »⁶³.

Avec le plan d'affaire on tend à objectiver la vision du créateur, mais l'évaluation de ce plan ne doit pas se faire sans perdre de vue que d'une part le créateur ayant fourni un plan détaillé et soigné ne réussira pas forcément, d'autre part que l'absence d'un tel plan ne dispense pas de la réussite⁶⁴. On n'oubliera pas non plus que le plan n'a pas forcément été réalisé par le créateur lui-même. Toutefois « le business plan reste un support fondamental de l'analyse de projets dès lors qu'on ne le considère pas comme un modèle de prêt-à-porter dont chaque créateur devrait se parer pour répondre aux exigences du facteur clé de succès. Mais il est également clair qu'un projet de création d'entreprise ne peut être limité à une approche analytique du business plan à travers l'étude des FCS, dont les limites sont aujourd'hui connues »⁶⁵.

Comme le soulignent Livian et Marion, outre la question des FCS de la création d'entreprise, on peut en effet se poser la question de la capacité des processus de sélection des projets à anticiper ces facteurs sur des projets précis. Le but de leur étude était de déterminer le degré de prédiction de réussite obtenu par un programme d'appui à la création de la région lyon-

⁶³ Copin G & Marion S, « Réinventer le business plan », *Harvard-L'expansion*, été, 1992

⁶⁴ Copin & Marion, 1992, op. cit.

Livian YF & Marion S, « De l'évaluation des projets de création d'entreprise au pronostic de succès », *Revue Internationale PME*, 4 (1), 1991

naise. Sans prétendre à la généralisation, ils constatent que le plan d'affaire peut être retenu comme un exercice démonstratif de la cohérence du projet, de la capacité du créateur à expliciter de façon claire sa vision. Celle-ci est centrale et a été relevée par les auteurs comme un critère de pronostique possible : « la capacité de se représenter l'avenir de son projet, avec suffisamment de précision et de clarté, tant dans sa dimension stratégique que dans certains éléments quotidiens, peut être en effet un atout considérable, puisque cela peut permettre d'anticiper, de choisir et de convaincre »⁶⁶. Le plan d'affaire constitue ainsi un exercice de conviction, qui s'étayera dans sa défense orale, ainsi qu'un engagement cohérent relativement aux résultats espérés, notamment économiques et financiers.

Néanmoins son utilisation n'est pas légitimée par les experts, même par ceux qui pourtant l'utilisent effectivement. À l'issue d'une réunion organisée par le Groupe ESC Lyon, des spécialistes de douze pays en sont venus à conclure que : « le business plan pouvait aider le créateur à mettre de l'ordre dans ses idées en le poussant à rechercher des informations sur son marché. Mais on releva qu'il était avant tout un "selling document" destiné à l'investisseur »⁶⁷. Copin et Marion, rapportant les résultats d'une enquête menée conjointement dans trois pays (Espagne, Grande-Bretagne et France) sur les critères de sélection des projets et sur les méthodes d'évaluation, constatent d'une part que quelle que soit la méthode les éléments jugés prioritairement sont toujours les mêmes, à savoir l'analyse des FCS et les antécédents de l'équipe dirigeante, d'autre part que le business plan reflète davantage ce que le créateur croit qu'il convient d'indiquer pour que l'investisseur accepte de le suivre dans le projet plutôt que le reflet exact de ce qu'il pense juste et prévisible. Fort de ce constat, Copin et Marion propose la révision du plan d'affaire selon quatre pistes. La première serait d'accepter et de gérer l'incertitude : « le business plan ne doit plus être une présenta-

⁶⁵ Copin & Marion, 1992, op. cit., p.99

⁶⁶ Livian & Marion, 1991, op. cit., p.119

tion statique de ce que l'on veut faire, mais une analyse des différents scénarios de développement en fonction de l'évolution possible des FCS préalablement présentés »⁶⁸. La seconde consiste à appréhender toutes les conséquences d'une évolution de ces FCS. Il convient ensuite de faire preuve d'imagination dans la façon de présenter par exemple la partie financière. Rien ne sert de fournir une profusion de détails, de chiffres qui risquent fort peu d'être effectifs à l'avenir. La quatrième piste passe par un partage des rôles entre le créateur et l'investisseur, avec pour ce dernier la préconisation d'outils adaptés à la création d'entreprise. C'est à l'interactivité qu'invitent les auteurs, tant dans les aspects de financement que dans la réflexion stratégique. Celle-ci ne doit pas s'appuyer sur les seuls FCS, mais sur ce que les auteurs appellent les facteurs clés d'échec (les FSR ?), tant dans les aspects liés à l'activité de l'entreprise que dans les capacités à piloter le projet.

Il reste que les évaluateurs d'un projet ont leur propre idée de ce qu'est le succès ou l'échec. Les termes de « succès » et « d'échec » sont ambigus. Cette ambiguïté n'est pas neutre sur la relativisation à l'objet d'étude, comme nous l'avons déjà souligné. On peut en effet parler du succès d'une internationalisation, du succès d'un projet, notamment d'un projet de création d'entreprise, etc. Même s'il semble légitime de se focaliser sur les aspects spécifiques de la situation de gestion, la notion de FCS s'est banalisée et le terme est désormais utilisé à tout va par les auteurs qui, selon leur objet d'étude, dégagent un lot de variables majeures qu'ils appellent FCS (ou autre vocable de substitution mais fondamentalement identique). D'autre part le succès ou l'échec peut être relatif à l'individu. Ce qui est perçu comme succès (ou comme échec) pour l'un n'est pas forcément perçu comme tel par un autre⁶⁹ (encart 15).

⁶⁷ Copin & Marion, 1992, op. cit. p.100

⁶⁸ Copin & Marion, 1992, op. cit., p.101

⁶⁹ Saporta, 1994, op. cit.

Encart 15 : les FCS repérés dans la littérature par Sammut (1995)⁷⁰.

Sammut⁷¹ cite Miskin & Rose⁷², pour qui le succès d'une création d'entreprise est lié à l'atteinte du seuil de rentabilité; Ibrahim & Goodwin⁷³ et Stuart & Abetti⁷⁴ pour qui le succès relève de la pérennité de l'entreprise; Alpander, Carter & Forsgren⁷⁵, pour qui le succès correspond à une croissance du CA de 40% au terme de la troisième année d'exercice. Si les auteurs ont une acception différente du succès, il en est de même pour les créateurs. Ray & Trupin⁷⁶ montrent à ce titre la prégnance de la culture nationale. Sammut repère dans la littérature d'autres éléments clés comme la gestion efficace du temps, les capacités d'apprentissage, l'accompagnement et le suivi du projet par des experts, la prise de risque raisonnée et la façon dont les éléments clés se combinent. Elle montre (cf. tableau suivant) que les éléments initiateurs du succès dans la phase de démarrage peuvent être rassemblés autour de trois notions clés : l'entrepreneur (qu'elle reconnaît comme pièce maîtresse du triptyque), l'organisation et l'environnement. Ce qui revient à distinguer deux types de facteurs, les facteurs internes et les facteurs externes, articulés par le troisième facteur qu'est l'entrepreneur.

FCS	Auteurs/thèmes
Entrepreneur	
Parents entrepreneurs	Collins & Moore (1964); Gilmore (1971); Cooper (1971); Mescon & Montanari (1981); Duchesneau & Gartner (1990); Letowski (1993)
Expérience	Vesper (1980); Van de Ven, Hudson & Schroeder (1984); Gartner (1985); Kochanski & Kombou (1988); Bird (1989); Lorrain & Raymond (1991); Megginson, Scott & Megginson (1991); Birley & Westhead (1992); Doutriaux (1992); Letowski (1993); Box, White & Barr (1993)
Preneur de risque modéré	Collins & Moore (1964); Webster (1976); Van de Ven & al (1984); Bird (1989); Gibb & Davies (1990); Duchesneau & Gartner (1990)
Capacité d'apprentissage	Massacrier & Rigaud (1984); Le Marois (1985); Bird (1989); Gibb & Davies (1990); Woo, Cooper, Nicholls-Nixon & Dunkelberg (1990); Bruyat (1993); de La Ville (1993); Letowski (1993)
Contrôle de la situation (internal locus of control)	Brockhaus (1980); Fredrickson & Mitchell (1984); Brockhaus & Horwitz (1986); Sandberg (1986); Box, White & Barr (1993)
Affaire bien définie	Timmons (1982); Vesper (1980); Gibb & Ritchie (1982); Van de Ven & al (1984); Duchesneau & Gartner (1990); Megginson, Scott & Megginson (1991)
Gestion efficace du temps	Bird (1989); Megginson, Scott & Megginson (1991); Woo, Cooper, Nicholls-Nixon & Dunkelberg (1990)
Environnement	
Etude de marché	Hoad & Rosko (1964); Vesper (1980); Van de Ven & al (1984); Timmons, Smollen & Dingee (1985); Lorrain & Dussault (1988)
Utilisation de professionnels; suivi	Hoad & Rosko (1964); Liles (1974); Land (1975); Cooper (1982); Van de Ven & al (1984); Duchesneau & Gartner (1990); Smalborne (1990); Viennet (1990); Birley & Westhead

⁷⁰ Dans le contexte de création d'entreprise, il faut également immanquablement consulter Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993

⁷¹ Sammut S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, 1995

⁷² Miskin V & Rose J, « Women entrepreneurs : factors related to success », *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College, 1990

⁷³ Ibrahim AB & Goodwin JR, « Toward excellence in small business : an empirical study of successful small business » in Julien, Chicha & Joyal (dir), *La PME dans un monde en mutation*, Presses de l'Université du Québec, 1986

⁷⁴ Stuart RW & Abetti PA, « Impact of entrepreneurial and management experience on early performance », *Journal of Business Venturing*, 5 (3), may, 1990

⁷⁵ Alpander G, Carter K & Forsgren R, « Managerial issues and problem solving in the formative years », *Journal of Small Business Management*, avril, 1990

⁷⁶ Ray D & Trupin D, « Crossnational comparison of entrepreneurs perceptions of success », *Entrepreneurship & Regional Development*, 1 (1), 1989

	(1992); Letowski (1993)
Obtention de capitaux en quantité suffisante	Megginson, Scott & Megginson (1991)
Gestion efficace de l'information	Megginson, Scott & Megginson (1991); Woo, Cooper, Nicholls-Nixon (1991)
Développement de réseaux; partenariat	Ronstadt (1984); Timmons, Smollen & Dingee (1985); Gibb & Davies (1990); Szarka (1990); Gibb (1993)
Pénétration agressive du marché	Weiss (1981); Miller & Camp (1985); McMillan & Day (1987)
Organisation	
Spécialisation des employés	Lawrence & Lorsch (1973); Van de Ven & al (1984); Duchesneau & Gartner (1990)
Participation des employés à la prise de décision; délégation	Van de Ven & al (1984); Duchesneau & Gartner (1990); Sexton & Bowman-Upton (1991)
Différenciation des produits	Reynolds & Miller (1989)

Au regard de la triple relativité mentionnée (au projet, à l'acteur, au temps), comment définir ce que seraient les facteurs de succès ou d'échec?

À défaut de pouvoir répondre pour chaque situation de gestion, il semble nécessaire, au regard de cette relativité, de procéder à une abstraction permettant de conceptualiser la notion de FCS (et de FSR), en veillant à ce que le concept puisse ensuite être décliné dans une situation donnée.

Pour répondre à la question formulée par Saporta⁷⁷, relative à la connaissance que nous avons des facteurs de succès et d'échec de la création ainsi qu'à la façon de reposer la question, une approche fondamentale est nécessaire pour notre objet d'étude. Il paraît en effet raisonnable de dépasser les approches de type « mode d'emploi », même si certaines d'entre elles fournissent des guides intéressants pour nombre de projets. Dans le cadre de l'entrepreneuriat persistant il convient d'aller au-delà du manuel. Cela passe d'une part par une modélisation du phénomène lui-même, d'autre part par une conceptualisation de la notion de FCS (et de FSR) afin de pouvoir établir une passerelle entre cette notion, essentielle dans l'acceptation du contrôle que nous avons retenue, et les facteurs perçus par l'acteur comme influençant ou étant susceptible d'influencer la trajectoire de l'organisation

⁷⁷ Saporta, 1994, op. cit. p. 78

qu'il initie (cf. première partie). Est ainsi également établie une passerelle avec l'organisation entrepreneuriale dont la modélisation constitue la définition que nous en retenons dans notre cadre d'étude.

Le prochain chapitre expose une proposition conceptuelle permettant de dépasser l'acception matérialiste de la notion en tentant de la relier avec celle de facteurs d'évolution de la firme, dans une perspective cognitiviste. Au regard de notre objet de recherche, cette conceptualisation doit ensuite pouvoir être déclinée au phénomène de création d'entreprise. Elle doit en cela pouvoir lier les propos de la partie 1 et de la partie 2. C'est le deuxième niveau de notre analyse dialectique, à savoir l'organisation, qui nous permet d'effectuer ce lien (chapitre 8 & 9).

Ces chapitres s'illustrent des propos de la première partie et de la deuxième partie. Dans ce dernier cas l'idée n'est pas, comme on le dit assez facilement dans le langage courant, de faire d'un cas une généralité. Il s'agit plutôt de mettre l'accent sur les aspects signifiants du cas étudié et de souligner sa contribution à la construction théorique entreprise.

Chapitre 7

Atteindre les buts par la maîtrise des facteurs d'évolution

Deux points circonscrivent la portée du concept ici proposé. Tout d'abord il concerne les entités téléologiques, c'est-à-dire guidés par un but ou tout au moins par une vision (cf. première partie). Les exemples s'appuient sur l'image de l'entrepreneur, vu comme un organisateur, porteur du but de l'entité qu'il pilote à travers la vision qu'il a du futur de la firme, ou encore, comme le propose Bréchet⁷⁸, comme porteur du projet d'entreprise. Le deuxième point est donc que l'entité est pilotée et dirigée par un leader qui inculque sa culture et sa vision au groupe⁷⁹. S'il y a dans l'entreprise multiplicité des schèmes d'interprétation, il reste que certains acteurs, par leurs décisions et actions, engagent davantage la firme dans une certaine trajectoire; c'est évident pour le créateur, voire pour l'entrepreneur. Il est possible de passer de l'entrepreneur à la coalition dominante en utilisant ce que Martinet appelle le noyau stratégique : « nous appellerons noyau stratégique le groupe (composé de 1 à n individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution et créatrices de l'entreprise. Il peut s'enrichir en s'agrégeant des individus puisés dans l'organisation (cadres...) ou à l'extérieur (experts, conseils, "alliés") ». Ici, le créateur constitue le « noyau stratégique »⁸⁰. Les précisions nécessaires à l'acceptation des propositions de notre étude dans un contexte plus large (notamment relativement à l'unité de but, ou du passage de la

⁷⁸ Bréchet JP, « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994

⁷⁹ Cf. Schein E H, *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989

⁸⁰ Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984, p.40

vision du niveau idiosyncrasique au niveau collectif) obligent des développements qui nous conduiraient à trop nous écarter de notre objet d'étude.

Ce chapitre tente de conceptualiser la notion de FCS et celle de FSR. Les entités téléologiques sont par essence guidés par un but. La notion de but pose des problèmes qui sont passés en revue dans la première section (A). Il est plus raisonnable de parler de vision, laquelle correspond aux schèmes guidant les agissements de l'entrepreneur. Cette vision, représentation d'un futur voulu, s'agence autour et entre des facteurs perçus comme importants pour la réussite du projet. On peut parler de FCS et de FSR perçus⁸¹. Est ainsi établie un lien entre la notion de vision et celle des FCS. Ces derniers évoluent sous des pressions d'ordre et de nature différents et l'activité stratégique consiste principalement à parier sur cette évolution (section B).

En préalable, il nous reste à faire une précision d'ordre épistémologique. Bien que le concept s'attache principalement aux perceptions des acteurs (notamment à la vision de l'entrepreneur), il ne postule la réalité exclusivement comme construite, pas plus qu'il ne la considère comme donnée. Considérer la réalité comme construite (certains diraient « subjective »), c'est admettre qu'une partie de cette construction peut être ordonnée; si on la considère comme ordonnée (certains diraient « objective »), on n'oubliera pas que l'ordre d'un système social est relatif à l'observateur, à son interprétation. Parmi les éléments qu'un individu perçoit comme importants pour la réussite du projet qu'il mène, certains paraissent objectifs (du moins plus objectifs que d'autres), selon qu'ils sont matériels, biologiques, mentaux ou artificiels (artefacts) et selon qu'ils sont « objectivés » par le social selon le processus d'objectivation décrit par les psychologues sociaux.

⁸¹ Malgré la différence fondamentale entre un FCS et FSR, le lecteur nous pardonnera l'utilisation parfois exclusive du terme de FCS dans le but de ne pas alourdir le texte. L'idée de FSR est toujours sous-jacente. Ainsi lorsqu'est évoqué la maîtrise de FCS, sont sous-entendues les parades qu'il convient

A

Facteurs maîtrisables, facteurs non maîtrisables

Le créateur agit dans un environnement laissant une part plus ou moins grande à sa discrétion managériale. Ainsi, selon la typologie des environnements proposée par Zarka et Jarrosson (cf. première partie), plus l'environnement tend vers la stabilité plus la réalité souhaitée par le créateur devrait correspondre à un futur déterminé⁸². En effet les forces à l'œuvre dans ce type d'environnement tendent à lui conférer un degré de déterminisme plus prononcé, plus prévisible. Il convient pour l'entrepreneur d'avoir une perception de l'environnement congruente avec ce qu'est, à un moment donné, cet environnement, et cela d'autant plus qu'il a peu de poids dans l'environnement qu'il investit, c'est généralement le cas du créateur d'entreprise ex-nihilo.

À l'inverse, plus l'environnement est discontinu plus la notion de pari est en mesure de remplacer le futur déterminé par un futur voulu, c'est-à-dire que l'entrepreneur dispose d'une plus grande liberté d'action pour parvenir au futur qu'il souhaite.

Mais dans tous les cas il existe une part plus ou moins objective ou, plutôt, « objectivée » dont l'entrepreneur gagne à avoir une représentation congruente. Autrement dit il vaut mieux se tromper à propos de choses malléables que figées ou, pour prendre une métaphore, il vaut mieux se heurter à des plumes qu'à un mur.

En fait, selon l'environnement, le but doit se rapprocher plus ou moins

d'élaborer à l'influence des FSR.

⁸² Il est possible de nuancer la notion d'univers stable par celle d'univers domestiqué, comme le propose Koenig. Dans cet univers les évolutions sont prévisibles ou contrôlables. Koenig, 1996b; op. cit.

d'un futur déterminé, plus ou moins enclin à subir des changements. Quoiqu'il en soit, le futur souhaité par l'entrepreneur correspond toujours à un futur voulu, lequel constitue la primitive de sa stratégie. Plus largement : « une stratégie exprime une configuration voulue du futur de la firme »⁸³. C'est aussi exprimer une configuration voulue de l'environnement, plus ou moins large, car la formation du but, c'est-à-dire les actions entreprises pour l'atteindre, engendrent des réactions de l'existant.

De la notion de but à celle de vision.

Le futur voulu correspond à ce qu'on appelle communément le "but". Celui-ci est une cible (ou plusieurs cibles) à atteindre ou à éviter. Il peut résulter d'une projection, d'une prévision, d'une prospective ou d'une planification⁸⁴. La projection est le prolongement dans le futur d'une évolution passée sous certaines hypothèses d'extrapolation ou d'inflexion de tendances. Une prévision est une projection assortie d'une probabilité (le plus souvent une appréciation chiffrée à partir de données du passé et sous certaines hypothèses). Une prospective est un panorama des futurs possibles contingentés par le passé et le jeu des acteurs. Les scénarios construits par la prospective pouvant faire l'objet d'une prévision ou, de façon plus normative, d'une planification. Lorsque le but est formalisé, l'exercice consiste pour les représentants de l'entité sociale à décrire un état prochain, généralement le meilleur possible soit pour l'entité elle-même (jeu concurrentiel), soit pour le système dont elle fait partie (par exemple un secteur d'activité), voire les autres systèmes (c'est le cas, ou ce devrait être, des associations philanthropiques ou d'aides diverses). La figure suivante schématise un futur

⁸³ Avenier, 1988 op. cit. p.123

Voir aussi Lussato pour qui l'élaboration du but constitue l'origine des activités menées par la firme (les activités étant vues comme les opérations effectuées pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise et incorporant les processus mentaux conscients et inconscients animant ces opérations).

Lussato B, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, 1972

⁸⁴ Tabatoni P & Jarniou P, *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*, PUF, 1975

voulu différent de la réalité telle qu'elle est à l'instant t , généralement l'avenir désiré correspond à une meilleure situation que celle du présent.



Figure 3.1 : état présent, état souhaité

L'observateur cherchant à identifier le but du système observé se heurte à quelques difficultés, surtout lorsque ce but n'est pas formalisé. Ces difficultés sont les suivantes :

⇒ plutôt que de chercher à atteindre un but, le repérage et l'évitement des états nuisibles peuvent constituer également un guide⁸⁵... En ce sens un non-but peut être vu comme un but... Cette approche aurait d'ailleurs l'avantage, d'après Morgan, de ne pas focaliser exclusivement l'attention sur l'atteinte d'un but unique et permet de sortir d'une vision instrumentale du rapport de la firme avec son environnement;

⇒ l'entité sociale est généralement composée d'acteurs multiples, aux buts multiples. Ces buts sont éventuellement divergents, non avoués, déformés, etc. Cette pluralité rend l'identification d'un but général guidant le système particulièrement délicate, voire impossible;

⇒ plusieurs buts peuvent être poursuivis simultanément. Cette situation se rencontre dans les entreprises disposant d'un portefeuille d'activités. À ce titre les opérations de recentrage correspondent à une prise de conscience des éventuelles conséquences néfastes de cette

⁸⁵ Morgan G, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1986

pluralité;

⇒ les membres participant à l'élaboration du ou des buts ne sont pas forcément internes à l'entité. Des acteurs d'autres systèmes peuvent intervenir dans le gouvernement de l'entité. Il existe des détenteurs d'influences externes⁸⁶. Mintzberg⁸⁷ propose de voir les buts d'une firme comme la résultante d'un jeu de pouvoir et d'influence entre « acteurs qui essaient de faire valoir leur point de vue respectif et d'infléchir la volonté de leurs interlocuteurs dans le sens qu'ils souhaitent »⁸⁸. Il y a là déploiement de l'exercice de conviction entre acteurs, exercice pouvant s'appuyer sur celui de pouvoir;

⇒ le but est susceptible de se préciser dans l'action, dans l'interaction. Les réorientations stratégiques en sont une illustration. Par exemple un créateur d'entreprise peut repérer une opportunité qu'il souhaite exploiter, même si elle l'écarte de son projet initial;

⇒ le but peut être exprimé de façon très synthétique (ex: un chiffre) ou de façon très générale et peu quantifiable (ex: la qualité d'un service)⁸⁹.

Ces difficultés se combinent et font l'objet de moult débats qui renvoient pour l'essentiel aux questions de pouvoir⁹⁰, notamment le pouvoir de jouer sur l'information constituant la base de l'interprétation des autres. S'ajoute

⁸⁶ Koenig, 1990, op. cit.

Mintzberg H, *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'organisation, 1986

⁸⁷ Mintzberg H, « Organizational power and goals : a skeletal theory », in Schendel & Hofer (dir), *Strategic management. A new view of business policy and planning*, Littel, Brown & Co, 1979 (source : Thiétart)

⁸⁸ Thiétart RA, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience, 1990 (2ème éd), p.47

⁸⁹ Girin C, « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », in Martinet (dir), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990

⁹⁰ Cf. entre autres Crozier M & Friedberg E, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977

Mintzberg, 1986, op. cit.

voir aussi le premier chapitre de Koenig, 1990, op. cit.

ainsi la difficulté d'identifier l'initiateur du but (personne seule ou coalition). Cet initiateur n'a pas obligatoirement pleinement conscience des engagements qu'il prend ni du but qu'il poursuit. Il possède une rationalité limitée et une intra-subjectivité (chaque individu possède des personnalités multiples) conférant au but une éventuelle instabilité. Pourtant le but est vu comme canalisant et guidant les actions entreprises, ainsi se centrer sur celui de l'entrepreneur serait une façon raisonnable d'appréhender l'évolution de l'organisation qu'il pilote ou initie. Il faut toutefois tenir compte de trois réserves majeures qui s'imbriquent :

⇒ La première, mentionnée précédemment, est que, selon un principe réflexif, les actions révèlent le but. Or « la plupart du temps nous ne nous formons pas une image précise du but de notre action »⁹¹ et l'action est d'autant plus « tâtonnante » que le but à atteindre est un état (et non un objet comme dans le cas des activités motrices). Autrement dit, un but peut n'être qu'un souhait transitoire puisque l'action, via la réflexivité de l'individu, peut conduire à l'amender;

⇒ la seconde réserve est énoncée par Koenig : « les buts ne sont qu'une manière commode de désigner le produit d'interactions complexes entre des projets (qu'il ne faudrait tout de même pas évacuer), des phénomènes émergents et des opportunités »⁹²;

⇒ la troisième réserve est que l'action peut provoquer des réactions conduisant l'entité vers une trajectoire qui, à l'extrême, peut être à l'opposé des intentions de son initiateur. Une fois entreprise l'action entre dans un univers d'interactions⁹³ et son initiateur n'en est plus

⁹¹ Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993, p. 292

⁹² Koenig, 1990, op. cit. p.15. Nous userons de cette commodité dans la suite du texte.

⁹³ Morin E, *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris, 1990

le seul pilote. L'observation de ce cas peut conduire à prôner le déterminisme de l'environnement (cf. encart 16 : la métaphore de la boule de billard) alors qu'il conviendrait d'analyser les actions des acteurs du système, les interactions de ces actions et les intentions des acteurs de l'action. Avec comme difficulté résiduelle celle de distinguer, à la manière de Giddens⁹⁴, l'intentionnel de l'inintentionnel, ce dernier étant la conséquence d'une série d'événements ayant échappé à l'initiateur de la séquence d'actions, chaque événement pouvant devenir une condition non reconnue d'actions ultérieures⁹⁵.

Encart 16 : déterminisme, action et intention; la métaphore de la boule de billard

Les épistémologues usent régulièrement de la métaphore de la boule de billard pour exposer leur point de vue sur la question du déterminisme, ou de la causalité. Ainsi Jaspars & Hewstone évoquent la nécessité inéluctable dans laquelle nous nous trouvons d'attribuer les événements observables à des traits humains. « L'acteur et l'acte sont perçus comme une unité causale, tout comme, dans les expériences de Michotte sur la causalité physique, deux objets, qui s'entrechoquent comme des boules de billards, sont vus comme une gestalt cinématique »⁹⁶.

Prenons ici l'exemple d'une boule de billard qui est entrée dans le trou de la table. Quel est le facteur ayant amené ce résultat ? La boule est entrée dans le trou parce qu'une autre boule est venue la frapper à tel endroit, avec telle force et tel effet. Cette dynamique se prête à formalisation mathématique et il devient facile de convaincre que la boule est entrée dans le trou pour la raison évoquée. C'est ainsi que l'on démontre aux lycéens de filières techniques le jeu des forces à l'œuvre dans la nature. Une telle explication amène à se satisfaire de la dimension purement matérielle pour l'appréhension d'un phénomène. Toutefois, en élargissant l'espace d'étude, on peut dire qu'il y a une cause au fait que la seconde boule est venue frapper la première, c'est que la queue est venue elle-même frapper cette seconde boule à tel endroit, avec telle force et tel effet. Ainsi de suite. On reste dans un univers d'interactions physiques mais tôt ou tard l'univers immatériel vient interagir avec l'univers matériel, en fait on en arrive au désir du joueur de mettre la boule dans le trou. Est-il possible de formaliser son intention, sa pensée ? On en arrive au cerveau, aux neurones, aux synapses et leurs relations à la pensée, à tenter de relier « biologie et connaissance », puis biologie-connaissance-action, puis biologie-connaissance-action-résultat...

Mais n'y a-t-il pas erreur d'interprétation dès le départ ?... Ce n'était peut-être pas l'intention du joueur de

⁹⁴ Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987 (1ère 1984)

⁹⁵ Sur l'intention cf. aussi :

Searle J, *L'intentionnalité*, Editions de minuit, 1985

Searle J, *La redécouverte de l'esprit*, Gallimard, 1995

Davidson D, *Actions et événements*, PUF, 1993

Fisette D & Livet P, « L'action mise en cause », *Actuel Marx*, n°13, premier semestre, 1993

⁹⁶ Jaspars J & Hewstone M, « La théorie de l'attribution », in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984, p.311

Michotte A, *La perception de la causalité*, Erasmé, Paris, 1946 (source : Jaspars & Hewstone, 1984, op. cit.)

mettre cette boule là dans le trou, c'est un accident... L'erreur d'interprétation sur l'intention du joueur a été induite par son attitude. Qu'en est-il lorsque l'information qui nous est donnée provient d'une action à laquelle nous n'avons pas assisté. À partir de la représentation de l'individu ayant fourni l'information nous reconstruisons une réalité. De plus lorsqu'un individu acteur de la situation contée se justifie, « on peut le soupçonner de relire son action en remodelant ses intentions de façon compatible avec les indices qu'il a fournis... Cette compatibilité ne garantit en rien l'authenticité des justifications »⁹⁷, l'acteur lui-même ayant des difficultés à savoir ce que fut son intention initiale. Cela renvoie au thème de la « rétrospection », dont Koenig nous rappelle l'origine ethnométhodologique⁹⁸.

Il est toujours possible de donner à nos propres actions une interprétation différente de ce qu'elles semblaient avoir, même en s'appuyant sur des événements physiques (plus objectifs) car « il est toujours possible de rendre compte des événements physiques par des interprétations différentes, de rajouter des arrière-pensées, ou simplement de relier l'action à des traumatismes lointains plutôt qu'à des causes proches, etc. Cette équivocité naît paradoxalement dès le moment où nous revendiquons pour notre action telle visée, telle intention que nous demandons (explicitement ou implicitement) à autrui de reconnaître comme nôtre. Car si nous avons besoin d'explicitement notre intention, c'est qu'on pourrait en donner une autre interprétation »⁹⁹.

L'exemple de la boule de billard nous aide à admettre que même lorsque le résultat s'est produit, ses causes peuvent se prêter à spéculation.

Cela implique une identification précoce du but pour comprendre les agissements d'un entrepreneur. Néanmoins, comme il a été précédemment mentionné, le but est susceptible de s'amender pour des raisons diverses : l'individu n'a pas forcément conscience du but qu'il poursuit ou peut éprouver des difficultés à l'exprimer, enfin il peut procéder à un exercice de rationalisation qui ne reflète pas son intention réelle. Certes l'entrepreneur peut avoir les « idées claires »; ainsi dans le cas de M. Petit, les rencontres que nous avons eues avec lui préalablement au déploiement de la méthode présentée dans la deuxième partie, nous permettent d'affirmer qu'il conduit son projet conformément à son but initial. Mais de façon générale, au regard des difficultés que pose la notion de but, il est plus pertinent d'interroger l'individu sur les éléments qu'il perçoit comme importants pour l'évolution de l'entreprise qu'il mène, cela d'autant plus qu'il existe dans son univers cognitif une structure causale qui guide ses actions plus ou moins conformément au but qu'il souhaite atteindre (cf. première partie).

⁹⁷ Livet 1993, op. cit. p. 303

⁹⁸ Garfinkel H, *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, 1987 (source : Koenig, 1996a) Koenig, 1996a, op. cit.

⁹⁹ Livet, 1993, op. cit. p. 295

Ce qui ne veut pas dire que les schèmes causals soient les seuls à expliquer le fonctionnement psychologique humain, mais ils existent et il a été expérimentalement démontré qu'ils influencent les actions de l'individu. Il s'agit donc d'accéder aux représentations de l'individu via ces schèmes, à sa vision stratégique dans le cadre de notre étude.

Des facteurs de la vision aux FCS et FSR.

Sans développer, il est nécessaire de reprendre ici quelques propos de la première partie, dans laquelle nous avons vu que l'idée de représentation est liée à l'existence de schèmes interprétatifs, autant d'a priori établis par le système de pensée avec lesquels l'individu aborde et évolue dans les situations auxquelles il est confronté¹⁰⁰. Avec l'idée de schéma causal¹⁰¹ tout se passe comme si l'individu était motivé à atteindre la maîtrise cognitive de la structure causale de l'environnement¹⁰². Le schéma causal est, selon Kelley, une conception générale que la personne a concernant la manière dont certains types de causes interagissent pour produire un type d'effets particuliers, sous l'influence notamment de ses expériences passées, mais aussi de ses émotions¹⁰³. Le schéma causal permet d'intégrer et d'utiliser des informations acquises à des occasions spatiales et temporelles distinctes. Il transforme tout élément d'information en l'effet d'une cause¹⁰⁴ (et, pourquoi pas, en moyen plutôt qu'en l'effet). La notion de schèmes causals doit être complétée par celle de schèmes d'événements, scripts cognitifs du vécu offrant un éventail de comportements possibles face à une nouvelle situation. Le

¹⁰⁰ Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociales », in Jodelet (Dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989

¹⁰¹ Kelley HH, « Attribution theory in social psychology », In Levine (dir), *Nebraska Symposium Of Motivation*, University of Nebraska Press, 1967

Kelley HH, « Causal schemata and the attribution process » in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving causes of behaviour*, Morriston, NJ, General learning Press, 1972

¹⁰² Deschamps JC & Clémence A, *L'attribution*, Delachaux et Niestlé, 1990

¹⁰³ Damasio AR, *L'erreur de Descartes*, Ed Odile Jacob, 1995

Vernier P & Vincent D, « Le rôle majeur des émotions », hors série *Sciences et vie*, n°195, juin 1996

¹⁰⁴ Moscovici S, « L'ère des représentations sociales », in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des re-*

but de ces scripts est de suggérer un comportement convenant à la situation par la remise en mémoire des situations antérieures.

C'est donc à la vision de l'entrepreneur qu'il convient d'accéder, au futur qu'il se fait de son entreprise, sachant que la vision n'est pas nécessairement claire, simple et garante du consensus organisationnel, mais son contenu représente un cadre d'action (« vision et action s'imbriquent ») et possède des fonctions organisationnelles¹⁰⁵. Cela présente l'avantage, par rapport au but (mais auquel la vision peut parfois se réduire), d'accepter l'idée que la vision peut être aussi vague qu'un rêve ou aussi précise qu'un but à atteindre ou une mission à remplir¹⁰⁶.

En tout état de cause l'entrepreneur identifie, consciemment ou inconsciemment, les éléments (événements, acteurs, biologiques, mentaux, artificiels, ...) sur lesquels il pense, consciemment ou inconsciemment, devoir agir pour guider l'organisation qu'il pilote ou initie vers le futur qu'il souhaite. Par commodité de l'exposé on appellera ces éléments « facteurs d'évolution », ou encore « facteurs d'évolution perçus » puisqu'ils sont les éléments perçus comme influant sur l'évolution de la firme. Il est important, quel que soit le contexte, de considérer cette idée de perception car les réalités sont loin de ne pas poser de problèmes d'interprétation¹⁰⁷.

présentations sociales, Delachaux & Niestlé, 1986

¹⁰⁵ D'Amboise G & Bouchard S, *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations*, Document de travail 90-02, 1990

voir aussi Filion LJ, « L'élaboration d'une vision », in Coté (dir), *La gestion stratégique de l'entreprise. Aspects théoriques*, Gaëtan Morin éditeur, 1995

Filion LJ, « Vision and relations : element for entrepreneurial metamodel », *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 1990

Filion LJ, *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991

¹⁰⁶ Bennis W & Nanus B, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1985

¹⁰⁷ Koenig, 1996b, op. cit.

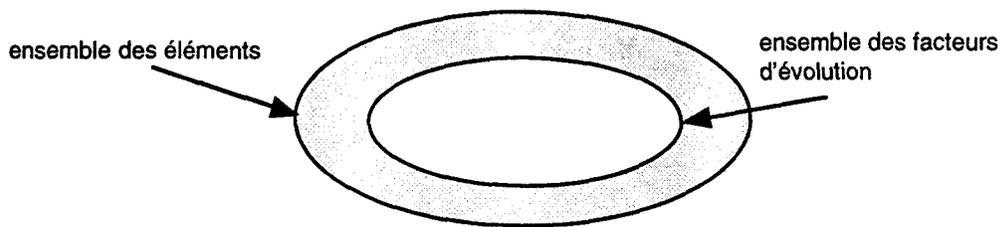


Figure 3.2 : éléments et facteurs d'évolution

Ainsi dans l'ensemble des éléments (éléments matériels ou immatériels, événements, acteurs, relations ou interactions, etc.) constituant le système dans lequel baigne l'entité pilotée ou en création, l'individu identifie des éléments nommés ici facteurs d'évolution qu'il perçoit comme influençant la trajectoire que prendra, ou devrait prendre selon ses souhaits, cette entité (Figure 3.2). Sous réserve de congruence entre la perception de l'entrepreneur et la réalité à laquelle il se confronte¹⁰⁸, pour conduire le système vers l'état désiré (la formation de la stratégie) il convient de savoir sur quels facteurs il faut agir en priorité, quels facteurs il faut mesurer pour vérifier que la conduite se fait selon les désirs exprimés, quels facteurs risquent d'entraver l'atteinte du futur voulu. Il s'agit en fait d'identifier les facteurs, et influences entre ces facteurs, qui sont ou seront les véritables **moteurs** de l'évolution ou **freins** à l'évolution de l'entité. Les efforts de l'entrepreneur doivent porter sur la maîtrise de ces facteurs, or il ne saurait tout maîtriser (c'est d'autant plus vrai dans le cadre des PME ou dans celui de la création d'entreprise). Dans l'ensemble des facteurs, et plus largement dans l'ensemble des éléments, certains sont maîtrisables, d'autres non. Cette éventuelle maîtrise dépend de conditions telles que les moyens (fonds, compétences, etc.) dont dispose l'entité pour maîtriser l'élément, la congruence de la représentation qu'a l'entité de cet élément, la réaction des autres entités, etc.

¹⁰⁸ Cette congruence étant, comme nous l'avons vu, relative au type d'environnement et à son degré de déterminisme ou de continuité (pour faire référence à la typologie de Zarka et Jarrosson), mais aussi relative aux moyens dont dispose l'entité pour imposer ses vues.
Zarka M & Jarrosson B, *La stratégie réinventée. Pour en finir avec le terrorisme stratégique*, Dunod, 1995

Ainsi serait appelé facteur maîtrisable pour une firme durant la période t tout élément qu'elle est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant une influence sur la réalisation de son projet¹⁰⁹. Serait appelé facteur non maîtrisable pour une firme durant la période t tout élément qu'elle n'est pas susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant une influence sur la réalisation de son projet.

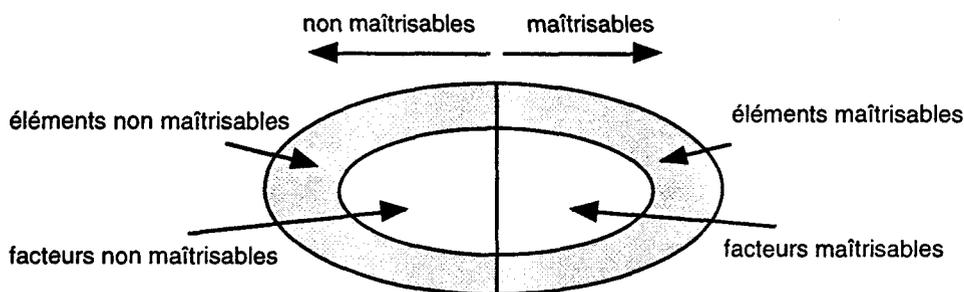


Figure 3.3 : éléments et facteurs maîtrisables ou non maîtrisables

Encore faut-il pour l'entrepreneur disposer de moyens et les engager dans la maîtrise des facteurs maîtrisables, le « succès » de son entreprise en dépend. À l'inverse les facteurs non maîtrisables constituent une menace, « un risque » de ne pas atteindre la réalité souhaitée. Ce sont les actions entreprises pour se prémunir des effets non contrôlables de ces facteurs qui vont lui éviter de ne pas atteindre le futur voulu. Les seuls éléments que l'entrepreneur pourrait éventuellement négliger sont ceux dont il considère l'influence comme nulle, en fait les éléments n'ayant pas le statut de facteur.

¹⁰⁹ Le projet ne se limite pas aux intentions, il s'agit de se donner les moyens de parvenir au futur souhaité. Le projet, comme le dit Bréchet : « peut se définir comme une anticipation opératoire, individuelle ou collective, d'un futur désiré ». Cela sachant que, comme nous avons insisté, le projet résulte d'une vision.

Bruyat parle de CSIP (Configuration Stratégique Instantanément Perçue) de l'entrepreneur. Les projets de ce dernier naissent au sein de cette CSIP, laquelle recoupe les aspirations de l'entrepreneur, sa perception de ses compétences et de ses ressources, sa perception des opportunités ou des possibilités qu'offre l'environnement.

Bréchet, 1994, op. cit.

Bruyat, 1993, op. cit.

Toutefois imaginons deux entités établies et concurrentes, A et B, et les futurs respectifs qu'elles souhaitent FA et FB. Il peut être opportun pour A de tenter d'identifier les facteurs de B même s'ils ne sont qu'éléments pour elle, surtout si elle les maîtrise; cela peut être dans certains cas un moyen d'empêcher B de voir ses vœux s'exaucer. Il peut en effet sembler à A que si B devait atteindre FB, B aurait un pouvoir qui lui permettrait trop facilement d'agir pour contraindre A. A doit alors concevoir et pratiquer des « actions d'interdiction destinées à ôter à l'adversaire la possibilité d'imposer aisément sa volonté »¹¹⁰.

La Figure 3.4 illustre ces propos. La zone hachurée du schéma symbolise l'ensemble des facteurs de B (donc éléments influant sur l'atteinte de FB) que A maîtrise. Ces éléments ne sont pas facteurs pour A mais comme ils sont maîtrisables, il lui est éventuellement possible d'agir sur ces éléments pour gêner B. Cette action sera plus efficace sur la zone 1 puisque B n'est pas en mesure de répondre aux « attaques » de A sur cette zone. En effet B n'est pas en mesure à l'instant de l'étude d'en maîtriser les facteurs. Evidemment, en ne considérant que deux acteurs, le jeu présenté est simplifié par rapport à la réalité de la plupart des contextes concurrentiels (les facteurs sont l'enjeu de plusieurs firmes qui luttent pour leur maîtrise ou qui tentent d'imposer les facteurs qui influenceront sur les trajectoires du système concurrentiel. Cette lutte fait évoluer les facteurs).

¹¹⁰ Sur une proposition de Lucien Poirier concernant la distinction entre les actions de « coercition », qui correspondent aux objectifs définis et voulus par l'acteur, et les actions « d'interdiction », menées pour se garder des visées positives des autres et conserver une liberté d'actions. Les actions de coercition (ou positives) et d'interdiction peuvent donner lieu à des manœuvres réelles (offensives ou défensives) ou virtuelles (persuasives ou dissuasives).
Koenig, 1990, op. cit. p.161

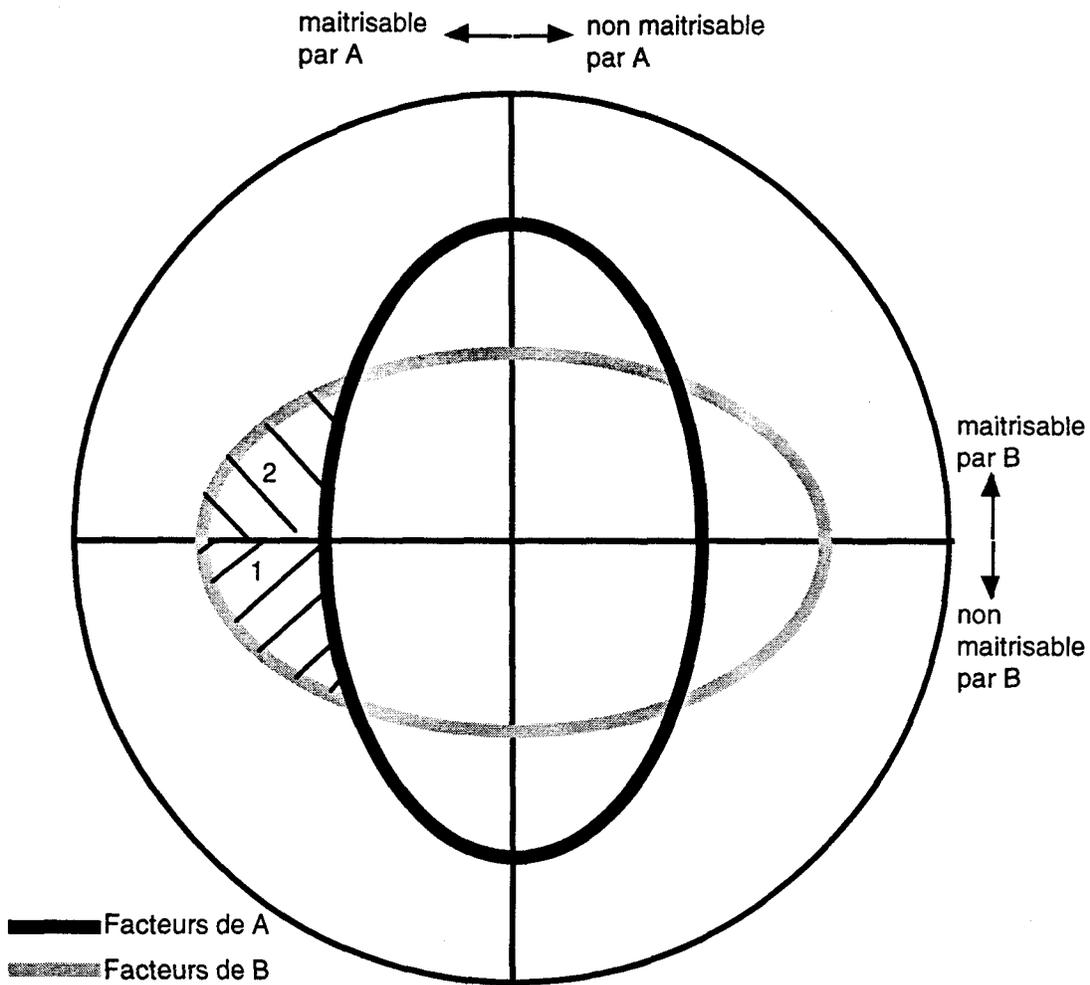


Figure 3.4: facteurs et situation concurrentielle entre deux entités

Dans l'ensemble des facteurs, l'individu tend à hiérarchiser les éléments qu'il perçoit relativement au but qu'il poursuit, tout au moins il identifie, plus ou moins consciemment, des éléments plus importants que d'autres, de cinq à dix au regard des expériences que nous avons menées sur ce point dans le cadre de cette thèse (avec M. Petit comme avec les personnes s'étant prêtées à l'exercice lors de la phase d'apprentissage de l'outil mobilisé), ce qui est conforme à l'idée originelle de la notion de FCS. Les psychologues et psychologues sociaux montrent clairement que l'individu procède ainsi plus ou moins consciemment¹¹¹. Sans faire appel aux travaux de ces disciplines,

¹¹¹ Abric (1984, 1989, 1994), Guimelli & Jacobi (1990), Rateau (1995), etc.

il n'est pas difficile de l'admettre. Ainsi il n'est pas utopique de retenir le délai de livraison comme étant l'un de ces facteurs majeurs pour une société de livraison de pizzas à domicile, et de penser que le créateur d'une telle entreprise y soit sensible. Il ne s'agit pas d'identifier « le » point clef (« le one best way ») mais de dégager les éléments sur lesquels le créateur doit se focaliser pour guider l'organisation qu'il initie, sans croire évidemment qu'il puisse maîtriser tous les facteurs¹¹², sans croire non plus en sa rationalité au sens classique du terme. Simplement, M. Toutlemonde identifie des priorités qui le conduisent à définir tel élément à tel moment comme plus important et à agir au regard de cette perception. La difficulté réside en deux points. Le premier, bien connu, consiste à articuler les priorités d'aujourd'hui (la gestion au quotidien) avec les priorités de demain (la formulation stratégique qu'il devrait y avoir), lesquelles devraient être aussi celles d'aujourd'hui. Le second est une confusion entre FCS et priorité. Comme l'a montré la phase empirique, l'individu tend à relâcher son attention sur un facteur qu'il croit maîtrisé et ce facteur n'est plus dans ses priorités, ce qui peut présenter un risque...

La distinction opérée entre facteur clé de succès (FCS) et facteur stratégique de risque (FSR) peut être mobilisée pour nommer plus pratiquement les variables identifiées comme plus importantes. Dans une analyse stratégique, ne pas sortir ces variables peut conduire à dégager une liste impressionnante de facteurs qu'on ne peut assimiler à des FCS sauf à tomber dans le biais mentionné en introduction de cette troisième partie.

Serait ainsi appelé FCS pour une firme durant la période t tout élément qu'elle est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le succès étant la réali-

¹¹² Pour Crozier & Friedberg « la hiérarchie implicite ou explicite que l'on postule et qui permet de mettre en évidence le point clef, le ressort sur lequel appuyer, n'a pas de fondement empirique ». A défaut « d'un » point clé, il y a « des » points clés, qui ressortissent à la psychologie humaine.

sation effective du projet.

Serait ainsi appelé FSR pour une firme durant la période t tout élément qu'elle n'est pas susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le risque étant que le projet ne se réalise pas.

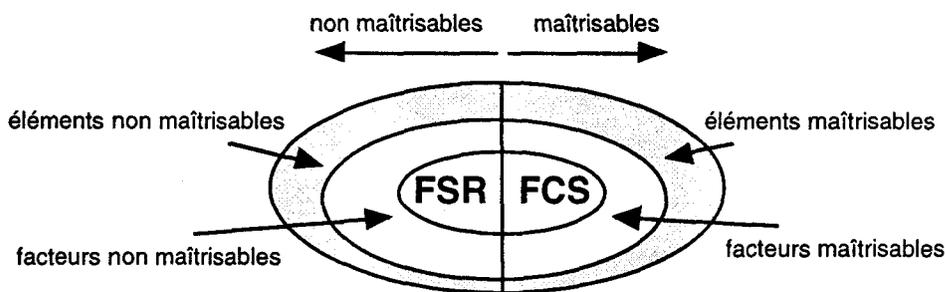


Figure 3.5 : facteurs clés de succès et facteurs stratégiques de risque

L'entité tâchera de faire des FCS les moteurs de son évolution tout en essayant d'éviter que les FSR ne soient des freins à cette évolution. Un FSR peut aussi être un moteur d'évolution. Ainsi des conditions climatiques (non maîtrisables, on ne fait pas la pluie et le beau temps) très favorables sont sources de succès pour des entreprises agricoles.

Les définitions proposées appellent plusieurs commentaires :

⇒ le statut (élément, facteur, FCS ou FSR) que prend un élément est issu d'une représentation. La proposition est éloignée de l'acception parfois matérialiste de la notion de FCS.

Rien ne garantit que les éléments identifiés comme FCS le soient, voire le deviennent, selon que le cadre soit rétrospectif ou prospectif. Il reste toutefois plus difficile de conférer à une variable un statut a priori qu'a posteriori;

⇒ l'ambiguïté du monde et sa complexité sont telles qu'elles autorisent l'individu à interpréter des événements selon ses schèmes du moment¹¹³. L'individu peut percevoir un élément comme important à un moment donné (facteur) et plus à un autre (l'élément perdant alors son statut de facteur), outre les forces à l'œuvre dans le système (y compris dans la structure de la firme), la psychologie de l'individu influe sur ce qu'il perçoit comme FCS ou FSR;

⇒ les définitions respectent la relativité des notions de FCS et FSR mais les canalisent vers le projet. Le succès c'est la réalisation effective du projet. Le risque c'est, à travers la non-maîtrise de facteurs, la non-réalisation effective du projet, ce qui n'est pas forcément un échec;

⇒ la dimension temporelle est présente à double titre.

Premièrement les projets peuvent changer, donc les facteurs aussi.

Deuxièmement les définitions spécifient que le statut de FCS ou de FSR est relatif à une période. Le statut de facteur est variable. La prochaine section revient sur ce point.

B

Facteur : un statut variable

Le statut des éléments (« simple » élément, facteur maîtrisable ou non, FCS, FSR) est variable. Un élément peut devenir FCS ou FSR sous l'action d'un acteur du système (l'innovation en est un exemple). Un FCS peut devenir FSR si l'entreprise n'engage pas les moyens permettant de le

¹¹³ Cossette P, « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », In Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994b

maîtriser (un FCS est un élément maîtrisable, encore faut-il se donner les moyens de le maîtriser) ou si, à l'inverse, elle consacre dangereusement trop de moyens pour sa maîtrise (croyance en la variable souveraine).

Notons qu'un FSR peut influencer la dynamique du système dans le sens désiré par l'entreprise. Ainsi des conditions météorologiques peuvent être propices à la culture d'un maraîcher. Toutefois sa surface d'exploitation et sa peur d'une forte sécheresse l'inciteront à installer un processus d'arrosage automatique. Ce dernier peut être FCS mais peut devenir FSR s'il nécessite un entretien qui n'est pas respecté. On voit donc que les notions de FCS et de FSR sont de fausses notions simples, et cela d'autant plus qu'elles sont, surtout dans une prospective, liées à la représentation (individuelle ou collective).

La dynamique du système et les interactions entre éléments jouent aussi sur le statut de ces éléments. Tel facteur peut influencer sur l'état ou le comportement de tel autre, voire sur son statut, à un instant t et ne plus influencer à l'instant $t+1$. Le dirigeant d'une petite entreprise peut avoir un contact privilégié avec un acheteur d'une firme lui permettant de placer de grosses commandes qui lui sont indispensables, si ce contact devait quitter l'entreprise le dirigeant n'aurait peut-être plus ces commandes.

Les facteurs agissent les uns sur les autres, sous pression des acteurs tentant de les maîtriser. L'exemple le plus typique est sans doute l'innovation. Elle cherche à bouleverser les frontières de la réalité telle qu'elle est, au profit de son initiateur. Elle oblige les autres entités à diagnostiquer la situation, voire à redéfinir le futur voulu dans certains cas, celui qui avait été précédemment formulé étant devenu obsolète. L'entité ayant promu l'innovation a l'avantage d'avoir identifié, ou d'avoir imposé, la nouvelle combinaison « gagnante ». Pour un concurrent on peut schématiser l'effet de l'innovation comme suit :

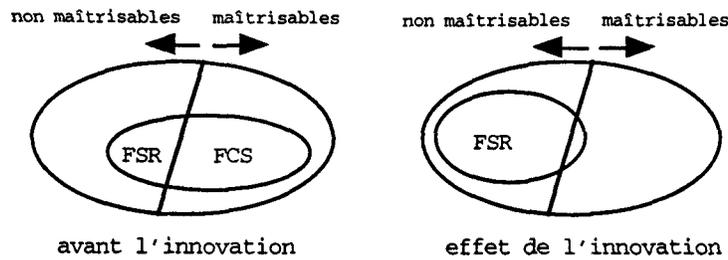


Figure 3.6 : effet attendu de l'innovation sur un concurrent

Pour ce concurrent il faut entreprendre les actions permettant de redéfinir les frontières d'une façon qui lui soit plus favorable. Une innovation manquée est celle qui n'a pas eu l'effet illustré par la figure précédente sur les frontières des concurrents.

Rapprochement du concept avec la théorie des jeux.

Le concept est dynamique et peut alimenter la réflexion stratégique, par exemple dans les domaines de l'affrontement ou de la coopération, voire de l'évitement. Reprenons les deux firmes A et B de la section précédente et considérons, pour simplifier, dans un premier temps la réalité comme imposée, normative, et perçue comme identique par les deux entités. Pour chaque entité, A et B, un élément peut être maîtrisable ou non, facteur ou non (c'est-à-dire influant ou n'influant pas sur l'atteinte du but dans une optique prospective, voire ayant influé ou non sur la situation présente dans une optique de diagnostic). La Figure 3.7 représente les 16 combinaisons possibles.

Avec n = le nombre d'entités et N = le nombre de combinaisons possibles on peut poser que :

$$N = 4^n$$

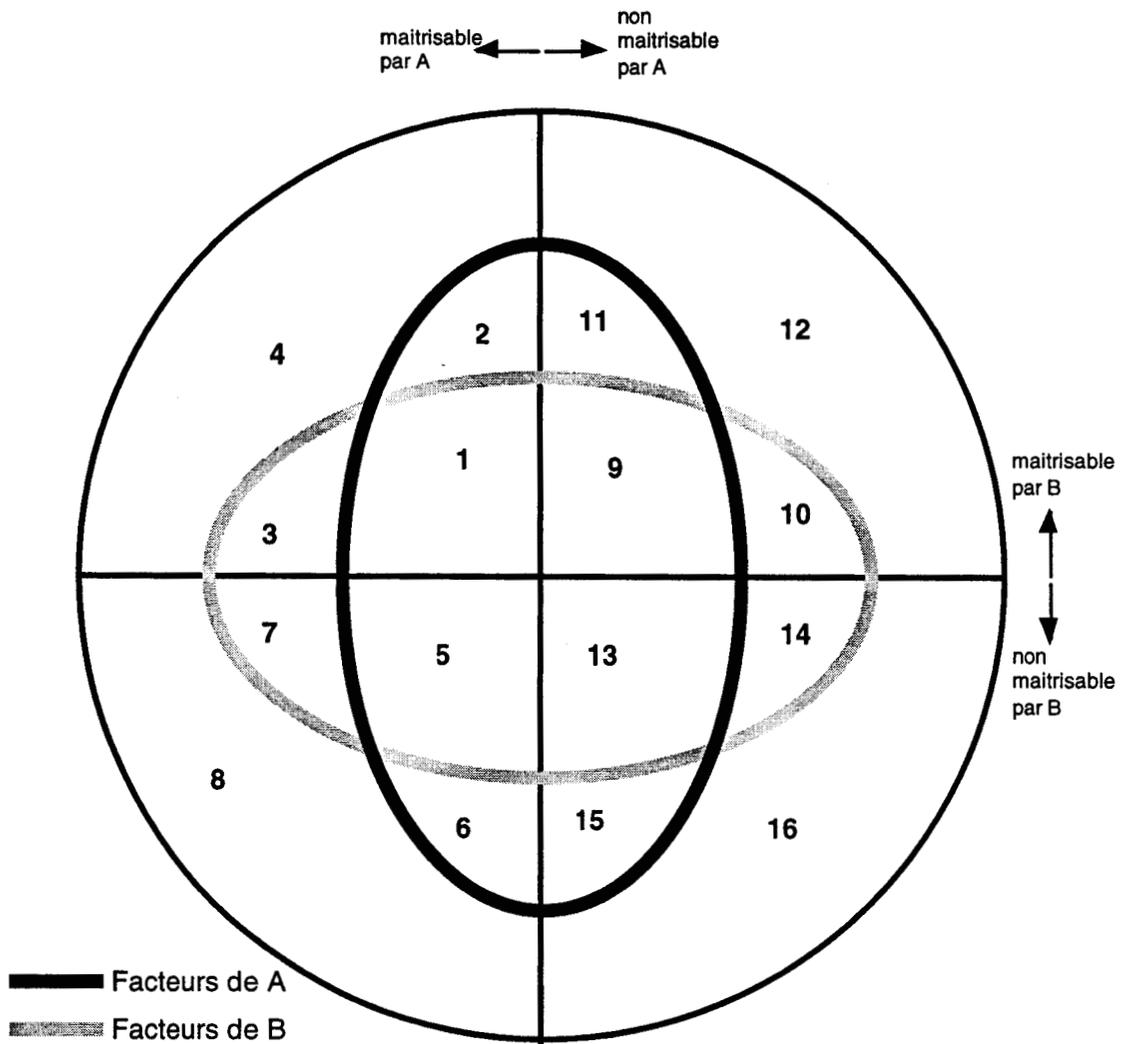


Figure 3.7 : jeu à deux acteurs

Chaque zone a été numérotée afin de pouvoir construire le Tableau 3.2.

Tableau 3.2 : facteurs maîtrisables, facteurs non maîtrisables et les politiques relationnelles

n° de zone	maîtrisable par		Facteur pour		Affrontement	Coopération
	A	B	A	B		
1	X	X	X	X	lutte pour la maîtrise	force de la coopération
2	X	X	X		niche possible pour A mais B peut gêner A	apport de A, source d'idée pour B
3	X	X		X	niche possible pour B, mais A peut gêner B	apport de B, source d'idée pour A
4	X	X			action possible (ex : diversification)	action possible (ex : diversification)
5	X		X	X	force de A, faiblesse de B	apport de A, source d'apprentissage ou gain pour B
6	X		X		niche pour A	distinction de A
7	X			X	A peut gêner B	A peut aider B
8	X				action possible pour A (ex : diversification)	action possible pour A (ex : diversification)
9		X	X	X	force de B, faiblesse de A	apport de B, source d'apprentissage ou gain pour A
10		X		X	niche pour B	distinction de B
11		X	X		B peut gêner A	B peut aider A
12		X			action possible pour B (ex : diversification)	action possible pour B (ex : diversification)
13			X	X	faiblesse de A et B	faiblesse de la coopération
14				X	faiblesse de B	faiblesse de B
15			X		faiblesse de A	faiblesse de A
16					jeu concurrentiel des autres	

Les commentaires du tableau précédent sont réducteurs et généraux, le schéma s'offre à une étude plus approfondie. Il serait par exemple possible de porter une réflexion plus détaillée en s'appuyant sur les politiques relationnelles présentées par Kœnig¹¹⁴ : l'affrontement et ses actions de coercition ou d'interdiction (qu'elles soient réelles ou virtuelles), l'évitement (notamment la distinction et le déplacement) et la coopération (alliance, entente et impartition). Cette réflexion pourrait même conduire au choix de la politique relationnelle à engager avec une autre firme. Le recours à la théorie des jeux permettrait sans doute d'en formaliser certains aspects. Cela re-

¹¹⁴ Kœnig, 1990, op. cit.

joint l'acceptation qu'a Thévenot de la stratégie : une façon d'appréhender l'action dans la théorie des jeux¹¹⁵.

Dans cet exemple la réalité a été considérée comme imposée et perçue de façon identique par les deux entités. Mais la réalité n'est jamais perçue de façon totalement identique, soit par une même entité au cours du temps (les représentations évoluent), soit par les différentes entités. Plusieurs cas se présentent alors dans l'analyse :

⇒ si l'étude est menée par l'entité A, elle pose la situation de la même façon, les frontières sont celles qu'elle perçoit;

⇒ si l'étude est menée par l'entité B, elle pose la situation de la même façon, les frontières sont celles qu'elle perçoit;

⇒ si l'étude est menée par une entité extérieure (C) cherchant à entrer dans le référentiel de A et B, la situation est plus complexe. Il est possible de construire deux tableaux. Le premier reproduit ce que C croit que A perçoit, le second ce que C croit que B perçoit. Chaque tableau est une spéculation de la part de C sur les référentiels de A et B. L'exercice consiste pour C à joindre éventuellement ces référentiels par une étude du jeu des forces à l'œuvre dans le système. Un autre exercice peut consister à dessiner la carte composite du système (cf. Weick, Bougon) ou encore à procéder à des investigations du type Delphi. C peut aussi éventuellement poser directement son propre référentiel, issu des interprétations de sa propre observation ou investigation (issue d'une technique de veille ou de benchmarking par exemple).

¹¹⁵ Thévenot L, « Agir avec d'autres. Conventions et objets dans l'action coordonnée », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

Enfin imaginons que C ait la possibilité de rencontrer le représentant de chacune des entités et d'accéder ainsi à leur vision stratégique. C ne doit pas perdre de vue, outre les biais relatifs à la méthode de recueil d'informations, que ces représentants ont des priorités susceptibles de changer et que cela influe sur ce qui est retenu comme facteur. L'expérience menée avec M. Petit montre bien que ses priorités du moment surgissent dans l'exercice de hiérarchisation des concepts, mais l'analyse plus objective des cartes (nombre de liens, centralité, etc.) est utile pour repérer ce qui peut être admis comme facteur.

Rapprochement avec la discipline prospective.

Notre approche n'est pas éloignée des méthodes prospectives dans lesquelles l'analyse des jeux des acteurs est considérée comme cruciale¹¹⁶. L'une des étapes de la méthode MACTOR, proposée par Godet, consiste à construire le tableau stratégique des acteurs. Ce tableau se présente sous la forme d'une matrice dans laquelle les acteurs sont placés en ligne et en colonne. Les cases de la diagonale, pour lesquelles l'acteur est le même en ligne et en colonne, contiennent le but et les objectifs de cet acteur, tel que le perçoit l'analyste. Les autres cases contiennent les moyens d'action dont dispose l'acteur en ligne sur l'acteur en colonne. Le repérage des projets et des motivations de chaque acteur, de ses contraintes et de ses moyens d'action est évidemment nécessaire.

Dans le même ordre d'idée il est possible d'établir le tableau suivant, qui devrait aider l'évaluation des rapports de force et la formulation des hypothèses sur les tendances, événements et ruptures susceptibles de se produire (Tableau 3.3). Ce tableau, plus ou moins complexe selon l'étendue de l'étude, peut être aussi suggestif en matière de développement d'alliances, voire d'absorption.

¹¹⁶ Godet, 1991b, op. cit.

Tableau 3.3 : Facteurs et acteurs

	Facteurs maîtrisables	Facteurs non maîtrisables	éléments
Acteur 1			
Acteur 2			
Acteur 3			
...			

La première colonne contient les acteurs retenus pour l'étude (les concurrents, l'Etat, les entreprises placées en aval ou en amont des activités de la firme, etc. sachant que certains de ces acteurs, voire tous, peuvent se retrouver dans les colonnes suivantes en tant que facteurs puisqu'un acteur peut être un facteur d'évolution du système). On devrait retrouver dans cette colonne les représentants de chaque espace social dans lequel la firme se positionne (cf. première et deuxième parties).

La seconde colonne contient ce que les analystes (ou les experts) participant à l'étude perçoivent comme étant facteurs maîtrisables pour l'acteur en ligne.

La troisième ce que les analystes (ou les experts) participant à l'étude perçoivent comme étant facteurs non maîtrisables pour l'acteur en ligne.

Il est possible de jouer des possibilités typographiques ou des couleurs qu'offrent les instruments d'aujourd'hui pour mettre en exergue ce qui semble FCS ou FSR pour les uns et les autres ainsi que pour la firme menant l'étude¹¹⁷.

Dans la quatrième et dernière colonne sont inscrits les éléments sur lesquels l'acteur en ligne est en mesure d'agir, simple élément pour cet acteur mais FCS ou FSR pour la firme menant l'étude (afin d'anticiper les actions d'interdiction dont disposent les acteurs du système sur la firme menant l'étude). Le préalable à l'établissement de ce tableau est la construction de la base des facteurs (comme il en est fait en prospective pour la construction de la base des variables clés), l'identification des FCS et FSR des uns et des autres. Une technique de veille se révèle à ce titre pertinente.

¹¹⁷ Par exemple ce qui est FCS pour l'acteur en ligne peut-être en vert, ce qui est FSR en rouge. L'italique, le gras ou le souligné pourraient être utilisés pour spécifier s'il en est de même pour la firme menant l'étude.

Sans doute est-il possible de dégager d'une telle matrice plusieurs types de facteurs : des facteurs généraux (ex : les exigences de rentabilité et l'adhésion des parties prenantes, notamment les salariés, à la vision de l'entrepreneur peuvent faire partie de cette catégorie, ...), des facteurs contextuels (ex : résultant d'un événement particulier, les facteurs d'un secteur d'activité, ...), des facteurs spécifiques (ex: une compétence que la firme a et que ses concurrents n'ont pas ou l'inverse, un événement dans la "vie" de la firme, ...) ¹¹⁸. Une autre typologie consiste à distinguer les facteurs matériels et immatériels. Ces typologies, qui peuvent être croisées, peuvent être utiles tant au praticien qu'au chercheur.

L'analyse doit aboutir à la détermination et à la formation d'actions permettant de déplacer les frontières (entre éléments, facteurs, FCS et FSR) de manière favorable à l'atteinte du futur voulu ou du meilleur futur possible pour la firme car un tableau comme celui-ci fait apparaître les contraintes qui pèsent sur elle. Le déplacement de ces frontières correspond au positionnement de la firme dans l'environnement général et donc dans chacun de ses environnements particuliers (politique, social, technique, concurrentiel, etc.). Pour déplacer ces frontières, l'entité doit s'organiser pour agir sur les facteurs, voire sur les éléments n'ayant pas le statut de facteurs (ex : action d'interdiction ou préparation d'une innovation). L'ensemble de ces activités va nécessiter une coordination et un contrôle. Plus largement il va falloir organiser, notamment pour maîtriser ce qui, au final, est retenu comme FCS et pour trouver des parades aux influences éventuellement néfastes des FSR.

Pour atteindre son but, donc pour maîtriser les éléments qu'il considère comme importants pour le futur qu'il souhaite, le créateur va organiser, c'est-à-dire agir sur « l' » organisation existante pour initier « son » or-

¹¹⁸ Des typologies ont déjà été proposées, ainsi Leidecker et Bruno distinguaient trois niveaux dans l'analyse des FCS.
Leidecker & Bruno, 1984, op. cit.

ganisation telle qu'il la pense. En effet l'organisation va être initiée au sein d'une organisation sociale existante et le créateur va, tant que faire se peut, tenter de rendre l'organisation qu'il initie congruente à la représentation qu'il s'en fait. Non sans mal car les niveaux d'organisation s'imbriquent et chaque acteur social tend à promouvoir son organisation (selon que cet acteur soit un entrepreneur, l'Etat ou une collectivité territoriale, un fournisseur, etc.).

Le lien entre les facteurs des schèmes d'interprétation du créateur et les facteurs autour desquels s'agence la réalité passe par les actions organisatrices de l'entrepreneur. Celui-ci est, comme l'ont mentionné nombre d'auteurs, avant tout un organisateur.

Dans notre étude nous nous intéressons à l'organisation initiée par le fondateur d'une firme et plus précisément nous proposons une modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique entrepreneuriale. Les extensions de ce modèle, qui se restreint ici au phénomène ayant conduit à la formation effective d'au moins une structure d'entreprise, sont abordés dans la conclusion générale.

La construction du modèle comporte quatre temps dont les trois premiers (chapitre 8) se basent sur une réflexion transdisciplinaire du métaconcept qu'est l'organisation, le quatrième (chapitre 9) consiste à relier la construction en cours avec le premier niveau de l'analyse dialectique (au sens de Pagès) du phénomène : le créateur d'entreprise.

Chapitre 8

Le moteur général d'évolution : l'organisation

C'est sur le second niveau de l'analyse dialectique qu'est l'organisation que se focalise ce chapitre. Il ne s'agit pas d'étudier l'organisation d'une firme, ce qui, au regard de la diversité des situations empiriques, ne saurait permettre une compréhension globale du phénomène de création d'entreprise et d'entrepreneuriat persistant. Il s'agit de modéliser l'organisation entrepreneuriale vue comme un phénomène conduisant à la création effective d'une ou de plusieurs formes sociales que sont les firmes. Schématiquement un individu initie dans un espace social une organisation particulière donnant lieu à la création d'une ou de plusieurs firmes. Comprendre cette entreprise oblige un positionnement « méta-conceptuel ». Le risque majeur d'une telle position est de tomber dans l'universalisme, de fournir un modèle de l'organisation générale, voire une théorie de l'organisation. Il est pourtant nécessaire d'appréhender l'organisation dans un sens global pour ensuite la conceptualiser dans le cadre de notre étude. La modélisation proposée se restreint à ce cadre. Précisément il s'agit de modéliser l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique entrepreneuriale.

Il convient de pondérer notre relative ambition par plusieurs remarques.

La première est que les mots « théorie », « concept » et « modèle » sont à prendre ici que comme une vue personnelle d'un objet¹¹⁹. Tout indi-

¹¹⁹ Les définitions proposées des deux premiers termes entre guillemets sont nombreuses. Par exemple selon Cousineau et Bastin, une théorie est un ensemble de lois générales, un système d'énoncés généraux plus ou moins cohérents. Un concept est une construction plus ou moins hypothétique constituant les ingrédients mis en relation dans les énoncés généraux. Les concepts ont un statut général et abstrait.

vidu est porteur de multiples théories (ou concepts ou modèles) relativement à l'objet qu'il étudie, bien souvent il est d'ailleurs porteur de théories avant même d'avoir entrepris l'étude. L'étude d'un objet ne peut faire table rase des connaissances (ou théories) implicites que le sujet a de l'objet. Eriger le principe de coupure épistémologique répond à un souci, non à un constat que le chercheur est un porteur inné de ce principe. Le chercheur a aussi des intuitions, et la scientificité de sa démarche repose avant tout sur l'honnêteté avec laquelle il confronte théories et données, concepts et faits, sur la méthode déployée (pertinence et adéquation de l'outil de collecte des données, du type d'analyse et du mode d'accès au terrain). La résultante de cette démarche ne génère toutefois qu'une vue de l'objet, celle du chercheur. Il n'y a pas d'autre prétention ici que de présenter la résultante de notre démarche.

La seconde est qu'il existe une vaste littérature portant sur le thème générique de l'organisation¹²⁰. La modélisation proposée n'est qu'une relecture synthétisée et orientée des investigations littéraires, transdisciplinaires, menées sous l'égide empirique du cas observé, c'est-à-dire au regard de ce que ce cas a signifié. Les moult écrits portant sur le métaconcept qu'est l'organisation ne sont pas forcément spécifiques aux sciences sociales et la transdisciplinarité n'a, en la matière, pas de frontière. Ainsi il pourrait paraître quelque peu provocateur de proposer un modèle de l'organisation entrepreneuriale qui, dans la restitution qu'en proposent les prochains chapitres, s'appuie somme toute assez peu sur les théories de l'entrepreneuriat (cf. première partie) même si l'organisation, en tant que métaconcept, n'appartient à aucun champ en particulier. Or il s'avère que le modèle peut s'articuler autour de la vision stratégique du créateur (donc avec les deux

Les concepts sont reliés à la théorie via une loi, laquelle est vue par les auteurs comme une structure mettant en relation des concepts (Cousineau A & Bastin E, « Méthodologie de la recherche », *Enseignement et Gestion*, n°12, octobre, 1975).

On ne peut définir aussi formellement la « notion », qui renvoie à l'idée ou la connaissance élémentaire que l'on a de quelque chose.

premières parties du travail) pour se rapprocher du modèle afférent, porté lui par des champs théoriques plus directement liés à l'objet d'étude.

La troisième concerne l'acceptation de laisser dans l'ombre les spécificités de certaines situations empiriques. Cette remarque est une façon de reconnaître la faiblesse inhérente à la vue globale d'expliquer pratiquement des situations locales. L'absence de maîtrise formelle (c'est-à-dire l'incapacité à produire une formalisation explicative de toutes les situations) ou analytique (c'est-à-dire l'incapacité à fournir le détail des éléments explicatifs de la diversité des situations) des multiples formes d'organisation et l'impossibilité théorique et empirique de réduire la complexité au langage des variables rend notre interprétation conceptuelle de l'organisation nécessairement partielle et partielle malgré son caractère générique. La visée conceptuelle n'est que de fournir un modèle, vu comme un « système de relations entre des propriétés sélectionnés, abstraites et simplifiées, construit consciemment à des fins de description, d'explication ou de prévision »¹²¹. Plus précisément le modèle est systémique, c'est-à-dire qu'il tente de rendre intelligible la complexité du phénomène étudié¹²².

Au final le modèle est générique et souffre inéluctablement de son caractère trop englobant, c'est-à-dire qu'il tend à échapper à la critique par un discours général et non réfutable, mais il répond à la nécessité d'effectuer l'abstraction dont nous parlions en introduction de cette partie.

La construction du modèle comporte quatre temps, dont les trois premiers sont présentés dans le chapitre 8. Le quatrième, consistant à relier

¹²⁰ Mais aussi plus largement sur les systèmes, l'ordre et le désordre, etc.

¹²¹ Bourdieu P, Chamboredon JC & Passeron JC, *Le métier de sociologue. Préalables épistémologiques*, Paris-La Haye, Mouton, 1973, p.75

¹²² Selon Le Moigne, la modélisation analytique, basée sur les préceptes cartésiens, formalise de manière calculable le fonctionnement d'une entité réduite. La modélisation systémique, remettant en cause les préceptes cartésiens, aboutit à considérer la complexité du monde comme non nécessairement décomposable en unités simples et non nécessairement calculable. Cela conduit en fait à poser une différence entre le compliqué et le complexe. L'intelligibilité du compliqué oblige la simplification; l'intelligibilité du complexe oblige la modélisation.

les deux niveaux de l'analyse dialectique (au sens de Pagès) que sont le créateur et l'organisation initiée, est présenté dans le chapitre 9. Le modèle est tout d'abord descriptif mais, par une autre articulation, devient « prescriptif » de ce que devrait être la vision stratégique du créateur.

La première section du présent chapitre (A) pose une première pierre au modèle en décomposant l'organisation en une action d'organiser et en une structure. La seconde (B) relie le modèle avec le concept de positionnement et la troisième (C) avec celui de configuration.

A

Organisation : action d'organiser et structure organisationnelle pour la formation d'un ordre

La polysémie du terme « organisation » peut conduire à l'utiliser dans un sens global et holistique¹²³. L'organisation correspond alors à tout ce qui est responsable de la formation d'un ordre, perçu comme tel. Elle n'est pas synonyme de structure et ne doit pas être confondue avec l'action d'organiser car elle englobe les deux. « Dans la nature même d'un système, il y a une dialectique permanente entre un fonctionnement et une structure, l'un modifiant l'autre et vice et versa »¹²⁴.

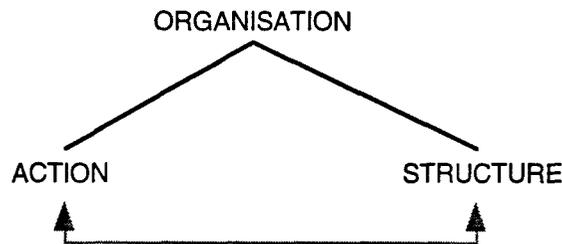
La structure est une partie de l'organisation et est façonnée par les éléments (événements, acteurs, biologiques, mentaux, artificiels, ...) d'une situation (c'est-à-dire pour un système et un espace spatio-temporel donnés) et leurs interactions. Elle peut se modifier tout en remplissant les conditions posées

Le Moigne, 1990, op. cit.

¹²³ Probst GJB, *Organiser par l'auto-organisation*, Les Editions d'Organisation, 1994

¹²⁴ Louart P, *L'approche systémique et son application à l'étude de l'entreprise*, CNDP Lille, 1983, p.6

par l'organisation¹²⁵. Quant à l'action d'organiser, elle correspond à l'établissement des relations spatiales ou dynamiques du système¹²⁶. En d'autres termes l'action d'organiser comprend toutes les activités d'élaboration de structures et de modelage de ces structures dans le but de produire un ordre. L'organisation, d'un niveau supérieur, englobe structure et action d'organiser (cf. schéma suivant dans lequel le lien inférieur symbolise le fait que la structure émerge de l'action qu'elle contraint, comme le démontre les sociologues avec l'analyse structurale, voir par exemple Degenne & Forsé¹²⁷ dans la première partie).



Probst dit de l'organisation qu'elle est un « métaconcept » : « elle est ce qui, dans son ordre, forge un système et en fait ce qu'il est »¹²⁸. Ce métaconcept comprend conjointement l'action d'organiser et le résultat de cette action. L'organisation est organisée et organisante, « s'organisant elle-même en organisant son action dans son environnement »¹²⁹. Cette approche de l'organisation est conforme à celle de Varela. Il la définit comme un concept complexe de relations, lesquelles sont constitutives du système. L'entité résultante inclue deux types d'actions : les actions d'établissement et de main-

125 Lussato, 1972, op. cit.

Probst, 1994, op. cit

126 Lussato, 1972, op. cit.

127 Degenne & Forsé, 1994

128 Probst, 1994, op. cit. p.14

129 Le Moigne, 1990, op. cit., p.76

Cette vision de l'organisation renvoie aux concepts de configuration (« s'organisant elle-même »), donc d'entité organisée, et de positionnement (« en organisant son action dans son environnement ») utilisés par les gestionnaires. Pour respecter le concept d'organisation tel qu'il est ici présenté nous parlerons d'entité organisée pour la firme et non d'organisation.

tien des relations statiques et dynamiques structurant le système¹³⁰.

Décrire l'organisation c'est rendre compte des relations dynamiques spécifiques entre les composants qui définissent le système et rendre compte de sa structure, c'est-à-dire montrer comment les composants particuliers du système s'agencent au sein des interrelations qui le constituent¹³¹. L'organisation correspond à l'agencement dynamique entre les composants ou individus qui produisent une unité complexe ou système; elle lie éléments, événements ou individus en un tout et assure solidarité et solidité aux liaisons créées. Elle permet ainsi au système de durer malgré les perturbations auxquelles il est soumis.

Ordre et désordre.

Dans cette acception « le système est le caractère phénoménal et global que prennent des interrelations dont l'agencement constitue l'organisation du système »¹³². Morin propose le triptyque organisation - système - interrelation dans lequel l'idée d'interrelation renvoie aux types et formes de liaisons entre éléments ou individus, l'idée de système à l'unité complexe du tout interrelationné, et celle d'organisation à l'agencement des parties dans, en, et par un tout. Cet agencement constitue une mise en ordre du système. Mais l'ordre est une notion relative. Une personne peut interpréter comme désordre ce qui est ordre pour une autre. Atlan prend comme illustration les documents apparemment empilés n'importe comment sur le bureau de leur propriétaire, qui sait parfaitement s'y retrouver mais qui, si par malheur quelqu'un devait y « mettre de l'ordre », serait incapable de retrouver

¹³⁰ Varela FJ, *Autonomie et connaissance: essai sur le vivant*, Edition du Seuil, 1989 (édition originale, 1980)

¹³¹ *ibid*

¹³² Morin E, *La méthode. La nature de la nature*, Editions du Seuil, 1977, p.104

quoi que ce soit¹³³. L'ordre et le désordre sont relatifs à l'observateur, ils sont « dans sa tête » plus que dans les situations auxquelles il est confronté¹³⁴. Ainsi pour un dirigeant d'une grande entreprise évoluant dans un environnement stable, l'ordre est la représentation qu'il se fait des modes de coordination interne ou externe (et la coordination de l'interne avec l'externe) permettant le contrôle des incertitudes et le maintien de la stabilité du système, l'Etat se chargeant de légiférer sur les modes de coordination à autoriser. Pour le prospecteur de Miles et Snow l'ordre s'inscrit davantage dans le changement.

« L'ordre d'un système est constitué par l'organisation qui agence en un tout des éléments hétérogènes »¹³⁵. La mise en ordre consiste à agir sur les forces du mouvement désordonné, à maîtriser ces forces pour les mettre au service de l'ordre¹³⁶. Au niveau de la firme l'ordre est ce qui permet d'agencer les activités pour influencer sur la réalité de sorte qu'elle se rapproche du but, donc d'agencer les activités pour la maîtrise des facteurs d'évolution. Organiser c'est ordonner l'évolution des éléments multidimensionnels (matériels et immatériels) de la réalité dans un sens favorable à l'organisateur. Pour cela il faut agencer dans le désordre perçu les éléments du système de sorte que leurs interrelations conduisent à l'ordre recherché. Ordre et désordre sont constitutifs l'un de l'autre et sont reliés via le principe d'interrelation (cf. encart 17).

Encart 17 : ordre, désordre, interaction et complexité

L'organisation est ce qui permet d'échapper à l'entropie maximum, donc à la mort du système. L'organisation est source de vie. Rappelons que l'entropie est cette perte irréversible d'énergie. Ainsi en est-il de la chaleur dégagée par la friction de pièces mécaniques. « L'énergie qui prend forme calorifique ne

¹³³ Atlan H, *Entre le cristal et la fumée*, Seuil, 1979

¹³⁴ Balandier G, *Le désordre. Eloge du mouvement*, Fayard, 1988

¹³⁵ Chanlat, 1990, op. cit. p.35

¹³⁶ Balandier, 1988, op. cit.

peut se reconvertir entièrement, et perd donc une partie de son aptitude à effectuer un travail »¹³⁷. Tout travail dégageant de la chaleur, l'aptitude de l'énergie à se transformer diminue inexorablement vers un état entropique. La chaleur correspond à un état de désordre, chaque atome tend à s'agiter et est neutralisé par les autres qui eux-mêmes s'agitent etc.

L'entropie uniformise la constitution du système, l'absence de diversité nuit à l'activité, or l'activité est l'essence de la vie. Moins le système s'ouvre à l'extérieur pour quérir de l'énergie, plus vite viendra sa mort. Une entropie maximum correspond à la mort du système. Si l'entropie est la recherche d'un ordre ultime pour se stabiliser dans le désordre initial, cela signifie que ce désordre est nécessaire pour que l'ordre apparaisse. La diversité engendre la complexité dans laquelle naît l'organisation, la diversité elle-même ne pouvant naître « en dehors de l'inégalité des conditions et processus, c'est-à-dire en dehors des désordres... elle est absolument nécessaire pour la naissance de l'organisation, qui ne peut être qu'organisation de la diversité »¹³⁸ et pour le développement de l'ordre, inséparable de l'organisation. La diversité engendre la complexité mais n'en est pas synonyme. La diversité absolue mène au chaos¹³⁹, à la fumée, à la mort, tout comme l'ordre symétrique et parfait du cristal¹⁴⁰. La complexité n'est pas non plus synonyme de désordre, bien qu'une complexité totalement ordonnée n'est plus complexe mais compliquée¹⁴¹. « Tout désordre n'apparaît complexe que par rapport à un ordre dont on a des raisons de croire qu'il existe, et qu'on cherche à le déchiffrer. Autrement dit, la complexité est un désordre apparent où l'on a des raisons de supposer un ordre caché; ou encore, la complexité est un ordre dont on ne connaît pas le code »¹⁴². L'absence d'information est source de complexité.

L'ordre naît du désordre mais il y a « complémentarité entre phénomènes désordonnés et phénomènes organisateurs »¹⁴³. La notion d'ordre est relative à celle de désordre. L'ordre absolu correspond à une uniformisation du système où l'organisation n'a plus de sens car le désordre y est inexistant. Le désordre absolu quant à lui n'existe pas puisque dès qu'il apparaît l'organisation entre également en jeu. Le désordre, par son agitation, provoque des interactions, sources de rencontres et d'organisation, cette dernière émerge alors du désordre.

« L'interaction devient ainsi la notion plaque tournante entre désordre, ordre et organisation »¹⁴⁴.

L'agitation, les interactions sont sources de rencontres aléatoires organisatrices. Plutôt qu'un état initial absolument désordonné, l'idée de catastrophe (vu comme changement de forme, transformation...) propose un palliatif (cf. les travaux de Thom). D'une catastrophe apparue à un moment donné, naissent le désordre et l'ordre. Reste à déterminer de quoi découle la catastrophe... Quant à ses conséquences, comme le dit Morin, elles sont porteuses d'idées d'événements et de cascades d'événements, la théorie des catastrophes contribue à faire comprendre que l'organisation et l'ordre du monde s'édifient dans et par le déséquilibre et l'instabilité.

137 Morin, 1977, op. cit. p.35

138 Ibid. p.49

139 Sur les utilisations de la théorie du chaos en sciences de gestion voir :

Thiéart RA & Forgues B, « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1993

Pailot P, *Halte au chaos ! Chaos déterministe et sciences de gestion : petite histoire d'une analogie incongrue*, Cahier de la Recherche du CLAREE n°95/1, Lille, 1995

Pailot P, *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, novembre 1995

140 Atlan, 1979, op. cit.

141 Atlan, 1979, op. cit.

142 Atlan, 1979, op. cit. p.77

143 Morin, 1977, op. cit. p.41

144 Ibid. p.52

Un ordre est toujours instable¹⁴⁵, mais il peut être plus ou moins fort. Plus il est fort plus sa stabilité est maintenue. La force de l'ordre social a deux inducteurs potentiels. Le premier est le nombre élevé d'agents ayant une acception commune, une représentation et un registre conventionnel similaires, de l'organisation du système. Le social maintient l'ordre¹⁴⁶. Le second inducteur, parfois discutable pour des considérations éthiques évidentes, est que des agents au pouvoir important maîtrisent la dynamique du système. L'Etat par exemple peut être l'agent maîtrisant à lui seul tout ou partie du système¹⁴⁷.

Il y aurait ainsi au moins deux pans de l'institutionnalisation d'un ordre. Celui résultant de l'autorité en place à vouloir contrôler l'évolution d'un système social visé, ce qui la conduit à institutionnaliser par un ensemble de procédures formelles. Celui correspondant aux règles que le nombre important d'acteurs va conduire à ériger¹⁴⁸, cela pouvant aller jusqu'à l'institutionnalisation des ordres implicites que les acteurs auraient mis en place (le premier pan pouvant alors étayer et formaliser le second). Les deux pans peuvent se rejoindre par les conventions (informelles et formelles, le contrat étant vu ici comme une forme particulière de convention). Dans les deux cas le but est l'établissement d'un ordre permettant la maîtrise des éléments influant sur l'évolution d'un système social.

¹⁴⁵ Prigogine I & Stengers I, *La nouvelle alliance: métamorphose de la science*, Gallimard, 1980
Chanlat, 1990

¹⁴⁶ Si l'on se réfère aux cartes composites la superposition des cartes cognitives individuelles des agents verrait converger leurs représentations fortement.

¹⁴⁷ Nous renvoyons aux travaux de Fligstein qui montre clairement comment les institutions peuvent être influentes en matière de contrôle de l'évolution du système.

Fligstein N, *The transformation of corporate control*, Harvard University Press, 1990

A propos de Fligstein voir :

Padioleau JG, « Naissance et développement de l'entreprise moderne: une nouvelle interprétation », *Analyses de la S.E.D.E.I.S.*, n°77, septembre, 1990

Batsch L, « L'entreprise sous influence institutionnelle: autour des travaux de Neil Fligstein », *Gérer et comprendre*, Septembre, 1994

¹⁴⁸ Cela peut être aussi vu, avec Berger et Luckmann, comme résultant d'une accoutumance des sujets conduisant à une typification des interactions, alimentant ainsi un processus d'institutionnalisation lui-même renforçant la typification des actions des acteurs dans l'institutionnalisation ou dans leur mouvement individuel. La vision de ces auteurs s'inscrit dans l'interactionnisme ou la sociologie phénoménologique de Schütz.

Berger P & Luckmann T, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986

Encart 18 : le courant neo-institutionnel américain

Les propos du paragraphe précédent sont à croiser avec le courant neo-institutionnaliste américain (voir par exemple Powell & DiMaggio, 1991; Scott & Meyer, 1994; Scott & Christensen, 1995). Pour Scott¹⁴⁹ une institution est un système de significations incorporant :

⇒ des règles représentationnelles : conventions partagées relatives au monde observable issues d'un ensemble complexe de règles représentationnelles permettant d'accéder à la connaissance, celle-ci faisant l'objet d'une demande des agents. Les règles représentationnelles, collectives, sont donc construites sous contrainte d'une demande individuelle;

⇒ des règles constitutives : qui définissent la nature des acteurs et leur capacité à agir. Les intérêts, droits et capacités ne sont pas des caractéristiques « naturelles » des acteurs. Tout fait institutionnel peut être "lu" à travers un ensemble de règles construites conditionnant le fait, donc l'action de l'acteur, mais aussi sa position. Ces règles sont au final constitutives de la position de l'acteur et de ses agissements;

⇒ des règles normatives : elles sont plus ou moins spécifiques et correspondent à des indications sur la manière dont il faut agir selon la collectivité d'appartenance de l'individu, selon sa position. Elles sont autant de valeurs intériorisées par les individus à travers le processus de socialisation. Elles sont plus ou moins explicites.

Il apparaît souhaitable de croiser le courant néo-institutionnaliste américain avec les conventionnalistes français et à opérer un pont avec la théorie des représentations sociales telle que la travaillent les psychologues sociaux francophones (Moscovici, Doise, Abric, Flament, Guimelli, Verges, Rouquette, Moliner, etc.) et avec le concept d'*habitus* proposé par Bourdieu.

L'ordre du créateur.

L'exemple ci-dessus relève d'un niveau global. Le créateur ne se situe pas à ce niveau. Il organise et agit localement sur les facteurs pour établir ce qui est ordre pour lui. Cet ordre qu'il promeut peut apparaître comme désordre par les firmes établies ou d'autres acteurs du système. Il lui faut composer avec le jeu conventionnel de l'ordre en place, même si le bouleversement reste possible¹⁵⁰. La systémique montre aussi qu'un état apparemment stable n'empêche pas la dynamique du système. La structure peut changer tout en continuant à respecter les conditions de l'organisation. Des facteurs peuvent apparaître, disparaître, changer de statut sous la dynamique d'interactions complexes; un système est peut-être moins un ensemble

¹⁴⁹ Scott WR, « Institutions and organizations. Toward a theoretical synthesis », in Scott & Meyer (dir), *Institutional environments and organizations*, Sage Publications, 1994

¹⁵⁰ Boyer R & Orléan A, « Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations », in Orléan (dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994

Guimelli C, « Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de

d'objets qu'un ensemble de relations entre objets¹⁵¹.

Cela laisse au créateur des opportunités d'insertion dans le système (ou des opportunités de prendre un avantage concurrentiel pour les firmes établies). Cela rejoint certaines définitions de l'entrepreneurship. Ainsi récemment encore, Stevenson & Jarillo voient l'entrepreneurship comme un processus par lequel les individus poursuivent des opportunités sans considérer les ressources qu'ils sont en mesure de contrôler présentement¹⁵².

Tout n'est pas ordonné dans le système, un entrepreneur peut alors y voir une opportunité d'instauration d'un ordre qui lui profitera (dans l'entreprise elle-même tout n'est pas ordonné selon les désirs du dirigeant, y cohabitent différents types d'ordre). Autrement dit le créateur convaincant peut initier une organisation sans qu'à un niveau plus global cela n'apparaisse comme désordre (en respectant les conventions de ce niveau par exemple), voire peut être suffisamment convaincant pour promulguer à ce niveau plus global une nouvelle convention permettant d'insérer l'ordre qu'il souhaite, ou encore convaincre suffisamment pour que certains registres conventionnels prennent le dessus sur d'autres.

Promulguer une convention est un pari d'autant plus risqué que l'environnement est stable.

Quoi qu'il en soit, l'initiative du créateur provoque un changement, plus ou moins important et plus ou moins durable, dans l'organisation du système dans lequel il s'insère. Ses actions perturbent relativement le système et la structure qu'il produit s'instaure dans une structure existante. Il est possible de parler d'interstructuration¹⁵³.

base », in *Structures et Transformations des Représentation Sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a

¹⁵¹ Barel Y, *Prospective et analyse de systèmes*, La documentation française, 1971

¹⁵² Stevenson HH & Jarillo JC, « A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, 11, 1990

¹⁵³ Friedberg E, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993

B**L'organisation comme principe d'interstructuration : le positionnement**

L'organisation a été définie comme composée de l'action d'organiser et de la structure organisationnelle et s'est affranchie jusqu'à présent de la notion de frontières de l'entité. Cela n'est pas surprenant puisque les hypothétiques frontières de la firme que crée le fondateur ne peuvent apparaître spontanément. Le créateur entreprend avant que ces frontières n'existent.

Une approche compatible avec le flou des frontières de la firme.

Selon Bougon¹⁵⁴ et Komocar¹⁵⁵, tout phénomène social doit être compris comme un événement se produisant dans un système social existant et où la notion de frontières n'est, *a priori*, pas pertinente. Ils voient l'organisation et le changement comme un système dynamique de boucles. Ces boucles posent, en systémique, un principe de causalités circulaires qui se substitue au principe de causalités linéaires caractérisées par la stabilité (qui n'est pas synonyme d'immobilisme), la rigidité et la solidité¹⁵⁶. L'approche gagne en pertinence au regard de la complexification et l'intensification des phénomènes d'interdépendances entre les éléments et processus économiques, politiques, sociaux et culturels, observables dans les sociétés contemporaines (sous l'effet de la démultiplication des capacités de communication et des échanges)¹⁵⁷. Dans cette acception de la causalité « le tout rétroagit sur le tout et sur les parties, qui à leur tour rétroagissent en

¹⁵⁴ voir également ses diverses contributions dans l'annexe bibliographique

¹⁵⁵ Bougon MG & Komocar JM, « Les cartes cognitives composites: théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1994

¹⁵⁶ de Rosnay J, *Le macroscopie*, Edition du Seuil, 1975

¹⁵⁷ Lugand JC, *La systémique sociale*, PUF, Que sais-je, 1993

renforçant le tout »¹⁵⁸.

Les caractéristiques du principe de causalités circulaires sont : une stabilité dynamique, des états stationnaires et un renouvellement continu.

Une boucle est constituée de liens de causalité ou d'influence entre éléments du système et les liens sont eux-mêmes en mesure de s'influencer. Les boucles positives ont un effet amplificateur et sont l'essence du changement¹⁵⁹. Les boucles négatives ont un effet stabilisateur (cf. principe d'homéostasie de Cannon), elles préservent l'identité du système et sont l'essence de l'organisation¹⁶⁰. Bien que cette acception ne corrobore pas l'acception de l'organisation retenue en ces pages, les deux visions convergent si l'on remplace le mot organisation utilisé par Bougon et Komocar par le mot structure. Ainsi les boucles positives changent la structure les boucles négatives la maintiennent. Plus largement les boucles négatives sont structurantes et stabilisantes. L'action d'organiser impulse tant des boucles positives (en grande majorité, l'organisation impulsant généralement le changement) que négatives. On retrouve les deux composantes de l'organisation (cf. figure p.358).

Le repérage des boucles permet le repérage des organisations sans qu'il y ait de frontières arbitraires entre organisation, participants et environnements. L'organisation est libérée des contraintes juridiques et physiques, le repérage des boucles permettant l'identification d'une organisation sociale qui s'affranchit des découpages et frontières arbitraires que nous leur conférons habituellement. Pour illustrer ce propos, Bougon et Komocar prennent

¹⁵⁸ Morin, 1977, op. cit. p.183

¹⁵⁹ Maruyama M, « The second cybernetics : deviation-amplifying mutual cause processes », *American Scientist*, 51, 1963 (source : Bougon & Komocar, 1994, op. cit.)

¹⁶⁰ Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979

Crozier M, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963

Crozier M, *La société bloquée*, Seuil, 1970

Voir aussi : Watzlawick P, Helmick-Beavin J & Jackson D, *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, 1980 (source : Cossette, 1989, op. cit.)

le cas d'une méthode innovante de garderie d'enfants aux Etats-Unis : les KinderCare. Les interdépendances organisatrices sont, pour ce cas, représentées comme dans la figure ci-dessous.

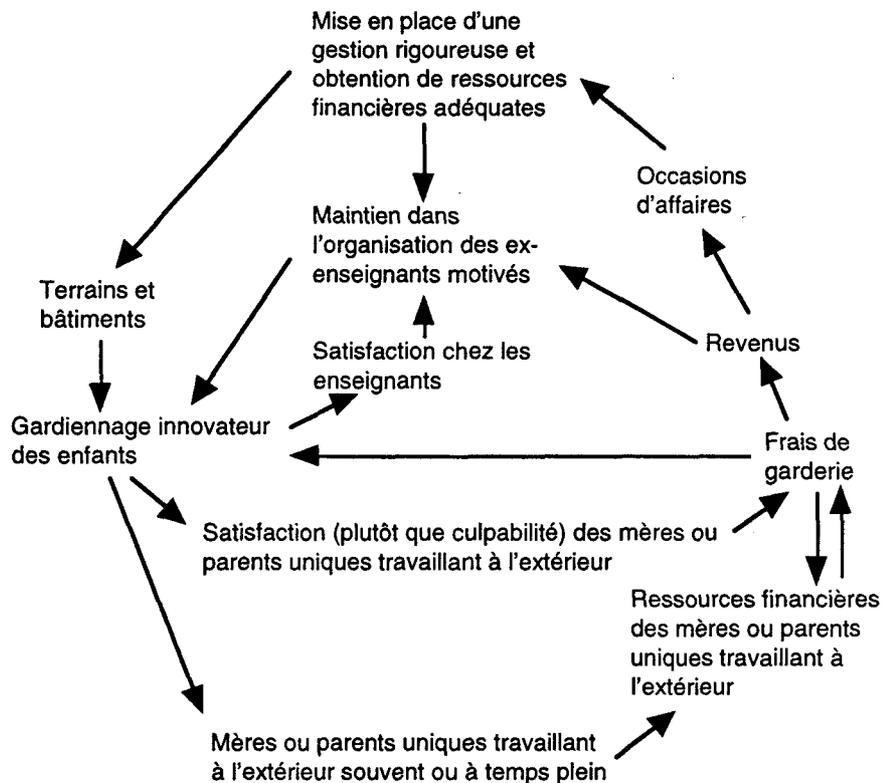


Figure 3.8: extrait de la carte composite des KinderCare (Bougon & Komocar, 1994)

Ce schéma fait apparaître que l'activité organisatrice des KinderCare n'entre pas dans un cadre juridique ou physique. La construction d'une carte comme celle de la figure ci-dessus oblige à identifier les représentations des individus, à scruter l'univers cognitif de chacun pour percevoir la théorie qu'il possède d'une situation sociale. C'est la façon dont collectivement les individus se représentent une situation sociale qui en fonde l'organisation. Cette vision circulaire de l'organisation sociale n'est pas sans rappeler le

concept de structuration tel que le présente Giddens¹⁶¹. Pour cet auteur les relations sociales se structurent dans le temps et l'espace à travers un principe dit de « dualité du structurel », lequel signifie que les systèmes sociaux sont des conditions et des résultats des actions des agents composant le système. Elle signifie aussi que la structure contraint l'action dont elle résulte (cf. l'analyse structurale développée dans la partie 1)¹⁶².

La carte composite, dessin de l'organisation vue par Bougon et Komocar, s'obtient par superposition des cartes mentales individuelles et en juxtaposant les nœuds, les liens et boucles (cf. partie 2). Les nœuds peuvent être assimilés à des interactions cognitives. « Les événements, objets et concepts constituent les nœuds d'un système social... L'ensemble du système est créé et érigé à partir des nœuds de chacun de ses membres »¹⁶³. Cette représentation de l'organisation sociale peut être, dans une certaine mesure, rapprochée de celle qu'a Liebenstein de l'économie. Celle-ci y est vue comme formée de sentiers reliant des nœuds (cf. encart 19).

Encart 19 : l'économie comme réseau de sentiers et de nœuds (Liebenstein, 1979)

Nous empruntons pour cet encart la traduction opérée par Jeanblanc dans l'ouvrage de Casson¹⁶⁴.

« Les nœuds représentent les secteurs ou les ménages qui reçoivent des moyens de production (ou des biens de consommation) le long du sentier et qui envoient des produits (les biens finals et les moyens de production pour les autres produits) vers les autres nœuds. Le modèle de la concurrence parfaite serait représentée par un réseau complet qui devrait comprendre des sentiers bien démarqués et clairement définis et dans lequel chaque élément (c'est-à-dire une firme ou un ménage) de chaque nœud traite avec chacun des autres nœuds le long du sentier en des termes équivalents pour la même marchandise. Dans le modèle concret que nous avons à l'esprit, il y a des trous et des accrocs dans ce réseau, des obstacles (des fils emmêlés) le long des sentiers, et certains nœuds et sentiers, quand ils existent, sont mal définis, ont des contours mal dessinés voire absolument pas cernés par les éléments des autres nœuds. Nous pouvons considérer ce réseau comme entravé, incomplet, et "obscur" par opposition au réseau sans obstacle et "lumineux" qui représente le mode concurrentiel » (1979, p.45).

Dans cette approche l'entrepreneur est celui qui comble les manques du réseau.

¹⁶¹ Giddens, 1987, op. cit.

¹⁶² Giddens intègre dans sa construction théorique la notion de compétence des acteurs, laquelle renvoie principalement aux capacités réflexives des individus, et de pouvoir, c'est-à-dire le pouvoir d'agir pour rendre les choses différentes.

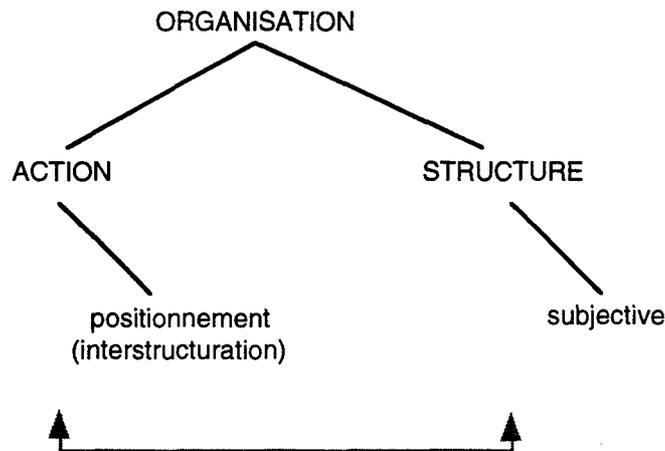
¹⁶³ Bougon & Komocar, 1994, op. cit. p.63

¹⁶⁴ Casson M, *L'entrepreneur*, Economica, 1991

Notons que pour Burt, l'entrepreneur est celui qui sait tirer profit des « trous structuraux » du réseau¹⁶⁵.

Toute initiative d'insertion dans un système social n'aboutit qu'à la condition d'influer sur les représentations collectives ayant établi ce système. Toute analyse relative à cette insertion doit s'efforcer d'identifier les nœuds stratégiques du système social. Ils correspondent à des facteurs d'évolution du système.

Pour s'intégrer dans un système social existant, le créateur doit s'insérer dans une structure existante, ce qui renvoie au principe d'interstructuration présentée par Friedberg d'une part, au principe de positionnement utilisé par les gestionnaires d'autre part. Le schéma de l'organisation peut être complété ainsi :



Dans ce schéma la structure a été reconnue comme subjective conformément au fait que le créateur se positionne dans une structure sociale produite par l'homme (les cartes composites en sont une illustration)¹⁶⁶. Cela

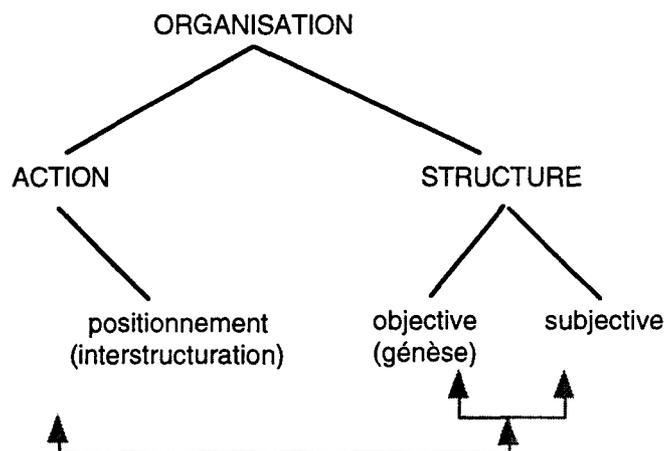
¹⁶⁵ Burt RS, *Structural holes. The social structure of competition*, Harvard University Press, 1992

¹⁶⁶ Voir aussi la vision de l'ordre social qu'ont Berger & Luckmann: « L'ordre social ne fait pas partie de la nature des choses, et il ne peut être dérivé des lois de la nature. L'ordre social existe seulement en tant que produit de l'activité humaine. ». Bien qu'ils distinguent une réalité subjective d'une réalité objective, cette dernière n'a pas d'existence ontologique et résulte de la construction des hommes à travers un processus d'extériorisation objectivant la réalité. Quant à la réalité subjective elle correspond à celle qu'intériorisent les individus.

ne doit pas masquer l'existence dans le monde social de structures objectives indépendantes de la conscience et de la volonté des agents, structures capables d'orienter ou de contraindre les pratiques ou les représentations des agents (cf. le structuralisme constructiviste de Bourdieu présenté dans la première partie).

La structure est ainsi composée de deux pans : un pan objectif et un pan subjectif¹⁶⁷. Le premier est le produit de l'existence ontologique et sociale de l'homme. Il se dégage de l'histoire de la distribution des espèces de capital, au sens de Bourdieu, et de la position que les individus occupent (ou cherchent à occuper). Le second est le produit de la subjectivité objectivante individuelle et/ou collective.

Le créateur se positionne donc dans une structure sociale composée de deux pans¹⁶⁸ :



Berger & Luckmann, 1986, op. cit. p.76

¹⁶⁷ C'est principalement dans la définition que nous donnons de la structure d'une part, dans ce que nous entendons par système d'autre part, que notre travail se différencie de celui de Bouchikhi.

Bouchikhi H, « Structuration des organisations : un point de vue constructiviste », *Cahier du CERESSEC DR94020*, mars, 1994

Bouchikhi H, « Structuration des organisations et compétitivité : un point de vue constructiviste », in Ingham (dir), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, 1995

¹⁶⁸ Le terme « positionnement » du modèle en construction est pris au sens générique mais l'on sait, au regard des développements des deux premières parties, que l'individu se positionne dans des environnements multiples.

Le principe d'interstructuration peut évidemment être vu sous l'angle de la firme établie¹⁶⁹. C'est ce que fait Friedberg en étudiant l'action organisée comme un processus d'interstructuration conduisant à chercher « à comprendre les mécanismes de régulation qui gouvernent l'ensemble organisation/environnement et qui conditionnent les réponses que les membres de l'organisation comme les acteurs de l'environnement peuvent apporter aux contraintes et aux opportunités qu'ils perçoivent dans leur contexte commun d'action. Ce système ne coïncide donc que très imparfaitement avec les frontières d'une ou plusieurs organisations. C'est un système d'acteurs, individuels ou collectifs, institutionnalisés ou non, qui englobe tout ou partie d'une organisation et des acteurs de son environnement et pour lequel une partie de l'organisation peut devenir environnement »¹⁷⁰. La perspective reste systémique mais est beaucoup plus cohérente avec la notion de système ouvert, « la délimitation de l'organisation en tant qu'objet d'étude ne peut plus se faire a priori à partir de critères formels tels que, par exemple, l'appartenance ou la non-appartenance »¹⁷¹. Une étude a posteriori ferait d'ailleurs apparaître que les frontières d'une entité ou son degré d'ouverture ou de fermeture ne sont pas stables et varient selon les circonstances, les problèmes, les enjeux, la capacités de ses membres à jouer de ses frontières c'est-à-dire à savoir les élargir ou les rétrécir. Il semble dès lors moins important de vérifier si l'évolution d'un système donné est induite par des éléments internes ou externes à ce système que d'identifier les variables qui influent effectivement sur l'évolution de la structure d'interactions. Cela ne veut pas dire que l'entité perde de son autonomie (le concept d'autonomie est abordé plus loin), ou de son identité, mais qu'elle compose différemment avec le système dans lequel elle baigne, donc aussi avec ses environnements. De plus, en jouant sur sa forme, l'entité peut par-

¹⁶⁹ L'interstructuration renvoie donc au principe de positionnement mais le terme est conservé pour l'instant pour insister sur l'idée que la structure résultant de l'organisation initiée par le créateur s'insère en tout ou partie dans une structure sociale plus vaste avec qui elle partage certains éléments.

¹⁷⁰ Friedberg, 1993, op. cit. p.93

fois influencer sur le caractère endogène ou exogène d'un facteur, ce qui ne facilite pas les relevés d'un observateur cherchant à identifier les frontières de l'entité (cf. les « nouvelles formes d'organisation » de la firme).

Des ordres interactifs dans des organisations imbriquées.

Plus que jamais on parle du flou des frontières, reflet de notre incapacité à définir telle variable à telle période comme exogène ou endogène à tel système. D'ailleurs l'organisateur n'établit pas ces frontières lorsqu'il pense son organisation, comme le démontrent les cartes cognitives présentées dans la deuxième partie. « La réalité n'est pas celle d'organisations aux frontières parfaitement définies, dans l'espace et le temps; elle n'est pas non plus celle d'entités complètement et immédiatement repérables et identifiables du point de vue stratégique et/ou organisationnel »¹⁷². Plutôt que la recherche des frontières, ce qui permet d'identifier une entité organisée comme une firme c'est l'ordre que l'observateur est en mesure d'identifier dans l'ordre plus vaste de l'espace social. L'ordre du monde social est organisé par les ordres interactifs des niveaux inférieurs, sans qu'il y ait pour autant hiérarchie car chaque niveau inférieur est le produit du niveau supérieur, chaque niveau supérieur émergeant des niveaux inférieurs. L'individu, l'entité organisée, la société et le monde sont des niveaux dont chacun « est à la fois analytiquement dissociable et concrètement indissociable » des autres¹⁷³. Mais ils sont distinctifs car ils disposent des éléments qui les « constituent suivant des rapports apparents et relativement stables »¹⁷⁴. Cette stabilité

171 Ibid

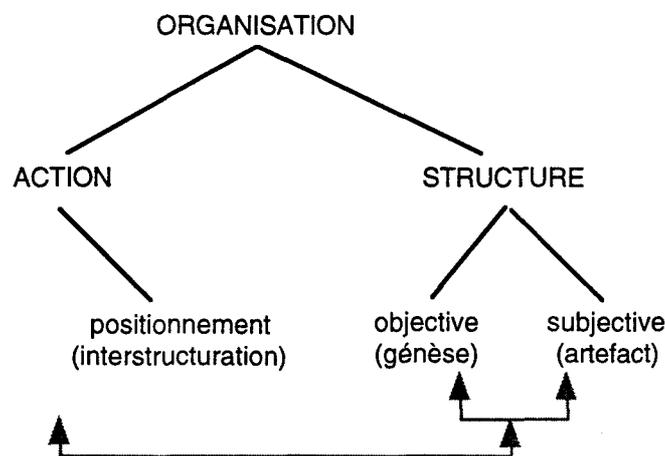
172 Bréchet, 1994, op. cit. p.

173 Chanlat, 1990, op. cit. p. 14

Sur ce point voir aussi Behling O, « Some problems in the philosophy of science of organizations », *Academy of Management Review*, 3 (2), 1978

174 Chanlat, 1990, op. cit. p. 14

devrait permettre à l'observateur d'identifier les entités sociales. Cette identification empirique, plus ou moins évidente, est facilitée par les registres juridique, politique ou symbolique permettant à l'observateur de tracer des frontières artificielles mais commodes d'une part, cohérentes avec le concept de responsabilité et de propriété d'autre part. Le monde social organisé compose avec nombre d'artefacts érigés pour produire un ordre relatif (pour un plus ou moins grand nombre d'individus). Les frontières artificielles permettent, outre une réponse aux principes de responsabilisation et de propriété (donc aussi de répartition du capital), de figer momentanément l'organisation afin de lui conférer une relative stabilité. La firme elle-même fait l'objet d'une délimitation artificielle, sa dimension juridique en est un exemple. Le dépôt des statuts confère à la firme une existence artificielle qu'elle n'a pas forcément objectivement, la configuration n'ayant pas encore été mise en place. Dans certains cas elle ne le sera jamais (on peut appeler ces entreprises les « coquilles vides » ou les « boîtes aux lettres »).



Les frontières artificielles peuvent être objectivées, sans pour autant devenir objectives. L'objectivation est un processus mental. Les scientifiques eux-mêmes procèdent à cette objectivation¹⁷⁵, ne serait ce que dans le découpage disciplinaire qu'ils effectuent pour « trouver » (et donc construire) de l'ordre

¹⁷⁵ Cf. les constructions de second degré de Schütz
Schütz A, *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens-Klincksiek, Paris, 1987

dans le social (ou dans le monde, voire dans l'univers), ce que montre à sa façon Caillé¹⁷⁶.

Cette objectivation se retrouve aussi dans chacune des disciplines. Par exemple en économie le contrat peut être vu comme un dispositif formel liant deux ou plusieurs agents, contrat comportant des frontières délimitant l'organisation de ces agents entre eux et/ou avec les autres. Lorsque le contrat devient une théorie relative au fonctionnement économique, c'est le chercheur qui pose ces frontières (donc ses frontières) par une vision contractuelle lui permettant d'appréhender l'organisation économique¹⁷⁷.

La structure subjective entretient d'étroits rapports avec la structure objective car l'individu occupant une certaine place dans la structure objective peut jouer des frontières tracées par la structure subjective pour accéder à une autre position dans la structure objective (la position occupée par l'acteur dans la structure objective n'est pas figée). Par exemple le fondateur peut user de l'artefact qu'est la firme qu'il a créée pour passer de la classe ouvrière à celle du patronat. Il se positionne au sein des deux structures (objective et subjective) en initiant une organisation au sein de l'organisation globale.

Les deux structures composent elles-mêmes une dialectique entre le subjectif et l'objectif car elles sont irréductibles l'une à l'autre et pourtant indissociables. Il reste que l'organisation initiée possède sa propre structure, sa propre configuration.

¹⁷⁶ Caillé A, *La démission des clercs. La crise des sciences sociales et l'oubli du politique*, La Découverte, 1993

Voir aussi Parsons qui distingue les plans biologique, psychique, social et culturel pour situer toute action.

Parsons T, *Sociétés : essai sur leur évolution comparée*, Dunod, 1973

¹⁷⁷ En ce sens une théorie peut comporter des éléments non observables (le précepte d'évidence de Descartes est remis en cause). Pour une discussion, qui reste positive, portant sur la scientificité des théories intégrant des éléments non observables voir :

Godfrey PC & Hill CWL, « The problem of unobservables in strategic management research », *Strategic Management Journal*, 16(7), 1995

C

L'organisation comme principe d'autostructuration : la configuration

Pour se positionner au sein des espaces sociaux le créateur va devoir organiser les disponibles de sorte à produire ce que ces espaces attendent en échange de ce qu'ils apportent et permettent (voire subissent). Cette organisation correspond à la configuration qu'il convient de mettre en place afin de produire les services ou produits qui seront proposés aux acteurs environnementsaux. Sauf dans certains cas (écartés de ce travail) où le créateur n'agit que comme un donneur d'ordres et un intermédiaire, il lui est rapidement nécessaire de mettre en place une configuration qui prendra le relais des actions qu'il initie, la configuration prenant alors en charge les actions que le créateur ne peut assumer seul. Sans grande originalité ces actions sont appelées ici « activités », l'enchaînement de plusieurs de ces activités « processus », et « tâches » les actions élémentaires composant une activité. Les tâches, activités et processus sont donc des notions relatives (parvenir à décomposer une tâche c'est en faire une activité). L'ordre permettant d'atteindre le futur voulu est donc forgé par l'enchaînement, l'imbrication et l'interdépendance d'activités (de tâches et de processus), interdépendance conférant au système un caractère autopoïétique.

Le principe d'autopoïèse a été défini par Maturana et Varela dans leurs travaux biologiques. Il permet de distinguer le système de son environnement, lui donnant ainsi son identité. S'il convient de réserver le terme d'autopoïèse au système vivant¹⁷⁸ (cf. annexe 6 : autopoïèse et système social), il est possible d'utiliser celui de clôture opérationnelle, lequel peut être vu comme un principe systémique général de reconnaissance de l'autonomie, donc comme un concept d'une portée suffisamment générale

¹⁷⁸ Avec le concept d'autopoïèse, on descend trop dans la spécificité des problématiques biologiques.

pour pouvoir être transféré d'une discipline à l'autre.

Clôture ne veut pas dire fermeture.

La notion de clôture ne veut pas dire que le système est insensible aux modifications environnementales. Le principe de clôture opérationnelle est compatible avec celui de système ouvert¹⁷⁹. L'interaction d'un système opérationnellement clos avec l'extérieur se fait par ce que Maturana appelle un « couplage structurel », entendu comme la sélection d'un nombre de structures propres au système chargées d'assimiler les perturbations éventuelles, les bruits (selon l'expression de von Foerster). Ces structures déterminent l'état du système et les perturbations permises pour que le système puisse fonctionner au sein de l'environnement sans disparaître. Plus les alternatives structurelles relatives aux relations internes du système sont nombreuses, plus le système est complexe. Cette diversité de choix, apanage des structures dites plastiques, confère au système un caractère auto-organisateur. Celui-ci correspond en ce sens au comportement d'une entité choisissant une option d'adaptation aux perturbations environnementales.

Selon Atlan, l'organisation consiste en une suite de désorganisations rattrapées. Ces désorganisations sont dues à des bruits perçus comme des erreurs à l'instant de leur survenue mais source de complexification structurale et fonctionnelle du système qui acquiert alors un caractère auto-organisateur en intégrant le bruit comme événement de son histoire et de son processus d'organisation¹⁸⁰. Le bruit a été converti en une signification nouvelle, complexifiant au passage le système. Il est inaccessible à l'observateur qui postule alors l'émergence d'un ordre nouveau¹⁸¹. Rappelons que le rôle organisationnel du bruit a antérieurement été travaillé par

¹⁷⁹ Dupuy JP, *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*, Seuil, 1982

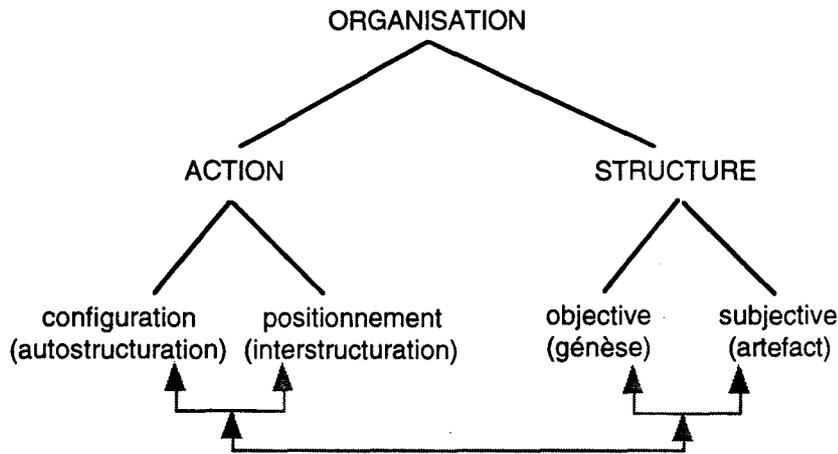
¹⁸⁰ Atlan, 1979, op. cit.

Ashby qui, avec la loi qui porte son nom ou « loi de la variété requise », établit une relation entre la variété des perturbations, la variété des réponses possibles et la variété des états acceptables au regard de la finalité du système. La variété est définie comme le nombre d'éléments différents d'un ensemble. « La variété des réponses possibles doit être d'autant plus grande que celle des perturbations est grande et que celle des états acceptables est petite. Autrement dit, une grande variété dans les réponses disponibles est indispensable pour assurer une régulation d'un système visant à le maintenir dans un nombre très limité d'états alors qu'il est soumis à une grande variété d'agressions. Ou encore, dans un environnement source d'agressions diverses et imprévisibles, une variété dans la structure et les fonctions du système est un facteur indispensable d'autonomie »¹⁸². Le créateur doit donc produire une organisation autonome chargée de répondre à la complexité de l'environnement, seul il ne saurait le faire. L'action d'organiser qu'il entreprend concerne donc autant son positionnement (en fait ses positionnements) dans le réel que la configuration qu'il doit mettre en place pour pouvoir justement se positionner. Ce positionnement induira certains types de perturbations que la configuration a en charge d'absorber. Positionnement et configuration sont en relation étroite et peuvent eux aussi faire l'objet d'une analyse dialectique car indissociables et irréductibles l'un à l'autre.

Le schéma de l'organisation peut être complété comme suit :

¹⁸¹ Dupuy, 1982, op. cit.

¹⁸² Atlan, 1979, op. cit., p.43. Cela renvoie à la notion de flexibilité.



Autonomie et ouverture du système.

Si le positionnement permet d'identifier une firme, c'est sa configuration qui permet de la reconnaître en tant qu'entité autonome. L'autonomie est relative. Elle sous-entend que le système a ses propres lois¹⁸³. Elle n'est pas à confondre avec la « liberté », vocable trop chargé de connotations idéologiques¹⁸⁴, bien qu'utilisé par Morin¹⁸⁵ pour dire qu'il n'y a de liberté que dans un univers où il y a des déterminismes, des potentialités de jeu, des aléas et des incertitudes (encore faut-il qu'il soit possible de se représenter les situations, d'élaborer des hypothèses et être capable d'élaborer des stratégies). Il ne faut pas voir non plus dans l'autonomie un isolement mais une ouverture conférant au système, tout en s'altérant cognitivement et organisationnellement, une capacité constructive de l'état du monde et de sa propre existence (la notion d'autonomie possède indéniablement une consonance existentielle).

L'ouverture d'un système ne veut donc pas dire qu'il n'a plus de frontière. Ainsi la peau peut être considérée comme la frontière du corps hu-

¹⁸³ Varela, 1989, op. cit.

¹⁸⁴ Bruyat, 1993, op. cit.

¹⁸⁵ Morin, 1984, op. cit.

main, cela n'empêche pas l'homme d'être ouvert, biologiquement (il mange, il respire, etc.) et psychologiquement (ex : principe d'intersubjectivité) sur ses environnements (matériel, biologique, social etc.). L'homme, être bio-psycho-social¹⁸⁶, se préserve pourtant bien une identité en jouant de l'ouverture et de la fermeture de ses dimensions bio-psycho-sociales. De même la firme peut jouer de l'ouverture ou de la fermeture de certaines de ses dimensions pour se préserver une certaine autonomie, donc une identité (par exemple elle peut plus ou moins ouvrir son capital). Certes les frontières ne sont plus dans ce cas topologiques, comme la peau l'est pour l'homme, et les modes d'agencement internes sont davantage dépendants de l'environnement, des échanges en tout genre que fait l'entreprise avec l'extérieur (ces échanges permettant d'obtenir des disponibles afin d'une part de produire ce qui est attendu par les différents espaces sociaux, par les environnements, d'autre part de rémunérer les efforts déployés pour cela). Néanmoins vont s'établir dans l'entreprise des ordres que les acteurs vont tenter de maintenir voire de modifier à leur profit et cela aussi pour préserver leur propre identité. En cela la firme est une organisation qui à terme peut échapper au contrôle de son fondateur. Alors qu'au départ elle est identifiable au créateur, elle est susceptible de prendre une certaine autonomie, une identité qui lui est propre. Cette identité, elle tendra (ou tentera) à la conserver, comme tout système autonome opérationnellement clos.

Selon Varela tout système autonome est opérationnellement clos. Cette clôture subordonne toute transformation à la conservation de son identité. Un système est opérationnellement clos « si son organisation est caractérisée par des processus :

- a) dépendant récursivement les uns des autres pour la génération et la réalisation des processus eux-mêmes, et

¹⁸⁶ Chanlat, 1990, op. cit.

b) constituant le système comme une unité reconnaissable dans l'espace (le domaine) où les processus existent »¹⁸⁷.

Ainsi pour être reconnaissable, autonome et posséder une identité, un système, bien qu'ouvert, doit néanmoins posséder un niveau d'organisation propre à son fonctionnement intrinsèque¹⁸⁸. L'organisation est donc régie par deux catégories de principes :

- ① les principes de causalités circulaires et/ou multiples, d'enchevêtrement de systèmes, d'ordres interactifs, d'imbrication, etc. qui unissent des niveaux différents d'organisation. Cette catégorie de principes postule un niveau d'interstructuration.
- ② Un principe de clôture opérationnelle qui, bien que ne se situant pas sur le même plan que les principes précédents, postule un niveau d'autostructuration.

Un système ouvert autonome compose donc avec les principes génériques d'interstructuration et d'autostructuration (qui renvoie au principe d'auto-organisation) qui, appliqués à la firme, ne sont rien d'autre que les principes de positionnement et de configuration.

La stratégie de création d'entreprise consiste pour le créateur à initier une organisation lui permettant de se positionner dans la réalité, laquelle est composée de multiples environnements. Pour cela il doit « configurer », c'est-à-dire produire une structure autonome le relayant dans les activités nécessaires au positionnement, cette structure est constitutive de la firme. Au départ cette configuration n'existe pas, sauf dans l'esprit du créateur. De

¹⁸⁷ Varela, 1989, op. cit. p.86

¹⁸⁸ Il n'est pas difficile de repérer ce type d'organisation dans une firme. Ainsi en est-il de l'organisation administrative ou, plus largement, de ce que l'on appelle les activités secondaires ou de soutien. Toutefois il est aussi possible, dans une certaine mesure, d'incorporer des activités principales à ce type d'organisation.

même les positionnements sont davantage des visions que des réalités. Une modélisation de l'organisation afférente englobe la firme comme forme d'organisation sociale. Une firme ne peut être qu'une étape lorsque le créateur persiste, comme M. Petit, dans l'entreprise. Elle est une forme d'organisation, une entité organisée, naît d'un phénomène organisationnel qu'est l'entrepreneuriat. Ce qui ne veut pas dire que la modélisation en cours ne puisse se réduire à la création d'une seule firme. Mais lors de l'initiative c'est le créateur, plus que la firme créée, qui constitue le nœud du phénomène. Il reste à articuler les deux niveaux de l'analyse dialectique que sont l'organisation initiée et le créateur via l'univers cognitif de ce créateur. C'est l'objet du prochain chapitre d'effectuer cette articulation.

Chapitre 9

Articulation des deux niveaux de l'analyse dialectique

Dans le modèle de l'organisation qui se construit il manque un élément qu'il ne faudrait pas oublier : le créateur. Certes il est irréductible à l'organisation (et vice et versa) mais les deux sont indissociables; on ne peut penser l'un sans l'autre dans le cadre qui nous intéresse. Le modèle ne peut donc exclure l'initiateur du phénomène. La première section de ce chapitre (A) montre comment il peut être incorporé au modèle. Ce modèle descriptif de l'initiative d'une organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique entrepreneuriale persistante souffre de sa coloration académique s'agissant d'aboutir à un modèle prescriptif de ce que devrait être la vision stratégique du créateur d'entreprise; or cette vision est centrale. L'articulation nécessaire pour proposer un modèle prescriptif de la vision stratégique du créateur est faite dans la section suivante (B). Sa finalité n'est pas d'ériger les items le composant en FCS ou FSR, mais de mettre en exergue les dimensions qui devraient être présentes dans l'univers cognitif du créateur. Sans lui garantir la réussite, cette « conscience » devrait être le garant d'une meilleure maîtrise de l'organisation.

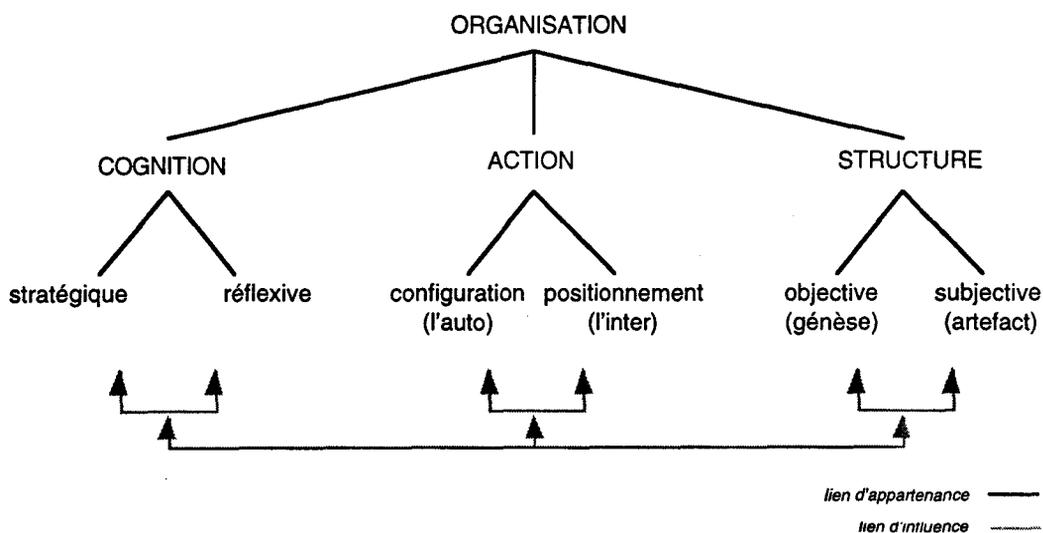
A

Un modèle descriptif de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant

En fait le créateur est présent dans le modèle puisqu'il occupe une position dans la structure objective et participe à la construction de la structure subjective. Cette position du créateur n'est d'ailleurs pas neutre sur sa cognition. Par exemple l'enfant d'un dirigeant n'a, *a priori*, pas la même vision de l'entreprise que l'enfant de l'ouvrier. « Les représentations des agents varient selon leur position (et les intérêts qui leurs sont associés) et selon leur habitus, comme système de schèmes de perception et d'appréciation, comme structures cognitives et évaluatives qu'ils acquièrent à travers l'expérience durable d'une position dans le monde social »¹⁸⁹. L'impulsion de l'organisation peut être comprise à partir de cette structure cognitive.

La cognition du fondateur comme composante de l'organisation.

Le créateur pense l'organisation qu'il initie, avant qu'il ne la pense elle n'existe pas (et lorsqu'il la pense elle n'existe que pour lui). Le modèle doit donc comporter la dimension cognitive du créateur :



¹⁸⁹ Bourdieu P, *Choses dites*, Les éditions de Minuit, 1987, p.156

Cette composante comporte deux dimensions : une dimension stratégique (la vision stratégique), une dimension réflexive (la réflexivité décrite par la sociologie de l'action). Cette dernière renvoie à la capacité réflexive du créateur et s'exprime dans l'action sur la structure. La première correspond à la pensée stratégique du créateur, pensée qui est antérieure à l'action d'organiser, qui perdure durant l'organisation et qui dès lors en fait partie, même si à terme elle peut s'en distancier, l'organisation échappant alors à son initiateur.

Pensée stratégique et pensée réflexive sont également indissociables, mais se différencient en cela que la pensée réflexive est une réflexion dans l'action, la pensée stratégique est une réflexion sur l'organisation. C'est dans cette dimension stratégique de la pensée qu'est réellement mobilisé ce que les psychologues appellent le raisonnement. Ces chercheurs distinguent en effet « l'instanciation » du « raisonnement »; ces notions peuvent être exposées pour étayer la proposition conceptuelle consistant à distinguer deux dimensions dans la cognition d'une part, pour faire apparaître une troisième composante dans la cognition d'autre part : la mémoire du créateur ou plutôt son apprentissage de l'organisation¹⁹⁰. Le texte vulgarisateur de Bastien¹⁹¹ s'avère à ce titre mobilisable.

L'apprentissage du créateur.

Dans certaines situations l'individu n'a pas besoin à proprement parler de raisonner, c'est-à-dire qu'il peut passer l'épreuve de la situation de façon automatique par activation de la mémoire. Un exemple concret peut être pris dans les déplacements. L'individu sortant un matin pour aller chez son boulanger suit son itinéraire de façon automatique par l'activation de la connaissance mémorisée du parcours. Durant son trajet il lui est d'ailleurs

¹⁹⁰ Cela a déjà été fait dans les deux premières parties, mais c'est ici donner un autre angle justificatif possible pour repérer trois dimensions dans la cognition.

¹⁹¹ Bastien C, « Raisonner », *Science et Vie*, hors série n°195, 1996

possible de penser à tout autre chose que le parcours qu'il est en train de suivre, ce qui n'est pas le cas les premiers jours suivant son déménagement par exemple, le trajet n'étant pas encore mémorisé il focalise toute son attention à trouver ou suivre le bon itinéraire. Dans une activité salariée (ou managériale) il en est de même et certains actes relèvent de cet automatisme, mais d'autres pas. Dès lors, l'individu devra raisonner pour aller là où il veut aller, pour aboutir à ce qu'il veut atteindre. Bastien, professeur de psychologie cognitive, montre clairement comment l'individu « instancie » ses schémas de connaissance ou raisonne. Instancier n'est pas raisonner. Sa démonstration s'appuie sur l'exemple d'un automobiliste se rendant à un rendez-vous dans une ville qu'il a quittée depuis longtemps. Dans l'instanciation d'un schéma de connaissance : « il suffit de faire correspondre des éléments précis de la situation (sens interdit, largeur de la chaussée) aux variables (prendre une rue à gauche) que comporte la procédure ». Lorsqu'une entrave surgit l'individu élabore un nouveau schéma par ce que les psychologues appellent une « conduite de détour », laquelle « consiste à s'éloigner provisoirement d'un but, inaccessible directement, pour y parvenir ensuite à l'aide de conduites intermédiaires »¹⁹². Chaque conduite a son propre but mais reste subordonnée au but principal.

Au delà de ces sources mentales automatiques (ou quasi automatiques) d'action, l'individu peut « raisonner par analogie », c'est-à-dire résoudre un problème par application d'une solution antérieurement déjà appliquée à une autre situation, ou raisonner de façon « inférentielle », c'est-à-dire inventer la solution à un problème non encore rencontré (ou non encore lui-même inventé). C'est dans ce type de situation qu'est en mesure de s'exprimer l'heuristique.

¹⁹² Ibid. p.114. Ces propos incitant à faire un lien avec la notion d'objectif utilisée en gestion; un objectif étant un jalon dans l'atteinte d'un but.

Bastien montre que le cerveau fonctionne sur des modes différents : « de l'activation des connaissances automatisées à l'élaboration d'un raisonnement, en passant par l'activation contrôlée d'un schéma et le transfert analogique d'une solution »¹⁹³. Au raisonnement logique vient s'ajouter « la capacité d'utiliser des heuristiques (procédés dont la validité logique ne peut être garantie). Loin de constituer une limitation du cerveau humain, une telle utilisation lui procure, au contraire, sa redoutable efficacité. Contre celle-ci, aucun système artificiel, si développé soit-il, ne peut rivaliser »¹⁹⁴, et cela notamment parce qu'elle décuple la capacité d'apprentissage. Celle-ci constitue également une explication possible, parmi d'autres, de la séparation éventuelle du créateur et de l'organisation initiée, cette dernière disparaissant ou étant reprise par un autre « organisateur » (individuel ou collectif). Le créateur ne sachant pas apprendre de l'organisation risque d'en perdre le contrôle¹⁹⁵.

Le créateur par exemple apprend ce qu'est l'entreprise (comme fait d'entreprendre, d'organiser), ce qu'est la direction, etc. Il apprend aussi les conventions ayant cours dans les secteurs qu'il investit. Cet apprentissage des conventions lui permet de se positionner dans ses environnements multiples : les conventions sociales pour le positionnement social, les conventions sectorielles pour le positionnement dans le secteur, les conventions économiques pour le positionnement économique, etc. En fait les conventions ayant cours dans les champs, au sens de Bourdieu. Cet apprentissage des différents registres conventionnels ne le dispensent pas de convaincre, donc de proposer ses convictions pour qu'elles deviennent, sur certains registres, conventionnelles. Deux types d'apprentissage, que l'on trouve bien chez M. Petit, peuvent ainsi être distingués : un apprentissage

¹⁹³ Ibid. p.116

¹⁹⁴ Ibid. p.116

¹⁹⁵ Pour Sammut il peut y avoir transfert de compétences de l'entrepreneur vers l'entité, celle-ci apprend et peut, à terme, se dispenser du créateur. Sammut, 1995, op. cit.

entrepreneurial et un apprentissage conventionnel. Ces deux types d'apprentissage sont liés, le premier pouvant même être considéré comme conventionnel dans une société promulguant un environnement entrepreneurial.

L'apprentissage global du créateur n'est pas neutre sur l'organisation.

Les théoriciens de l'apprentissage réfléchissent depuis longtemps sur les liens entre comportement et univers cognitif du sujet apprenant. La relation du « moi » et de l'environnement fait l'objet de modélisations. La plus citée en sciences de gestion est celle établie par Argyris et Schön¹⁹⁶, qui distinguent l'apprentissage en boucle simple de l'apprentissage en boucle double. Dans le premier cas la situation rencontrée provoque un processus reproductif qui peut dans une certaine mesure être rapproché de la notion d'instanciation ainsi que de celle de réflexivité. Dans le second la situation conduit à une remise en cause (donc aussi à une prise de conscience) des logiques ou hypothèses sous-jacentes à l'action, l'individu raisonne. Dans l'apprentissage en boucle double le raisonnement se veut distancié et critique, il reste qu'il peut être aussi rationalisant. La pensée stratégique est une combinaison de « l'observation » distanciée de l'action (ou action potentielle) et de la rationalisation. Un observateur peut relever cette rationalisation par écoute de certains créateurs d'entreprise. La rationalisation est souvent mobilisée dans l'exercice de conviction, c'est-à-dire lorsque le créateur cherche à convaincre les stakeholders. Si elle devient flagrante la conviction des stakeholders risque de s'effondrer (ils vont davantage percevoir un risque).

Il convient de compléter le modèle de l'organisation initiée comme suit :

¹⁹⁶ Argyris C & Schön DA, *Organizational learning*, Addison Wesley, 1978

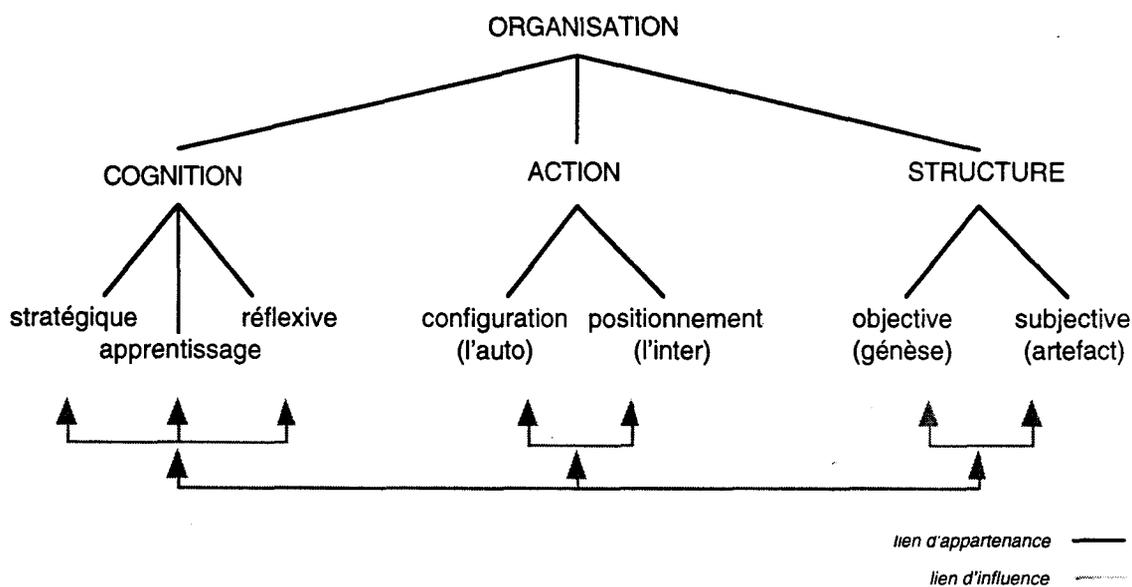


Figure 3.9 : modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant

Ainsi l'organisation dans le cadre de notre objet d'étude est composée :

- ⇒ d'une structure, composée elle-même d'un aspect objectif (la genèse sociale) et d'un aspect subjectif (la construction sociale des individus, les artefacts);
- ⇒ d'une action qui configure¹⁹⁷ (auto) et positionne (inter);
- ⇒ d'une cognition, définie ici par trois composantes : une cognition stratégique (distanciée de l'action), une cognition réflexive (davantage liée à la capacité réflexive de l'individu) et un apprentissage issu de l'expérience de l'entreprise mais aussi lié au passé de l'individu et de ses prédispositions.

Le modèle est conceptuel et les frontières entre les composantes ne sont pas nettes. L'analyse étant dialectique il n'est pas surprenant d'aboutir à un mo-

¹⁹⁷ Ce néologisme pour insister sur l'action de « mettre » en configuration.

dèle dans lequel les composantes sont irréductibles et indissociables. La cognition, l'action et la structure ne sont pas trois systèmes, ce qui pourrait conduire à les voir comme s'interstructurant et s'autostructurant. On se retrouverait alors dans un jeu de miroirs réfléchissant à l'infini.

B

La vision stratégique du créateur d'entreprise : modélisation prescriptive

Le modèle précédent se veut descriptif d'un phénomène initié par un individu et ayant abouti à la création effective d'une structure d'entreprise. Il peut être possible d'en tirer des enseignements sur ce que devrait être la vision stratégique du créateur relativement au projet qu'il entreprend. Cette volonté prescriptive est induite par le constat que l'univers cognitif du créateur d'entreprise est d'une importance capitale pour la maîtrise de l'organisation initiée, ce que les deux premières parties ont avancé.

Le contrôle ne naît pas spontanément avec la firme. De plus, outre que le créateur n'a peut-être pas les moyens (temps, argent, capacité) de mettre en place un contrôle formel, il n'en a peut-être pas vraiment besoin dans la phase initiale. Le premier objectif est d'initier l'organisation. M. Petit contrôle, mais davantage de façon informelle, et l'expérience ayant abouti à la définition de procédures possibles pour le contrôle de son entreprise n'ont finalement, à une exception près, pas été instaurée¹⁹⁸.

Il semble ainsi primordial que le créateur soit porteur de principes lui permettant d'être conscient des dimensions qu'il lui faut maîtriser dans son initiative. Cette maîtrise peut exiger à terme l'instauration d'un contrôle

¹⁹⁸ L'exception concerne un calcul approximatif du besoin en fonds de roulement.

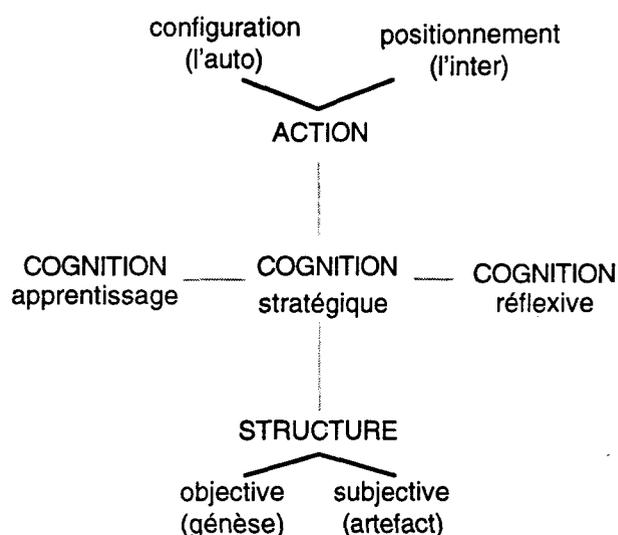
formel, selon le contexte et notamment selon le niveau de complexité que prend la structure de la firme et, plus largement dans le cadre de l'entrepreneuriat persistant, la structure de l'organisation. À la lecture de la deuxième partie pour validation, M. Petit nous a annoncé que certaines procédures allaient être mises en place, parce qu'il ne passe plus assez de temps dans les différentes structures et qu'il ne peut plus procéder au contrôle informel qu'il effectuait auparavant.

La vision stratégique du créateur est centrale.

La préoccupation générique du créateur et d'initier l'organisation qu'il pense. En tant qu'organisateur, le créateur doit être sensible aux dimensions du modèle posé, c'est-à-dire que le créateur en tant que stratège doit être sensible à son rôle d'organisateur¹⁹⁹.

La modélisation de ce que devrait être la vision stratégique du créateur consiste alors à articuler autrement le modèle de l'organisation autour de la pensée stratégique du créateur, puisqu'elle est centrale au phénomène. Cette articulation doit pouvoir se rapprocher de ce que le cas ayant guidé nos investigations a révélé sachant, bien évidemment, que rien ne garantit que M. Petit va réussir.

¹⁹⁹ Le rôle de dirigeant suppose d'être « à la fois un stratège et un architecte d'organisation ». Desreumaux A, *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992b, p.190



Cette nouvelle articulation nécessite néanmoins quelques aménagements. Le schéma précédent est trop « savant » et doit pouvoir devenir plus « pratique ». Ce qui a valeur explicative, en tant que concept, perd parfois de son intérêt dans le registre prescriptif. Par exemple on ne saurait demander au créateur d'être conscient qu'il s'insère dans une structure objective et une structure subjective... On ne saurait demander à un accompagnateur d'effectuer un rapprochement entre la pratique et le concept de structure tel qu'il est présenté dans ce modèle de l'organisation. Il nous appartient d'effectuer ce rapprochement par une relecture pragmatique du modèle.

S'agissant de la dimension praxéologique, les notions de configuration et de positionnement ne posent pas de problème particulier. Ces notions sont éprouvées en gestion. L'insistance devrait porter sur l'aspect multidimensionnel du positionnement (positionnements). Le créateur se positionne dans des environnements multiples. Les cartes cognitives de M. Petit révèlent quelques-uns de ses positionnements. Il se positionne vis-à-vis du banquier, des actionnaires, des clients, des fournisseurs, de sa famille, des salariés. Vis à vis de ces derniers l'exercice de conviction est important pour espérer voir leur comportement conforme aux attentes du créateur. Outre le

budget discrétionnaire dont dispose le créateur en la matière, l'exercice relationnel est un relais appréciable pour l'orientation des comportements. Cet exercice s'étend à l'ensemble des parties prenantes²⁰⁰ et répondent à deux logiques : celle d'apprentissage et celle de conviction.

Dans ce cadre l'apprentissage renvoie à la notion de réseau socio-cognitif²⁰¹ et de socialisation. La conviction renvoie aux capacités que possèdent le créateur à convaincre, à ses capacités de négociateur pour accéder aux ressources ou plutôt aux espèces de capital des autres (cf. Bourdieu). On retrouve bien ces deux dimensions dans l'univers cognitif de M. Petit.

L'exercice de conviction est rendu difficile par les contradictions ou les paradoxes existants entre les conventions portées par chacun des stakeholders (selon que l'acteur avec lequel le créateur négocie est un salarié, un banquier, un fournisseur, un client, un élu, etc.). Il est aussi d'autant plus difficile que le créateur ne dispose pas de garantie telles que les ressources propres mises en jeu, l'expérience professionnelle, la formation antérieure, le passé de la firme, etc. Fondamentalement lorsqu'il n'occupe pas déjà une position appréciable, donc appréciée, par la possession d'espèces de capital significatives (notamment le capital symbolique) par rapport à son exercice de conviction (cf. première partie). L'exercice de conviction est l'un des premiers moyens de « contrôle » dont dispose le créateur pour « dompter », comme le dit Mintzberg, les forces à l'œuvre dans les environnements²⁰². Ces forces sont manœuvrées par des acteurs jugeant la firme et qui manifestent désormais plus volontiers des comportements réactifs²⁰³ : « l'entreprise plus que jamais n'est pas en "marché" mais en "société" »²⁰⁴. Mintzberg²⁰⁵,

²⁰⁰ Cf. première partie.

²⁰¹ Sarnin, 1994

²⁰² « nous avons constaté que chaque organisation subit la pression d'une multitude de forces externes destinées à contenir et à contrôler ses actions. Mais par le même moyen, l'organisation, en tant que système, essaye de contrôler elle aussi, de prendre l'initiative de les dompter ».

Mintzberg, 1986, op. cit. p.377

²⁰³ Martinet, 1984, op. cit.

²⁰⁴ Ibid, p.45

comme le rappelle Thiétart²⁰⁶, propose de voir les buts d'une firme comme la résultante d'un jeu de pouvoir et d'influence entre « acteurs qui essaient de faire valoir leur point de vue respectif et d'infléchir la volonté de leurs interlocuteurs dans le sens qu'ils souhaitent ».

Les relations avec les acteurs jugeant la firme, et avant cela jugeant le créateur, ont donc tout intérêt à être bonnes.

Les relations ont également un rôle en matière de configuration et cela de plusieurs façons. La première est le recours au conseil. Les conseils parviennent de sources fort différentes : les amis, les membres de la famille, les fournisseurs (notamment lorsqu'il y a investissement en matériel), voire dans certains cas les clients eux-mêmes (surtout dans les politiques d'essaimage) et l'ancien employeur (lorsque l'entente fut bonne). M. Petit en a largement usé. Les sources principales furent pour lui les fournisseurs et, peut-être dans une moindre mesure, la famille et les amis. Ses « voyages d'étude » ont aussi été une source d'informations et traduisent la volonté d'apprendre, notamment les conventions à l'œuvre dans le secteur. D'autres sources résident dans les organismes de conseil spécialisés (ANCE, boutiques de gestion, pépinières, universitaires, experts-comptables et juridiques, conseil en organisation, etc.). Le banquier aussi influence la configuration à mettre en place. Ses réserves obligent à réfléchir de façon particulièrement profonde aux besoins en matière de configuration. Plus largement, les ressources qui pourront effectivement être utilisées limitent éventuellement les possibilités en matière de configuration. Comme le montre bien le cas de M. Petit, on assiste parfois à un exercice de conviction en deux temps. Le premier sert à convaincre de la viabilité du projet et permet une

²⁰⁵ Mintzberg H, « Organizational power and goals : a skeletal theory », in Schendel & Hofer (dir), *Strategic management. A new view of business policy and planning*, Littel, Brown & Co, 1979 (source : Thiétart)

²⁰⁶ Thiétart, 1993, op. cit. p.47

mise en route, le second est déployé dans le but d'accéder à un potentiel de ressources conforme aux ambitions du créateur (ce que les théories mobilisant la métaphore biologique du cycle de vie ont en partie démontré). Convaincre se fait alors à l'appui des premiers résultats économiques obtenus (le cas étudié démontre ces propos). Même dans les entreprises à vocation sociale l'économique s'immisce dans les ratios d'évaluation. Le créateur doit donc être sensible aux résultats attendus par chacun des stakeholders, par exemple des résultats économiques pour le banquier et les actionnaires (et le marché pour une société cotée en bourse), une bonne qualité ou un bon SAV pour les clients, etc. Ces résultats constituent également un argument pour convaincre, donc pour se positionner.

Bref on devrait retrouver dans l'univers cognitif d'un créateur ayant mûrement réfléchi à son projet les points majeurs mentionnés dans les propos précédents, à savoir : des items relatifs aux positionnements, à la configuration organisationnelle à mettre en place, à la politique relationnelle et aux critères d'évaluation des parties prenantes avec, dans ce dernier item, principalement les critères d'évaluation économiques (sachant que d'autres critères, par exemple sociaux, peuvent intervenir, autant avec les acteurs de la configuration qu'avec les acteurs de l'environnement).

Liens avec les aspects prégnants relevés dans les deux premières parties de la thèse.

Tout cela se rapproche des aspects prégnants relevés dans la première partie et dans l'univers cognitifs de M. Petit (deuxième partie) : ses prédispositions, la politique relationnelle, l'apprentissage, le positionnement, les critères d'évaluation, la configuration à mettre en place. Les trois parties de cette thèse se rejoignent et il est dès lors possible d'arguer que six items devraient armer la vision stratégique du créateur :

- ① la configuration à mettre en place;
- ② les positionnements;
- ③ la politique relationnelle;
- ④ les critères d'évaluation (ce qui sous-entend une appréhension de ce qu'est, ou devrait être, la performance);
- ⑤ la conscience de ses propres capacités, donc les capacités intrinsèques du créateur. Elles renvoient à la connaissance de ses forces et faiblesses, notamment sur la capacité à convaincre les stakeholders;
- ⑥ les capacités d'apprentissage.

Dans le cadre de la création d'entreprise les relations entre les items mentionnés passent par la vision stratégique du créateur. Cette vision peut prendre la représentation graphique suivante :

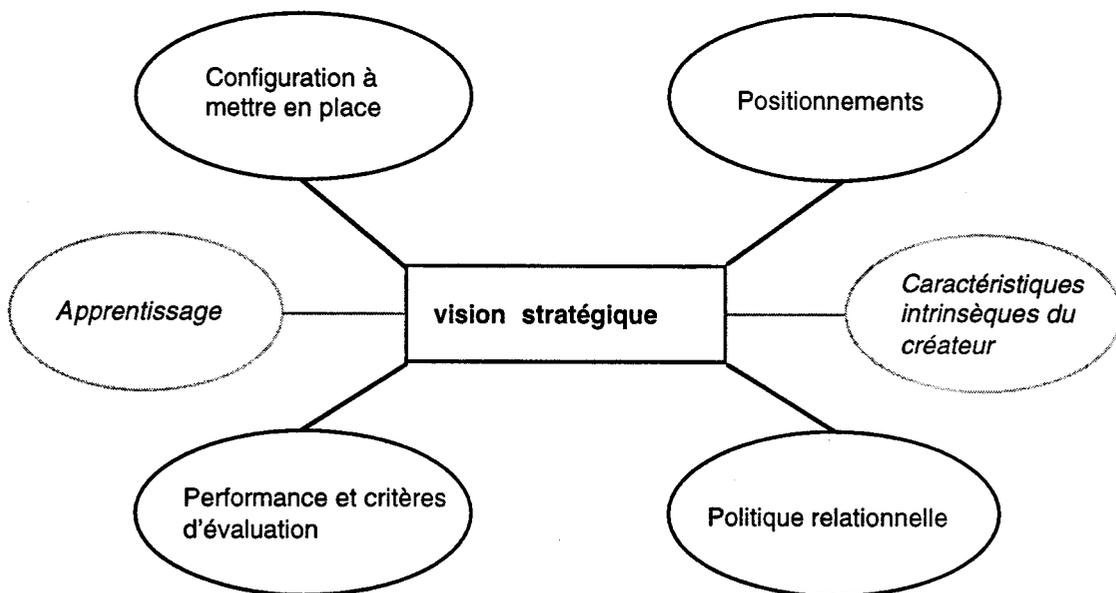


Figure 3.10 : la vision stratégique de l'entrepreneur

Conclusion de la troisième partie

La nécessité de conceptualiser la notion de FCS a été démontrée dans l'introduction de cette troisième partie. Cette nécessité découle en partie de sa banalisation, laquelle n'est pas indépendante de l'ambiguïté du terme « succès »²⁰⁷. Cette ambiguïté est nuisible à la théorisation et il est raisonnable de se poser la question de l'utilisation d'un tel vocable sur le plan académique, alors que du point de vue du praticien cela ne semble pas poser de problème. Les termes de FCS et FSR ont toutefois été conservés. Ils sont (principalement celui de FCS) largement utilisés en stratégie et caractérisent une approche qui nous semble fondamentale dans la pensée stratégique ainsi que dans le contrôle d'entreprise. Ces termes ont également l'avantage d'être utilisés par les universitaires, les consultants et les praticiens. Il serait à ce titre dommage de rompre avec une tradition susceptible de convenir aux trois publics cités; les clivages existent encore trop pour participer à leur renforcement.

Éventuellement on peut proposer au théoricien, lorsque son discours est résolument académique, fondamental et qu'il s'adresse à ses pairs, d'utiliser les termes de facteurs d'évolution (pour les facteurs) voire de variables clés ou variables critiques (comme il est d'usage dans la discipline prospective), de moteurs d'évolution (pour les FCS), de freins potentiels à l'évolution (pour les FSR), ou encore de facteurs maîtrisables et de facteurs non maîtrisables.

La conceptualisation opérée devait respecter la relativité (tout en écar-

²⁰⁷ De plus il convient de considérer l'existence de facteurs d'échec. Notre conceptualisation utilise le terme de FSR, pour ne pas tomber dans le même type d'ambiguïté qu'avec le terme FCS.

tant l'ambiguïté) et le besoin d'abstraction.

Est appelé FCS pour une firme durant la période t tout élément qu'elle est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le succès étant la réalisation effective du projet.

Est appelé FSR pour une firme durant la période t tout élément qu'elle n'est pas susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le risque étant que le projet ne se réalise pas.

Ces définitions, qui se restreignent à l'activité prospective, peuvent néanmoins être adaptées au travail rétrospectif ou de diagnostic. Un FCS serait alors un élément apparemment (c'est-à-dire perçu comme) maîtrisé par l'entité ayant eu un poids important dans la réalisation de son projet. Notons que la maîtrise ou la non-maîtrise d'un facteur peut aussi être une perception (donc parfois une illusion...).

Les définitions respectent une triple relativité : celle concernant le temps, celle concernant le projet de l'entité menant l'étude, et celle concernant l'entité elle-même (qui peut se réduire à un acteur) :

⇒ la relativité au temps respecte le caractère évolutif du statut des éléments composant le système (élément ou facteur, maîtrisable ou non-maîtrisable);

⇒ la relativité au projet permet d'appliquer le concept aux préoccupations de l'entité ou de l'acteur menant l'étude. L'approche, qui se veut fondamentale, peut ainsi être appliquée à une situation pratique;

⇒ la relativité à l'entité ou à l'acteur permet de lier la notion avec celle de schèmes d'interprétation. Est ainsi établie une passerelle entre l'acception originelle plutôt matérialiste et une acception plutôt cognitive. Rien ne garantit que les éléments, facteurs, FCS et FSR (pour reprendre les différents statuts que peuvent prendre les éléments d'un système), perçus comme tels, seront effectivement éléments, facteurs, FCS ou FSR. Parler de facteurs perçus est conforme à l'idée que les acteurs se représentent l'organisation (qu'il s'agisse d'une dynamique organisationnelle et/ou d'une forme organisationnelle) dans laquelle ils baignent.

Le concept proposé permet de rapprocher l'organisation de l'univers représentationnel de l'acteur et l'organisation du monde social dans lequel il agit pour atteindre le futur qu'il souhaite²⁰⁸. L'univers cognitif d'un individu est en partie organisé autour d'éléments qu'il relie entre eux par une structure causale. Le monde social est organisé autour d'éléments (matériels ou immatériels) reliés entre eux par une structure sociale. Certes les relations entre les éléments du social ne sont pas exclusivement causales et rien ne peut garantir l'existence ontologique de relations causales attribuées par l'esprit des sujets de l'espace social (cf. la théorie de l'attribution), mais comme ces sujets font partie du social leurs représentations font partie du social, donc le processus d'attribution et les relations causales (au sens large, c'est-à-dire des relations d'influence) afférentes font partie du social et ne constituent pas une perspective purement idiosyncrasique. En ce sens il est profitable pour l'individu d'avoir une représentation de l'univers social congruente à ce que cet univers est ou deviendra (plus l'environnement est malléable et en proie au changement sous pression des acteurs y évoluant, plus les présomptions que l'individu a de l'évolution de cet environnement

²⁰⁸ Le monde économique est vu ici comme appartenant au social, comme un champ (indéniablement

est spéculatif). Cette congruence passant par le filtre de son interprétation, il ne peut en avoir de garantie et cela qu'il ne se suffise de son intuition, de celle des autres, ou qu'il mobilise un outil d'analyse plus ou moins formalisé.

À un instant donné rien ne peut garantir la congruence de la représentation d'un acteur de l'espace social avec l'environnement, mais à la limite peu importe s'il a les facultés et les moyens de rendre l'environnement congruent à sa représentation. La congruence est contingente par les moyens, la volonté, les facultés et plus largement par la psychologie de l'acteur d'une part, par le type d'environnement d'autre part (plus ou moins stable, prégnance plus ou moins forte de la dimension symbolique).

Un créateur d'entreprise (voire plus largement un entrepreneur) est un acteur, donc quelqu'un qui agit. Ses actions tendent à organiser, à instaurer dans l'espace social qu'il investit une structure permettant d'ordonner (cf. les développements du chapitre 8 sur l'ordre et le désordre, sur l'agencement des activités de sorte à produire un ordre relatif) la réalité de sorte qu'elle soit plus favorable à l'atteinte de ses buts, ou, pour écarter la commodité du terme « but », conformément à sa vision. Un entrepreneur est, comme de nombreux auteurs l'ont antérieurement relevé, un organisateur et plus précisément un organisateur tendant à forcer la congruence entre l'environnement et sa vision.

Cette vision est en ce sens primordiale et constitue le germe de l'organisation. En fait, avant d'être initiée, l'organisation n'existe que dans la vision. Dès qu'elle est impulsée, c'est-à-dire lorsque le créateur potentiel devient créateur effectif²⁰⁹, l'organisation interagit avec le social et la vision en

prégnant).

²⁰⁹ Cela pouvant constituer une proposition, pour revenir sur les propos du chapitre introductif, afférente au début de la création. Le processus de création d'entreprise débiterait ainsi dès que l'organisation

devient une composante. C'est comme si, de façon analogique, elle sortait de l'organisme maternel mais, toutefois, sans qu'elle puisse s'émanciper car toujours composée de cette vision du fondateur, dont la prégnance tendra éventuellement à s'estomper, ne serait ce qu'à travers l'émergence de nouvelles contingences (par exemple, et ce n'est pas le seul, le passage d'une vision idiosyncrasique à une vision collective).

Dans cette acception la compréhension du phénomène oblige une analyse dialectique. Le créateur et l'organisation sont indissociables mais irréductibles l'un à l'autre, du moins pour la période qui nous intéresse. Dès lors que l'organisation n'est plus confinée dans l'univers cognitif de son penseur, elle prend une dimension praxéologique (configuration, positionnement) et s'insère dans une structure (objective et subjective).

Le modèle proposé possède trois dimensions :

- ⇒ une dimension cognitive;
- ⇒ une dimension praxéologique;
- ⇒ une dimension structurale.

Peut-être, voire sans doute, est-il possible d'étendre ce modèle à ce que l'on appellerait l'organisation entrepreneuriale. Le créateur est un entrepreneur (du moins au départ) et l'entrepreneur serait un créateur persistant. L'organisation entrepreneuriale comporterait toujours quelque chose de relatif à l'initiative. Certes les relations entre les dimensions du modèle se complexifient dans le cadre de firmes établies, notamment les relations entre cognition et structure²¹⁰, mais dès lors que l'entité est pilotée par un entrepreneur il devrait être possible d'appliquer le modèle, l'entrepreneur étant vu comme un perpétuel organisateur (au sens donné ici à l'organisation). Il ne serait pas difficile au moins d'admettre que la plupart,

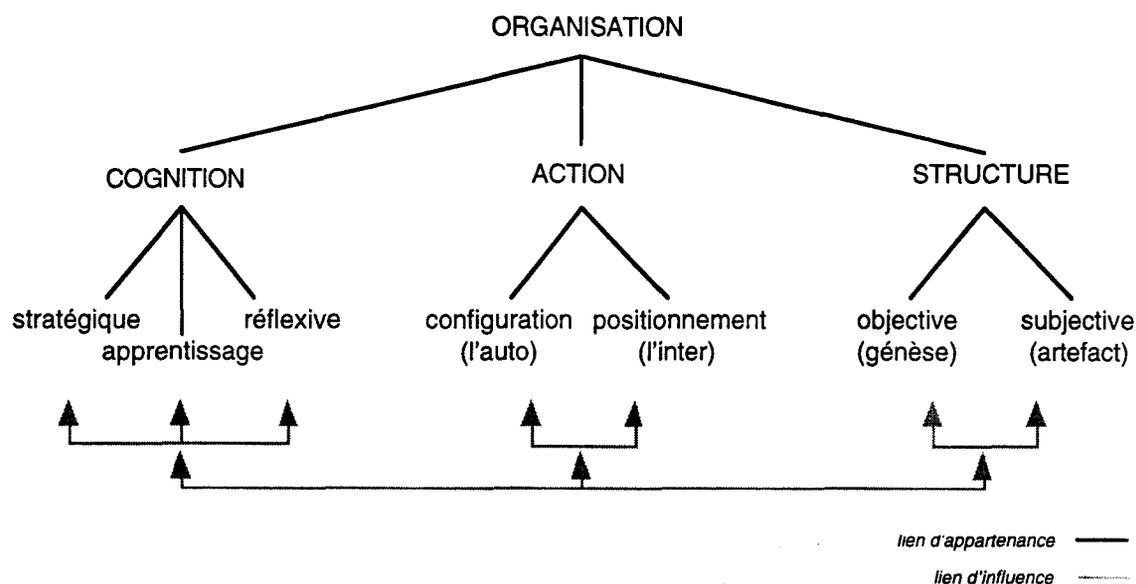
n'est plus confinée dans l'univers cognitif du créateur mais interagit avec le social. Mais, au même titre que d'autres propositions, elle reste discutable et sans doute non consensuelle.

²¹⁰ La structure étant composée d'éléments cognitifs.

voire tous, des phénomènes entrepreneuriaux possèdent une dimension cognitive (même si la cognition de l'entrepreneur est influencée et alimentée par les cognitions des membres de l'organisation, comme le montre Fillion²¹¹), une dimension praxéologique et une dimension structurale.

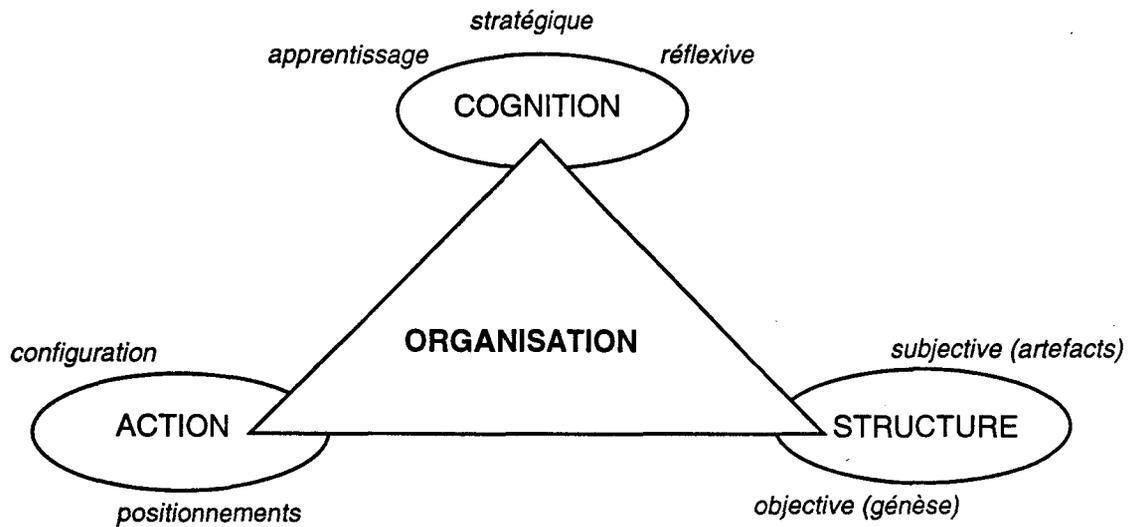
Etendre le modèle à tout phénomène organisateur du social devient plus difficile et cela principalement en raison de la dimension cognitive qui ne peut plus se réduire à celle d'un entrepreneur. Il faut pouvoir établir un pont entre cognition idiosyncrasique et cognition collective ce qui est délicat et difficile (sauf éventuellement à retenir le concept de noyau stratégique proposé par Martinet lorsque cela est possible).

Le modèle possède la forme graphique suivante :



Lequel peut s'agencer différemment et prendre la forme, plus classique, triangulaire suivante.

²¹¹ Fillion, 1991, op. cit. (cf. première partie).



Cette représentation peut rappeler le modèle proposé par Bedeian²¹², avec lequel elle peut être en partie rapprochée. Ce modèle, présenté dans l'encart 20, reprend certains propos développés dans la première partie (cf. l'analyse structurale et la perspective interactionniste de Weick; voir aussi Daft & Weick²¹³).

Encart 20 : Choix et déterminisme (Bedeian, 1990)

Bedeian complète par une perspective interactionniste le travail empirique de Lawless & Finch²¹⁴, lesquels ont testé empiriquement la proposition de Hrebiniak & Joyce²¹⁵ (cf. chapitre 4). Ces derniers décrivent l'adaptation organisationnelle comme un processus continu basé sur une interaction « multidirectionnelle » entre des attributs environnementaux objectifs et les choix des managers. Cette interaction suppose que les organisations ne sont pas simplement réactives à leurs environnements; elles peuvent les créer ou les « énoncer ». Elle suppose aussi que les environnements résultant influencent en retour les actions subséquentes des organisations. Les organisations et leurs environnements sont inséparables et forment un système interactif complexe.

Fort de ces suppositions, Bedeian souligne les implications qu'elles portent, notamment qu'elle sous-tendent une perspective cognitive en ce sens que les organisations interprètent et réinterprètent leurs environnements, ce qui conduit à considérer à la fois les aspects subjectifs et objectifs dans l'évolution.

Bedeian effectue un parallèle avec les théories de l'apprentissage, lesquelles postulent que le comporte-

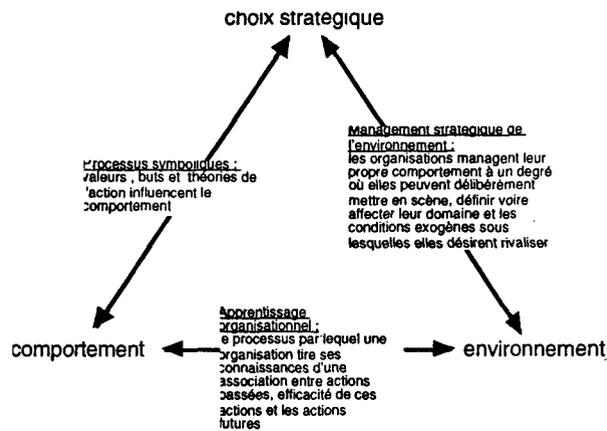
²¹² Bedeian AG, « Choice and determinism : a comment », *Strategic Management Journal*, 11, 1990

²¹³ Daft RL & Weick KE, « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9 (2), 1984

²¹⁴ Lawless MW & Finch LK, « Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment », *Strategic Management Journal*, 10, 1989

²¹⁵ Hrebiniak LG & Joyce WF, « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quarterly*, n°30, 1985

ment, le processus cognitif et l'environnement existent par et dans leur interaction réciproque. Parfois l'un de ces éléments prévaut sur les autres. Bedeian synthétise sa proposition par le schéma suivant :

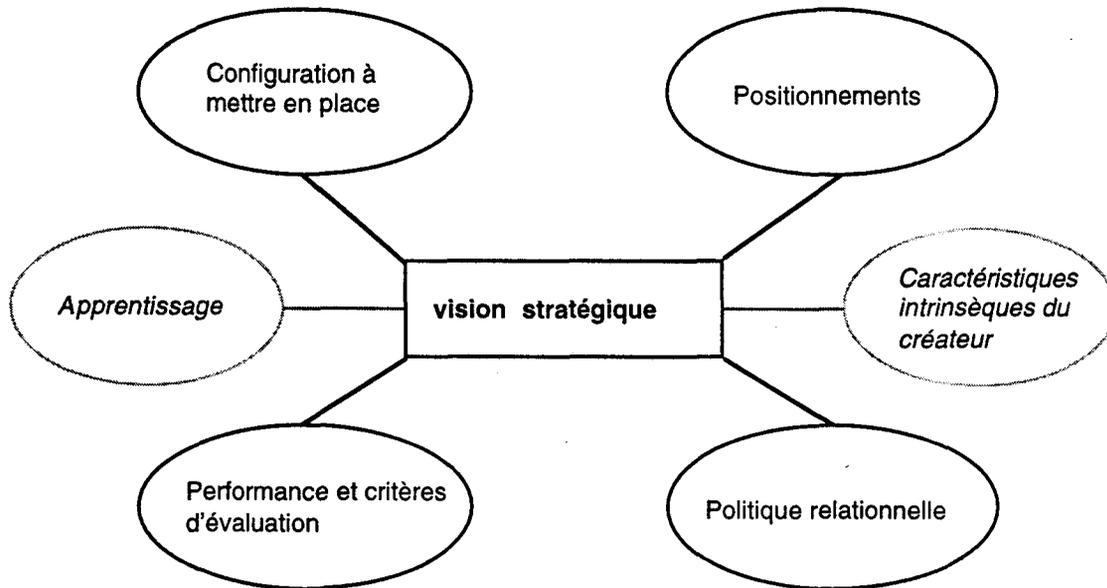


Dans ce modèle diachronique, le comportement d'une organisation, le choix stratégique qu'elle opère et l'environnement interagissent, s'influencent et se déterminent les uns les autres de manière continue. Toute organisation est en ce sens productrice et produite.

Ce modèle souligne le rôle prégnant de l'apprentissage organisationnel et propose de voir les agissements de l'organisation guidés par des processus symboliques d'une part et un management stratégique de l'environnement d'autre part.

Dans une certaine mesure on peut rapprocher les items de ce modèle avec ceux du nôtre : choix stratégique avec cognition, comportement avec action et environnement avec structure. Mais une différence fondamentale entre les deux modèles réside dans l'acception donnée à l'organisation. À ce titre notre modèle, et donc chaque item le composant, est soutenu par une démarche théorique et épistémologique profonde. Bien que conceptuel, il précise les dimensions de chacune de ses composantes. Vu ainsi, il est difficile de confondre ce que, par exemple, Bedeian appelle l'environnement (concept flou) avec ce que nous appelons la structure (précise sur le plan conceptuel, bien que globale).

Outre l'agencement triangulaire présentée ci-dessus, le modèle peut être articulé de façon à faire apparaître le rôle central, comme l'ont relevé les deux premières parties du travail, de la vision stratégique du créateur. D'une description de ce qu'est l'organisation dans le cadre de la naissance d'une firme, le modèle devient prescriptif de ce que devrait être la vision stratégique du créateur :



Chacun des items peut faire l'objet d'une désagrégation afin d'aider le créateur à identifier ce qui peut être FCS ou FSR dans le cadre de son projet. Cela peut aider aussi les accompagnateurs et les évaluateurs éventuels, à conditions qu'ils soient conscients des réserves mentionnées dans l'introduction de cette troisième partie.

Outre une désagrégation d'ordre général dont les vertus pédagogiques restent à tester, la désagrégation des items dans le cadre d'un projet précis renverrait au principe de déclinaison de la stratégie bien connue des stratèges et des contrôleurs. De FCS et FSR génériques, l'on passerait à des FCS et FSR appliqués à la situation à laquelle est spécifiquement confronté un créateur donné et c'est en cela que le modèle prescriptif pourrait surtout l'aider. Ceci pour dire que le modèle, dans la version générique proposée ici, est avant tout destiné à l'accompagnateur plutôt qu'au créateur. Le premier est en mesure de l'adapter précisément aux besoins du second. En s'appuyant sur le principe éprouvé de déclinaison de la stratégie, sans pour autant céder à l'instauration de procédures formelles précocement, il peut utiliser l'approche par les FCS pour aider le créateur.

Bibliographie de la troisième partie.

- Abrahamson E & Fombrum CJ, « Macrocultures : determinants and consequences », *Academy of Management Review*, 19 (4), 1994
- Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989
- Alpander G, Carter K & Forsgren R, « Managerial issues and problem solving in the formative years », *Journal of Small Business Management*, avril, 1990
- Anastassopoulos JP, Blanc G, Nioche JP, Ramanantsoa B, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, 1985
- Anthony RN, *Planning and control systems : a framework for analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965
- Anthony RN, Dearden J & Vancil RF, *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin, 1972
- Ardoin JL, Michel D & Schmidt J, *Le contrôle de gestion*, Publi Union, 1986
- Argyris C & Schön DA, *Organizational learning*, Addison Wesley, 1978
- Atamer T & Calori R, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993
- Atlas H, *Entre le cristal et la fumée*, Seuil, 1979
- Avenier MJ, *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, 1988
- Balandier G, *Le désordre. Eloge du mouvement*, Fayard, 1988
- Barel Y, *Prospective et analyse de systèmes*, La Documentation Française, 1971
- Bastien C, « Raisonner », *Science et Vie*, hors série n°195, 1996
- Batsch L, « L'entreprise sous influence institutionnelle: autour des travaux de Neil Fligstein », *Gérer et comprendre*, Septembre, 1994
- Baumard P, *Prospective à l'usage du manager*, Litec, 1996
- Bedeian AG, « Choice and determinism : a comment », *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990
- Behling O, « Some problems in the philosophy of science of organizations », *Academy of Management Review*, 3 (2), 1978
- Bennis W & Nanus B, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1985
- Berger P & Luckmann T, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986
- Bougon MG & Komocar JM, « Les cartes cognitives composites: théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Université Laval, 1994
- Bouquin, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1991a
- Bouquin H, *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF Que sais-je, 1994

- Bourdieu P, Chamboredon JC & Passeron JC, *Le métier de sociologue. Préalables épistémologiques*, Paris-La Haye, Mouton, 1973
- Bourdieu P, *Choses dites*, Les éditions de Minuit, 1987
- Boyer R & Orléan A, « Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations », in Orléan (Dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994
- Bréchet JP, « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994
- Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993
- Burt RS, *Structural holes. The social structure of competition*, Harvard University Press, 1992
- Caillé A, *La démission des clercs. La crise des sciences sociales et l'oubli du politique*, La Découverte, 1993
- Calori R & Sarnin P, « les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française De Gestion*, Mars Avril Mai, 1993
- Calori R & Sarnin P, « Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile », *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996
- Calori R, Johson & Sarnin P, « Schémas de référence des dirigeants : comparaison France GB », in Noel (dir), *Perspective en management stratégique*, Economica 1992
- Calori R, Johson G & Sarnin P, « CEO's cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, 15, 1994
- Cooper A, Dunkelberg W & Woo CY, « Survival and failure: a longitudinal study », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988
- Copin G & Marion S, « Réinventer le business plan », *Harvard-L'expansion*, été, 1992
- Cossette P, « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1994b
- Cousineau A & Bastin E, « Méthodologie de la recherche », *Enseignement et Gestion*, n°12, octobre, 1975
- Crozier M & Friedberg E, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977
- Crozier M, *La société bloquée*, Seuil, 1970
- Crozier M, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963
- D'Amboise G & Bouchard S, *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations*, Document de travail 90-02, 1990
- Daft RL & Weick KE, « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9 (2), 1984
- Damasio AR, *L'erreur de Descartes*, Editions Odile Jacob, 1995
- Daniel RD, « Management information crisis », *Harvard Business Review*, september-October 1961. voir aussi sa contribution dans Anthony RN, Dearden J & Vancil RF, *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin

- Davidson D, *Actions et évènements*, PUF, 1993
- de Rosnay J, *Le macroscopie*, Editions du Seuil, 1975
- Deschamps JC & Clémence A, *L'attribution*, Delachaux et Niestlé, 1990
- Desreumaux A, *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992b
- Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, 1993
- Desreumaux A, *Théories de l'évolution de l'entreprise: bilan et perspectives*, Cahier de recherche du CLAREE 94/4, Lille, 1994
- Desreumaux A, « Etat de l'art en stratégie », *XIIIe journées nationales des IAE*, Toulouse, 1996
- DiMaggio PJ & Powell WW, *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, 1991
- Ducos G, « Delphi et analyse d'interactions », *Futuribles*, novembre, 1983
- Duncan J, *Les grandes idées du management: des classiques aux modernes*, Édition AFNOR gestion, 1990
- Dupuy JP, *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*, Seuil, 1982
- Eden C & Banville C, « Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'université Laval, Ed Eska, 1994
- Eden C, Ackermann F & Cropper S, « The analysis of cause maps », *Journal of Management Studies*, 29 (3), may, 1992
- Eden C, Jones s & Sims D, *Thinking in organizations*, London : Macmillan, 1979
- Filion LJ, « L'élaboration d'une vision », in Coté (dir), *La gestion stratégique de l'entreprise. Aspects théoriques*, Gaëtan Morin éditeur, 1995
- Filion LJ, « Vision and relations : element for entrepreneurial metamodel », *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 1990
- Filion LJ, *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991
- Fisette D & Livet P, « L'action mise en cause », *Actuel Marx*, n°13, premier semestre, 1993
- Fligstein N, *The transformation of corporate control*, Harvard University Press, 1990
- Friedberg E, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993
- Garfinkel H, *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, 1987
- Gervais M, *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*, Tome 1, Economica, 1991
- Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987
- Girin C, « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », in Martinet (dir), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990
- Godet M, *L'avenir autrement*, Armand Colin, 1991a

- Godet M, *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, 1991b
- Godfrey PC & Hill CWL, « The problem of unobservables in strategic management research », *Strategic Management Journal*, 16 (7), 1995
- Guimelli C, « Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base », in *Structures et Transformations des Représentation Sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a
- Hazebrouck JM, *La performance dans le management des projets: évolution des méthodes et techniques, facteurs de succès et d'échecs*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Lille, 1992
- Helmer O & Dalkey N, « An experimental application of the Delphi method to the use of experts », *Management Science*, 9, 1963
- Hinings B & Greenwood R, « The normative prescription of organizations », in Zucker (dir), *Institutional patterns and organizations*, Ballinger, 1987
- Hofer CW & Schendel D, *Strategu formulation : analytical concepts*, West Publishing, 1978
- Hrebiniak LG & Joyce WF, « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quarterly*, n°30, 1985
- Ibrahim AB & Goodwin JR, « Toward excellence in small business : an empirical study of successful small business » in Julien, Chicha & Joyal (dir), *La PME dans un monde en mutation*, Presses de l'Université du Québec, 1986
- Jaspars J & Hewstone M, « La théorie de l'attribution », in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984
- Joffre P & Koenig G, *Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Litec, 1992
- Kalika M, *Structures d'entreprises*, Economica, 1995
- Kelley HH, « Attribution theory in social psychology », in Levine (dir), *Nebraska Symposium Of Motivation*, University of Nebraska Press, 1967
- Kelley HH, « Causal schemata and the attribution process » in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving causes of beharviour*, Morriston, NJ, General learning Press, 1972
- Koenig G, *Management Stratégique. Vision, manœuvre et tactiques*, Nathan, 1990
- Koenig G, *Management Stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996b
- Lawless MW & Finch LK, « Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment », *Strategic Management Journal*, 10, 1989
- Le Marois, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1985
- Le Moigne, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990
- Leidecker JK & Bruno V, « Identifying and using critical success factors », *Long Range Planning*, 17 (1), 1984
- Lewin K, *Field theory in social science*, Harper & Row, 1951
- Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en*

débat, CNRS Éditions, 1993

Livian YF & Marion S, « De l'évaluation des projets de création d'entreprise au pronostic de succès », *Revue Internationale PME*, 4 (1), 1991

Lorrain J & Dussault L, « Les entrepreneurs : profil psychologique et comportement de gestion », *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 2 (1), 1986

Louart P, *L'approche systémique et son application à l'étude de l'entreprise*, CNDP Lille, 1983

Lugand JC, *La systémique sociale*, PUF, Que sais-je, 1993

Lussato B, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, 1972

Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984

Maruyama M, « The second cybernetics : deviation-amplifying mutual cause processes », *American Scientist*, 51, 1963

McMillan IC, Zemann L & Subba Narashima PN, « Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process », *Journal of Business Venturing*, 2 (2), 1987

Michotte A, *La perception de la causalité*, Erasme, Paris, 1946

Mintzberg H, « Strategy making in three modes », *California Management Review*, 16(2), 1973

Mintzberg H, « Organizational power and goals : a skeletal theory », in Schendel & Hofer (dir), *Strategic management. A new view of business policy and planning*, Littel, Brown & Co, 1979

Mintzberg H, *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'organisation, 1986

Mintzberg H, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994

Miskin V & Rose J, « Women entrepreneurs : factors related to success », *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College, 1990

Morgan G, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1986

Morin E, *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris, 1990

Morin, *La méthode. La nature de la nature*, Editions du Seuil, 1977

Moscovici S, « L'ère des représentations sociales », in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux & Niestlé, 1986

Padioleau JG, « Naissance et développement de l'entreprise moderne: une nouvelle interprétation », *Analyses de la S.E.D.E.I.S.*, n°77, septembre, 1990

Pailot P, *Halte au chaos ! Chaos déterministe et sciences de gestion : petite histoire d'une analogie incongrue*, Cahier de la Recherche du CLAREE n°95/1, Lille, 1995

Pailot P, *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, novembre 1995

Papin R, *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dunod 1993

Parsons T, *Sociétés : essai sur leur évolution comparée*, Dunod, 1973

- Piatelli-Palmarini M, *La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*, Odile Jacob, 1995
- Pinto J, *Project implementation : a determination of its critical success factors, moderators and their relative importance across the project life cycle*, Thèse, 1986
- Pinto JK & Slevin DP, « Critical success factors in effective project implementation », in Cleland & King (dir), *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988
- Porter ME, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982
- Porter ME, *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986
- Prigogine I & Stengers I, *La nouvelle alliance: métamorphose de la science*, Gallimard, 1980
- Probst GJB, *Organiser par l'auto-organisation*, Les Editions d'Organisation, 1994
- Ranson S, Hinings B & Greenwood R, « The structuring of organizational structures », *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980
- Ray D & Trupin D, « Crossnational comparison of entrepreneurs perceptions of success », *Entrepreneurship & Regional Development*, 1 (1), 1989
- Rockart JF, « Chief executives define their own data needs », *Harvard Business Review*, march-avril, 1979
- Ruby G, « Recensement des méthodes de créativité et de résolution de problèmes », *Direction et Gestion*, n°3, 1975
- Salerno F & Bénavent C, *Une approche cognitive des facteurs de réussite des nouveaux produits*, Cahier de recherche du CLAREE, 90/3, 1990
- Sammut S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, 1995
- Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Sarnin P, « Réseaux socio-cognitifs et stratégies de développement des PMI », Ire, *Conférence Internationale De Management Stratégique*, Lyon, 1994
- Savall H & Zardet V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 1995
- Schein E H, *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989
- Schütz A, *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens-Klincksiek, Paris, 1987
- Scott WR, « Institutions and organizations. Toward a theoretical synthesis », in Scott & Meyer (dir), *Institutional environments and organizations*, Sage Publications, 1994
- Scott WR & Meyer JW, *Institutional environments and organizations*, Sage Publications, 1994
- Searle J, *L'intentionnalité*, Editions de minuit, 1985
- Searle J, *La redécouverte de l'esprit*, Gallimard, 1995
- Shetty YK, « Aiming High : Competitive Benchmarking for superior performance », *Long Range Planning*, 26(1), 1993
- Sims W & Eden C, « Future Research: Working Wint Management Teams », *Long Range Planning*, 17(4),

1984

Stevenson HH & Jarillo JC, « A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, 11, 1990

Stuart R & Abetti P, « Field study of technical ventures - part III : the impact of entrepreneurial and management experience on early performance », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988

Stuart RW & Abetti PA, « Impact of entrepreneurial and management experience on early performance », *Journal of Business Venturing*, 5 (3), may, 1990

Szarka J, « Networking and small firms », *International Small Business Review*, 8 (2), 1990

Tabatoni P & Jarniou P, *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*, PUF, 1975

Thévenot L, « Agir avec d'autres. Conventions et objets dans l'action coordonnée », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

Thiéart RA, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience, 1993

Urban S, *Management International*, Litec, 1993

Varela FJ, *Autonomie et connaissance: essai sur le vivant*, Edition du Seuil, 1989

Vernier P & Vincent D, « Le rôle majeur des émotions », hors série *Sciences et vie*, n°195, juin 1996

Verstraete T, « La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès », *Vème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 1996

Watson HJ, Rainer RK, Koh CE, « Executive information systems: a framework for développement and a survey of current practices », *MIS Quarterly*, March, 1991

Watzlawick P, Helmick-Beavin J & Jackson D, *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, 1980

Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979

Zarka M & Jarrosson B, *La stratégie réinventée. Pour en finir avec le terrorisme stratégique*, Dunod, 1995

Conclusion générale

Conclusion Générale

Nous ne chercherons pas à légitimer la recherche qualitative, notre travail s'inscrivant dans ce courant, par un discours philosophique qui est, somme toute, de peu d'utilité dans le processus de recherche lui-même¹. Ce discours aurait de toute façon abouti à la reconnaître comme légitime, comme l'ont fait nombre d'auteurs² en évoquant nombre de disciplines³ dans lesquelles elle se déploie. Loin de nous l'idée que ce type de débat est inutile car source de questionnements féconds, mais il n'a pas sa place ici. Comment peut-on croire qu'après une recherche aboutie le chercheur soit disposé à se remettre en cause sur ce plan ? Les questions sont à se poser avant, ou ailleurs. Le seul point qu'il convient toutefois d'évoquer, c'est la large part laissée à l'interprétation du chercheur. Comme le précisent Coffey et Atkinson⁴, dans une recherche qualitative, l'analyse n'est pas une simple affaire de classification, de catégorisation, de codification ou de collecte de données; ce n'est pas non plus une simple question d'identification de formes de discours ou de régularités dans l'action : « plus fondamentalement, l'analyse concerne la représentation ou la reconstruction d'un phénomène social »⁵. Selon ces auteurs, nous ne collectons pas simplement les données; nous les modélisons et nous construisons des versions du monde et des acteurs sociaux que nous observons; l'analyse implique inéluctablement l'interprétation.

¹ Mason J, *Qualitative researching*, Sage Publications, 1996

² Sur les plans méthodologique et épistémologique voir entre autres :

Cassell C & Symon G, *Qualitative methods in organizational research*, Sage Publications, 1994

Coffey & Atkinson P, *Making sense of qualitative data*, Sage Publications, 1996

Denzin NK & Lincoln YS (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994

Mason, 1996 op. cit.

Maxwell JA, *Qualitative Research design. An interactive approach*, Sage Publications, 1996

Wacheux F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996

³ On ne compte plus le nombre de recherches qualitatives en sociologie, ethnométhodologie, linguistique, anthropologie, psychologie, histoire, etc.

⁴ Coffey & Atkinson, 1996, op. cit.

Ce qui a été finalement présenté s'est largement éloigné de ce que nous avons proposé comme projet de thèse à l'origine. Pour information, il s'agissait de relever les systèmes et processus de contrôle de l'entreprise naissante et d'en construire une typologie⁶. L'idée était alors de mobiliser la cartographie cognitive selon la démarche présentée dans le chapitre 5, jusqu'à la phase d'interrogation, puis de vérifier par des investigations diverses comment les FCS et FSR identifiés par les créateurs (typologie des facteurs) sont maîtrisés (typologie des contrôles). Plusieurs accès au terrain ont été effectués en ce sens avec divers créateurs mais notre intérêt dévia très tôt vers l'opportunité d'étude que constituait le cas de M. Petit⁷ (peu avant l'établissement de sa deuxième carte).

Notre centre d'intérêt a subi également fortement l'enthousiasme des investigations théoriques tant il nous paraissait possible de rapprocher concepts et faits. Une conjonction de l'empirique et du théorique s'effectuait déjà de façon systématique avant d'avoir connu la grounded theory et la démarche, sans le savoir, se dialectisait selon l'acceptation qu'en propose Pagès.

Peut-être aussi que l'intérêt tout relatif de la communauté scientifique française pour l'étude de la création et du jeune âge des firmes nous a poussé à vouloir démontrer que cette étude est de première importance pour tout exercice de théorisation portant sur l'évolution de la firme.

Enfin, comme certains arguent de la prédisposition d'individus à l'entrepreneuriat, peut-être peut-on arguer de la prédisposition d'individus à certains sujets de recherche... Un passé de créateur⁸ nous a assez naturellement conduit à vouloir traiter une problématique relevant du thème de la

⁵ Ibid. p.108

⁶ L'échantillon prévoyait des entreprises plus ou moins âgées dans plusieurs types d'activité (la distribution, l'industrie et le service).

⁷ L'idée originale n'est pas écartée et constitue une voie de recherche d'autant plus intéressante qu'elle est compatible avec celle de mener une nouvelle étude longitudinale sur un échantillon de créateurs afin de confronter les modèles de cette thèse au taux de réussite des entreprises créées (dans quelle mesure la conscience du créateur des dimensions du modèle de la vision stratégique influe-t-elle sur la réussite du projet ?).

⁸ La première création pour notre compte, les suivantes pour le compte d'investisseurs ou de proches désirant s'installer.

création d'entreprise. Est-ce un bien ? Bruyat⁹ le pense en affirmant que la méconnaissance de la part de nombreux chercheurs de ce qu'est, concrètement, la création d'entreprise est source de naïveté qui se masque de technicité statistique¹⁰. À l'inverse la méconnaissance théorique de certains praticiens conduit au discours normatif et rationnel. Conscient de ces deux points, la priorité a toutefois été donnée à la théorisation. La remarque de Bygrave et Hofer¹¹, relative au besoin d'une fondation théorique substantielle au sein des sciences sociales pour l'entrepreneuriat, raisonnait. Sans doute raisonnait-elle excessivement lors des premiers écrits et l'universalisme des propos trahissait plus un « péché de jeunesse » qu'une prétention. Au final l'approche se voulait toutefois globale et fondamentale, sans pour autant perdre de vue les préoccupations des praticiens. Ainsi le modèle de vision stratégique et l'utilisation de la cartographie cognitive pour l'accompagnement des créateurs témoignent de ce souci pragmatique, qu'un passé d'entrepreneur a sans doute motivé.

La cartographie cognitive peut aider, comme l'avance Cossette, à la mise au point de la vision stratégique du dirigeant. Elle peut aussi être un outil au service du chercheur ou du consultant dans une mission de mise en place d'un contrôle. Plus largement, elle peut servir l'analyse stratégique par considération et intégration de la dimension interprétative, comme il en est dans la discipline prospective, où le travail se base sur les perceptions d'experts du domaine considéré (dirigeants, individus familiers à l'espace social investi, etc.). Dans ce type de démarches elle constitue un outil de choix pour la collecte des variables clés, mais aussi d'analyse des représentations des experts.

⁹ Bruyat C, *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Grenoble, 1993

¹⁰ Son idée n'étant bien évidemment pas de généraliser son propos.

¹¹ Citée dans le chapitre relatif à l'exposé de la problématique de notre recherche.

Bygrave WD & Hofer CW, « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), winter, 1991

La cartographie cognitive devait être portée par une démonstration de sa légitimité en tant qu'outil de collecte et d'analyse de données¹². Nous espérons avoir convaincu les plus hésitants, en leur rappelant que comme pour tout outil ils risquent de rencontrer de bonnes et de mauvaises utilisations tant sur le plan méthodologique que sur le plan éthique.

La cartographie cognitive ne permet pas, comme nous l'avons entendu, de « trifouiller dans la tête des gens ». Elle ne permet d'accéder qu'à une partie de la psychologie d'un individu et nombre de dimensions lui échappent. Les « séances » de cartographie ne sont pas des séances de psychanalyse.

Sur la dimension éthique, le chercheur dispose de moyens permettant de la respecter, par exemple dévoiler les règles du jeu avec les protagonistes, garantir l'anonymat des réponses, etc. Enfin les remarques évoquées ne se restreignent pas à la cartographie cognitive, il ne faudrait pas croire que les outils classiques soient exempts de possibilités de manipulations déviantes.

La considération de ces réserves, auxquelles il est possible d'ajouter celles relevées dans la seconde partie (notamment la prudence dont il faut faire preuve dans l'utilisation des cartes collectives), constitue une garantie tant en matière d'honnêteté que de pertinence.

Concernant l'honnêteté, le chercheur doit s'astreindre à la restitution complète et fidèle du protocole relatif au déploiement de la méthode de recherche (mode d'accès au terrain, outil de collecte et outil d'analyse de données, fourniture d'un support permettant au lecteur de mener lui-même l'analyse des données s'il le souhaite, etc.).

Concernant la pertinence, les développements des chapitres 4 et 5 constituent la base de notre argumentation pour démontrer que la cartographie cognitive causale est particulièrement bien adaptée à notre objet de recherche, sauf à remettre « en cause la causalité ». Certes la vue causale est une vue réduite et rien ne peut garantir son existence ontologique, mais qui

¹² Nos propos se circonscrivent à la cartographie cognitive causale (cf. partie 2).

peut prôner avoir une vue totale et vraie. La pensée stratégique est complexe et conformément au principe de modélisation systémique la cartographie permet bien de la rendre intelligible. Il reste à avouer qu'outre l'appréhension des fondements légitimant son utilisation et des techniques d'analyse tant sur le plan quantitatif (calcul de centralité, etc.) que qualitatif, l'apprentissage de la cartographie cognitive causale est long et l'analyse en partie fastidieuse¹³ (sauf à ne pas s'astreindre à la rigueur qu'il convient). Notre thèse devrait aider l'utilisateur de la cartographie cognitive à gagner du temps d'une part, à obtenir un appui légitimant sa démarche d'autre part.

L'une des contributions du présent travail porte ainsi sur l'utilisation qui a été faite de la cartographie cognitive et cela sur plusieurs aspects. L'un d'entre eux réside dans les développements légitimant l'outil, ainsi que dans l'adaptation du protocole proposé par Cossette¹⁴ tant pour la visée conceptuelle du travail que pour l'utilisation de la cartographie en matière d'accompagnement des créateurs. Sur le plan conceptuel, l'outil a été mis au service d'une modélisation et a permis de suivre l'évolution de la pensée d'un dirigeant dans une étude longitudinale. Si l'étude de cas, pour reprendre la typologie de Stake¹⁵, a été instrumentale (cf. deuxième partie), elle pourra sans aucun doute devenir intrinsèque afin d'exploiter et d'analyser davantage, dans sa spécificité, l'évolution du projet suivi. Ce sera aussi l'occasion de croiser les aspects révélateurs du cas avec, par exemple, les propos tenus par les théoriciens s'inscrivant dans le courant mobilisant la métaphore biologique du cycle de vie. Plus largement, un même protocole

¹³ Si elle offre quasi spontanément une interprétation possible, celle-ci ne saurait suffire et il convient de s'astreindre à la rédaction d'un texte narratif, à étayer l'analyse qualitative par une analyse quantitative.

¹⁴ Cossette P, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire », *Colloque PME de Strasbourg*, 1994c

¹⁵ Stake RE, « Case studies », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994

Stake RE, *The art of case study research*, Sage publications, 1995

déployé auprès d'un échantillon substantiel de créateurs devrait constituer une opportunité de contribution en matière de théorisation sur l'évolution des firmes. À la frontière du fondamental et du pragmatisme, cela pourrait aussi être l'occasion de mettre au point une technique permettant l'identification des créateurs à fort potentiel de croissance, à connaître les mécanismes complexes étant à l'origine du déclenchement de la non-satisfaction de certains dirigeants de jeunes entreprises des résultats obtenus, non-satisfaction les conduisant à franchir un nouveau cap de croissance¹⁶. Le même protocole pourrait ainsi contribuer à l'identification des entrepreneurs persistants et leur accompagnement.

S'agissant d'autres voies de recherche, le protocole méthodologique peut aussi servir l'analyse stratégique et prospective; le relevé des systèmes et processus de contrôle de l'entreprise naissante (mais aussi des TPE voire des PME); la compréhension des réseaux d'entreprise sur la base des représentations des acteurs de ces réseaux (ce qui revient à tenter d'appréhender la dimension cognitive d'un réseau). Dans le même ordre d'idée, à l'instar de Calori, Sarnin et Johnson, l'outil peut enrichir l'analyse des groupes stratégiques¹⁷. Plus largement la démarche méthodologique peut contribuer à la mise à jour des représentations sociales, voire des conventions, d'un espace social autonomisé. Les techniques de tris hiérarchiques proposées par les psychologues sociaux¹⁸, afin de pouvoir soumettre les données à des analyses quantitatives, s'avéreraient particulièrement utiles dans ce cadre. Doise, Clémence et Lorenzi-Cioldi¹⁹ exposent dans leur ouvrage des techniques quantitatives éprouvées (analyse factorielle, analyse des correspondances, etc.) permettant d'étudier les principes d'objectivation, les principes organi-

¹⁶ Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994

¹⁷ Cf. première partie. On consultera avec intérêt l'article récent de Calori R & Sarnin P, « Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile », *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996

¹⁸ Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b

¹⁹ Doise W, Clémence A & Lorenzi-Cioldi F, *Représentations sociales et analyses de données*, Presses

sateurs des différences entre des prises de position individuelles et enfin les processus d'ancrage; ces principes et processus étant des concepts clés dans l'étude des représentations sociales.

Dans le présent travail, la cartographie cognitive a servi l'étude du phénomène entrepreneurial qu'est la naissance d'une organisation; étude dont le point d'entrée choisi est l'univers cognitif du créateur, lequel est le seul niveau observable à l'origine. Nous avons répondu à l'appel de Saporta²⁰ qui, pour comprendre et stimuler le phénomène d'entrepreneuriat persistant, propose une piste qu'il perçoit comme d'une exécution difficile mais intéressante sur le plan méthodologique et consistant « à reconstituer le champ perceptuel du dirigeant sous la forme de cartes cognitives »²¹. Les limites de l'utilisation de l'outil se sont révélées lors de l'établissement de la quatrième carte de M. Petit. Dans le cadre d'une étude longitudinale, le protocole doit être clairement exposé au sujet et les fréquences d'intervention doivent être étalées de sorte à éviter la lassitude; une séance annuelle paraît raisonnable. Toutefois lorsque la firme est en proie au changement une fréquence plus soutenue offre l'opportunité de mieux comprendre ce changement. L'acte de création étant par essence un changement, voire un bouleversement, le chercheur court inévitablement le risque de la lassitude du sujet qu'il interviewe par répétition trop rapprochée du protocole ici proposé.

Comme le mentionne la problématique (cf. chapitre introductif), que nous allons brièvement rappeler, ce protocole a été déployé pour tenter de répondre fondamentalement à la question relative à la façon dont le créateur est en mesure de maîtriser l'organisation qu'il initie. Conformément au principe de déclinaison de la stratégie et à l'acceptation retenue du contrôle

Universitaires de Grenoble, 1992

²⁰ Saporta, 1994, op. cit.

²¹ Saporta, 1994, op. cit., p.82.

d'entreprise, la maîtrise consiste à organiser pour maîtriser les facteurs influençant la trajectoire souhaitée.

Il s'agit pour le pilote de fonder sa réussite sur ce qu'il perçoit, consciemment ou inconsciemment, comme facteurs d'évolution en engageant des actions permettant de concrétiser et de maîtriser les facteurs clés de succès (FCS) mais aussi, par extension, la découverte de moyens de parade à l'influence éventuellement néfaste des facteurs stratégiques de risque (FSR). La notion de FSR répond au souci de considérer ce que d'autres ont appelé des facteurs d'échec.

Une autre contribution de notre travail est d'avoir proposé une conceptualisation des notions de FCS et de FSR dans une perspective cognitive, c'est-à-dire qui intègre le fait que les facteurs sont perçus par les acteurs et qu'il est illusoire d'évacuer le processus d'interprétation. Cette conceptualisation offre une dimension fondamentale à une approche éprouvée (parfois banalisée) de l'analyse stratégique mais peu propice à la théorisation. Les définitions permettent une réconciliation de la notion de FCS et de celle de compétence clé (une compétence étant alors un facteur perçu que l'acteur va tâcher de concrétiser et de maîtriser et c'est dans cette maîtrise que s'exprime la compétence). Elles respectent une triple relativité : relativité au temps (les facteurs évoluent, ce qui nous a conduit à distinguer différents statuts pour les variables de tout système), relativité au projet (application du concept aux préoccupations des analystes : projet de création d'entreprise, projet d'un nouveau produit, etc.), relativité à l'entité ou à l'acteur concernés. Cette dernière relativité permet d'établir une passerelle entre l'acception plutôt matérialiste de la notion de FCS, telle qu'elle est généralement utilisée, avec une acception plutôt cognitive de facteurs perçus. L'analyse stratégique n'est pas sans poser de problème d'interprétation et rien ne garantit, même si elle s'appuie sur des démarches formelles d'analyse, qu'elle conduit à l'identification sûre des facteurs d'évolution.

Ce rapprochement avec l'univers représentationnel est essentiel dans le cadre de notre étude : l'organisation afférente n'existe à l'origine que dans l'univers cognitif du créateur. Encore fallait-il fondamentalement démontrer que prendre l'univers cognitif du créateur comme point d'entrée du phénomène est pertinent. C'est ce que nous avons tenté de faire dans la première partie (le chapitre introductif amorçait cette possibilité). Cela a été l'occasion d'étudier, entre autres, les logiques d'intelligibilité du réel, d'apprentissage, de conviction, de socialisation entrepreneuriale, de structuration, de schèmes d'interprétation, de vision, autant de logiques qui ont été appréhendées à travers un corpus théorique établi dans les sciences sociales mais dont les composantes ne sont pas forcément articulées. Ainsi en est-il, par exemple, de la théorie économique des conventions et la théorie psychosociologique des représentations sociales. L'articulation de ces théories accroît indéniablement la compréhension de la socialisation entrepreneuriale. Ce point constitue une autre contribution de notre travail.

S'il était raisonnable de partir de considérations avant tout économiques (autrement dit, il convenait de reconnaître la prégnance de l'économique, champ majeur de l'espace social dans notre société capitaliste), nous sommes passé du marché à l'univers cognitif de l'individu (dimension cognitive) sans perdre de vue que l'initiative est menée (dimension praxéologique) dans une structure sociale existante (dimension structurale). Ainsi s'esquissaient déjà les trois dimensions que l'on retrouve dans le modèle de l'organisation : la dimension cognitive (l'organisation est pensée par son initiateur), la dimension praxéologique (l'initiateur agit pour rendre effective son initiative) et la dimension structurale puisque l'initiateur agit dans une structure sociale dont il va chercher à organiser certaines composantes conformément à son but, ou plutôt à sa vision.

S'il est commode de parler de but, et nous en avons usé, la vision stratégique, en tant que schéma d'interprétation, correspond davantage à

l'idée de guide cognitif des agissements d'un individu. En effet la notion de but n'est pas sans poser de problèmes (cf. chapitre 7). De plus, passer de la notion de but à celle de vision est cohérent avec le fonctionnement psychologique dont la dimension attributionnelle a été reconnue (cf. première partie), dimension pouvant être mise à jour²². Avec ce passage il devient possible et légitime de parler de facteurs perçus et d'intégrer la dimension interprétative dans la conceptualisation de la notion de FCS et de FSR. Les définitions données pour chacun de ces termes sont les suivantes.

Est appelé FCS pour une firme durant la période t tout élément qu'elle est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le succès étant la réalisation effective du projet.

Est appelé FSR pour une firme durant la période t tout élément qu'elle n'est pas susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le risque étant que le projet ne se réalise pas.

Tout système serait composé d'éléments pouvant revêtir le statut de facteurs, c'est-à-dire d'éléments influençant l'atteinte du futur voulu par les pilotes du système, le statut de FCS, lesquels sont des facteurs ayant un poids majeur pour la réalisation du projet et susceptibles d'être maîtrisés, ou le statut de FSR, lesquels ont un poids également majeur mais ne peuvent être maîtrisés.

Ces définitions respectent la triple relativité évoquée précédemment et permettent d'intégrer la dimension interprétative dans l'analyse stratégique. Le concept nous semble pouvoir constituer une définition d'une notion influente en matière d'analyse stratégique (approche par les FCS, prospective)

²² Sauf à remettre en cause, comme déjà souligné, l'existence de liens causals.

tout en se prêtant à la théorisation (théorie des jeux, facteurs d'évolution). Sur ce dernier point, encore fallait-il pouvoir relier ce concept avec celui d'organisation puisque l'étude porte sur l'organisation initiée par un individu.

Cela s'effectue par le fait que l'entrepreneur organise de façon à concrétiser et à maîtriser les facteurs qu'il perçoit comme essentiels pour la réussite de son projet, facteurs pouvant être mis à jour en scrutant ses schèmes cognitifs relativement à ce projet (la cartographie cognitive a été mobilisée à cet effet). Le créateur possède une vision stratégique dans laquelle une structure causale relie ce qu'il perçoit comme facteurs pour son projet. Mais les autres acteurs du système possèdent eux aussi une vision et même sans réduire le fonctionnement social à un système mental causal collectif comme le font Bougon et Komocar, force est de reconnaître que l'attribution ne peut être qu'idiosyncrasique.

La vision stratégique du créateur est organisée autour d'éléments qu'il relie entre eux par une structure causale et le monde social est organisé autour d'éléments reliés entre eux par une structure sociale. On peut, dès lors qu'on adhère à la thèse attributionnelle de Heider et à l'idée de schémas causals de Kelley, considérer comme raisonnable l'existence de liens causals dans le monde social créés par les individus²³. Certes rien ne peut garantir l'existence ontologique de ces liens mais l'idée n'est pas d'avancer une explication « totale » d'une part et il n'est pas difficile de démontrer expérimentalement qu'une partie des agissements d'un individu est conditionnée par son désir de voir les effets de son action conformes à sa vision d'autre part. Ainsi l'entrepreneur souhaite que son action cause tel effet (ou, pour assou-

²³ Il y a là sans doute une base d'étude pour relier cognition individuelle et cognition collective mais on se tournera modestement vers le travail des psychologues sociaux pour mieux appréhender ce passage. Voir aussi Allard-Poesi F, « De schémas cognitifs individuels à un schéma cognitif collectif : vers une perspective sociocognitive », *4eme Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, Paris, 1995

Lauriol J, « Cognition et organisation : quelques repères pour un paradigme en émergence », *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996

plier le propos, il agit pour influencer; on peut ainsi parler de liens d'influence plutôt que de causalité stricte), il possède une intention²⁴ et cherche à rendre l'univers social qu'il investit congruent à la représentation qu'il s'en fait.

L'entrepreneur va tâcher d'organiser l'espace investi favorablement à la vision qu'il se fait de son projet. Le créateur impulse cette organisation. Le créateur auquel nous nous intéressons persistant dans l'entreprise, sans amalgamation il est possible de le confondre avec l'entrepreneur, ce dernier peut d'ailleurs être vu comme un créateur persistant, mais nous y reviendrons.

L'organisation que le créateur initie n'interagit pas au départ avec le social, même si ce social n'est pas neutre sur la façon dont s'est construite la vision (processus de socialisation, apprentissage, position de l'acteur dans la structure sociale, etc.). L'entrepreneur est un organisateur²⁵ en ce sens qu'il cherche à rendre l'environnement congruent à sa vision, à l'organiser selon ce qu'il souhaite. Il le fera d'autant plus facilement qu'il dispose des moyens afférents, qu'il possède une représentation congruente à l'environnement, que ce dernier est malléable, qu'il connaît les registres conventionnels qui y sont à l'œuvre, etc.

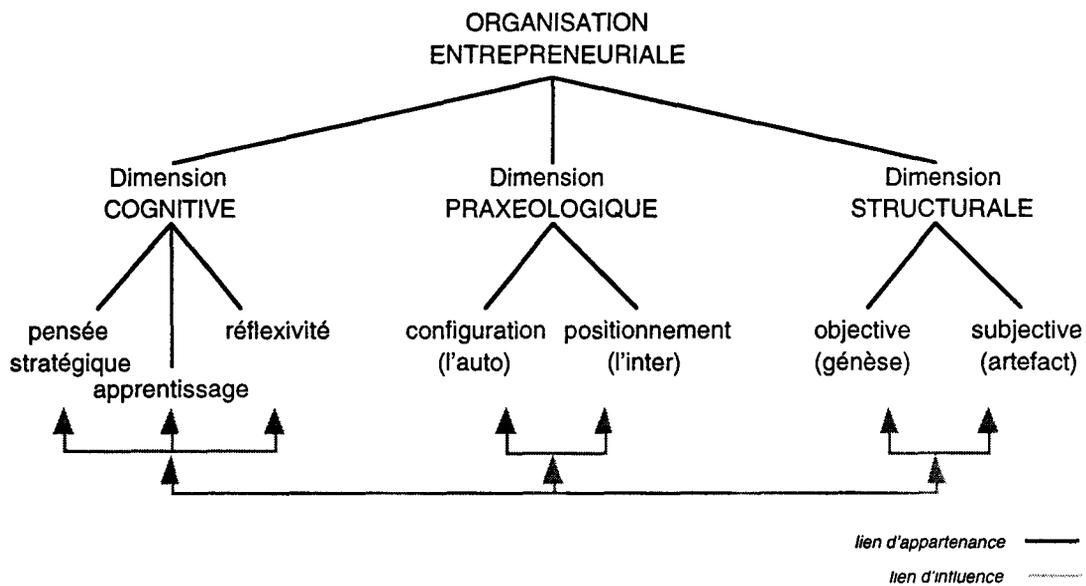
Le créateur ayant servi de cas à notre étude a été interrogé sur ce qu'il percevait comme étant important pour la réussite de son projet. Ce projet ne se réduit pas à la création d'une firme; le créateur a affiché très tôt son désir de créer plusieurs firmes. Autrement dit, une organisation peut se circonscrire à la création d'une firme mais ne s'y réduit pas forcément. Le cas étudié est significatif sur ce point. L'organisation entrepreneuriale ne cesse

²⁴ Sachant, comme nous l'avons vu en nous appuyant sur Giddens, qu'il est difficile de distinguer l'intentionnel de l'inintentionnel.

²⁵ Ce qui est relatif car il est sans doute perçu comme un désorganisateur par d'autres.

pas forcément à la première structure d'entreprise instaurée²⁶. Si le modèle se circonscrit à ce jour à la naissance d'une organisation (plus qu'à la naissance d'une firme) initiée par un individu et ayant donné lieu à la formation effective d'une structure sociale dans une structure sociale plus vaste (la firme n'est qu'une forme d'organisation dans l'organisation plus vaste qu'est la société), il semble pouvoir répondre, plus largement, au phénomène d'entrepreneuriat persistant.

Ce modèle, qui constitue la principale contribution de notre travail, est une réponse à l'appel de Bygrave et Hofer. Il prend la forme suivante :



La dimension cognitive.

Dans notre cadre d'étude la dimension cognitive est prégnante. Elle peut se confondre avec l'univers cognitif du créateur. Elle possède trois composantes (ou trois dimensions) :

²⁶ S'agissant des débats sur les frontières, il ne faudrait pas confondre les frontières de la firme avec les frontières de l'organisation. Ainsi les frontières de la firme pourraient être tracées autour des éléments composant sa structure, ce qui n'est déjà pas une tâche facile (notamment en raison du caractère multi-dimensionnel des éléments de cette structure). Par contre il paraît peu probable de pouvoir parler de frontières de l'organisation.

⇨ la cognition, ou pensée, stratégique. Elle correspond à la vision stratégique du créateur. Elle se veut distanciée de l'action en ce sens qu'elle est davantage une réflexion sur, plus globalement, l'organisation qu'une réflexion centrée sur et dans l'action²⁷. C'est cette partie de la cognition que l'individu mobilise lorsqu'il raisonne. Elle est antérieure à l'action mais perdure durant l'action d'organiser et devient instantanément une composante de l'organisation telle que définie par le modèle. Elle n'est pas coupée de l'action car irréductiblement liée à la cognition réflexive;

⇨ la cognition réflexive renvoie au principe, bien connu par les sociologues, de réflexivité. Elle correspond à la capacité de l'individu d'interpréter l'action dans son cours, à sa capacité de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait (cf. Giddens) donc aussi à apprendre dans l'action. En effet, outre le fait que l'action guide la pensée réflexive, laquelle guide l'action, le créateur apprend dans l'action d'organiser et dans la structuration qu'il entreprend²⁸. Autrement dit la capacité réflexive ne peut être coupée de l'apprentissage;

⇨ la cognition relative à l'apprentissage résulte de l'expérience passée et en cours, des prédispositions, mais aussi des facultés d'apprentissage intrinsèques de l'individu (qu'il ne faudrait pas oublier, certains individus profitent davantage de leur capacité d'apprentissage que d'autres). L'apprentissage a été illustré dans cette thèse par un processus de sélection-rétention (cf. Weick, première partie).

²⁷ Néanmoins, l'organisation comportant une dimension praxéologique, la pensée stratégique porte aussi inévitablement sur l'action.

²⁸ Le constat fait par Guth, Kumaraswamy & McErlean n'est donc pas surprenant (cf. partie 1).
Guth WD, Kumaraswamy A & McErlean M, « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991

Le modèle est relatif à l'organisation entrepreneuriale initiée par un individu : l'entrepreneur. Celui-ci est guidé par un but, ou plutôt par une vision (dans laquelle un, voire des, but peut apparaître). Il pilote et dirige l'organisation. S'il y a, dans une firme, multiplicité des schèmes d'interprétation, il reste que certains acteurs comme l'entrepreneur, par leurs décisions et actions, engagent davantage la firme dans une certaine trajectoire (surtout dans les PME et les jeunes firmes). Ceci pour dire que l'extension du modèle à d'autres situations de gestion ou d'autres contextes que ceux sur lesquels se focalise notre travail conduirait à reconsidérer fondamentalement cette composante de l'organisation par le passage d'une cognition idiosyncrasique à une cognition sociale. Sur le plan empirique cela n'est pas sans poser de nombreux problèmes. Sur le plan conceptuel, ce que Martinet²⁹ appelle le noyau stratégique pourrait être mobilisé. Si dans le cadre de notre étude le noyau stratégique se restreint au créateur, dans d'autres cadres il peut être composé de plusieurs acteurs, lesquels ont pour mission de poursuivre la finalité de la firme. Là s'ouvre une voie de recherche, celle de confronter le modèle à d'autres situations de gestion.

La dimension structurale.

En nous inspirant du structuralisme constructiviste de Bourdieu, la structure sociale a été reconnue comme composée de deux pans. Certes elle aurait pu faire l'objet d'un autre « découpage ». Par exemple Fombrun³⁰ distingue la superstructure, la sociostructure et l'infrastructure. Il aurait été possible d'opérer un regroupement des variables par nature. Notre approche est différente et la dichotomie ici proposée présente l'avantage de constituer

²⁹ Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984

³⁰ Fombrun CJ, « Structural dynamics within and between organizations », *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986

On pensera aussi bien évidemment à la distinction Marxiste faite entre superstructure et infrastructure.

une réponse à certains débats d'ordre épistémologique³¹.

La structure n'en est pas moins composée de variables multidimensionnelles que sont les éléments, facteurs, FCS et FSR. Ces éléments et facteurs peuvent : être matériels ou immatériels; correspondre à des machines, à des événements, à des acteurs, à des normes; être biologiques, mentaux, artificiels³². Les représentations sociales et les conventions sont des éléments structuraux (et structurants).

Des activités peuvent aussi être des éléments de la structure. En cela une structure n'est pas figée. Ces activités ne sont pas celles de positionnement et de configuration propres à la dimension praxéologique de l'organisation entrepreneuriale. Dès qu'une structure prend forme, se développent en son sein des activités qui ne répondent pas forcément aux finalités, explicites ou implicites, de celui (voire de ceux) qui a initié l'organisation. Ainsi en est-il des conflits, des jeux de pouvoir, des gaspillages, des chapardages, etc. Notre modèle se restreint au cadre de la création ou de l'initiative d'une organisation et tout transfert doit tenir compte des problèmes inhérents à l'existence de la structure de la firme établie. D'un point de vue conceptuel, le modèle peut être posé de la même façon et plus largement toute organisation, du et dans le social, possède une dimension cognitive, une dimension praxéologique et une dimension structurale. Néanmoins dans tout ordre il y a du désordre et naissent dans la structure des activités échappant au noyau stratégique (s'il existe), c'est-à-dire indépendantes de sa volonté. Ce désordre n'est pas forcément néfaste à l'organisation³³, mais plus l'organisation se

³¹ Elle combine, dans une certaine mesure, la vision de Berger & Luckman avec celle de Bourdieu. La vision des premiers renvoie à la structure subjective, celle du second plutôt à la structure objective.

³² La difficulté de pilotage des actions relative à la mise en place d'un ordre réside dans la multidimensionnalité des variables à agencer (les variables peuvent être de nature physique, humaine, informationnelle, etc.). Concernant la composition d'une firme, Louart parle de patchwork d'éléments aux propriétés diverses. Elle contient des machineries complexes (réalités physiques), des parties biologiques (l'entreprise fonctionne avec et pour des êtres biologiques) et des aspects psychologiques (affects, pensée) sur lesquels agit le temps et nécessitant des interventions.

Louart P, *Succès de l'intervention en ressources humaines*, Ed Liaisons, 1995

³³ À ce titre nous proposons de distinguer trois types d'ordre : le symbiotique, le commensal et le parasite.

complexifie plus il risque d'exister des activités parasitant les activités de positionnement et de configuration propices à l'atteinte du futur voulu par le noyau stratégique. Ces problématiques, qui dépassent le cadre de notre travail, ne pouvaient être passées sous silence en vue d'une éventuelle extension de ce cadre.

La structure constitue à un moment donné un agencement particulier permettant à un observateur de découvrir un ordre et ainsi identifier les entités sociales (sachant que les dispositions cognitives de cet observateur et l'angle de vue qu'il prend ne sont pas neutres sur cette identification). Lorsque cet observateur est un entrepreneur potentiel, il peut identifier une opportunité de s'y insérer. Cette insertion, ou imbrication ou encore encastrement pour reprendre le vocabulaire utilisé dans l'étude des réseaux, compose avec deux dimensions irréductibles et indissociables :

⇒ la structure objective correspond à la genèse sociale. Elle est le produit de l'existence ontologique et sociale de l'homme. Elle se dégage de la distribution des espèces de capital (capital économique, capital social, capital culturel, capital symbolique) et de la position que les individus occupent ou cherchent à occuper dans la structure sociale. Cette dimension de la structure oriente et contraint les pratiques et les représentations des agents en ce sens que la position d'un agent n'est pas neutre sur ce qu'il observe, sur la façon dont il l'observe, sur le flot d'informations lui parvenant. La position occupée par un individu dans un espace social est une opportunité d'apprentissage des conventions de cet espace et d'intériorisation des représentations sociales relatives aux objets de cet espace;

Rappelons que le commensal vit sur son hôte en détournant une partie de la nourriture de ce dernier mais sans lui causer préjudice, tandis que le parasite infecte son hôte et peut causer sa mort. À l'inverse dans une relation symbiotique, les protagonistes bénéficient réciproquement des avantages des autres.

⇒ la structure subjective est le produit de la subjectivité individuelle ou collective. Lorsqu'elle est collective cette subjectivité devient objectivante. Les individus érigent par exemple des frontières artificielles autour d'environnements afin de figer momentanément l'organisation et lui conférer ainsi une relative stabilité d'une part, afin de répondre à certains principes comme par exemple celui de responsabilité, de propriété mais aussi de compréhension et d'intelligibilité du réel. Le découpage disciplinaire des sciences est un exemple de frontières artificielles. Les registres juridique, politique et symbolique permettent aussi de tracer des frontières³⁴.

Sur le plan épistémologique, la nature dialectique de ces dimensions conduit à voir la structure objective comme en partie construite (et pas, à l'instar de certaines positions, comme exclusivement donnée et à découvrir) et la structure subjective comme en partie donnée (et pas, à l'instar d'autres positions, comme exclusivement construite). Les représentations sociales et les conventions participent à la liaison des deux dimensions de la structure sociale³⁵. Bien qu'étant plutôt des éléments de la structure subjective, elles naissent dans un espace social autonomisé, Bourdieu dirait dans un champ, espace non indépendant de la construction que font du monde social les individus.

La structure subjective entretient d'étroits rapports avec la structure objective car l'individu occupant une certaine place dans la structure objective peut jouer des frontières tracées par la structure subjective pour accéder à une autre position dans la structure objective. La position occupée par l'acteur dans la structure objective n'est pas figée. Dans le cas qui nous intéresse, le fondateur use des espèces de capital dont il dispose, de sa conviction

³⁴ Il est clair que les frontières dont nous parlons ne sont pas des frontières topologiques.

³⁵ Tout comme les contrats.

(et cela d'autant plus qu'il ne possède pas les espèces de capital nécessaires) pour instaurer un artefact (la firme créée) dont il usera pour changer de position au sein de la structure globale. Plus largement, il se positionne au sein des deux structures (objective et subjective), puisque ces deux dimensions sont irréductibles et indissociables, en initiant une organisation au sein de l'organisation sociale.

La dimension praxéologique.

Le créateur va agir en organisant selon deux dimensions :

⇒ le créateur va se positionner au sein des multiples environnements que constituent les divers espaces sociaux avec lesquels il interagit. Pour cela il va user de l'exercice de conviction afin d'accéder aux espèces de capital dont il a besoin pour atteindre ce qu'il aspire. Le capital social joue là un rôle primordial en ce sens que toute relation constitue une opportunité d'étendre ce capital, donc une opportunité d'accès aux espèces de capital des autres. Ainsi il accroît les disponibles, c'est-à-dire les ressources dont il dispose pour mener à bien son projet. Mais pour se positionner le créateur a besoin de fournir à l'espace dans lequel il s'insère ce qui deviendra des disponibles pour les acteurs de cet espace, afin qu'eux-mêmes puissent se positionner et se rapprocher de ce qu'ils aspirent. Plus largement le créateur positionne la structure qu'il initie dans la structure sociale (ou les structures sociales si l'on se réfère au principe de multiplicité des environnements). En effet, pour fournir aux acteurs de ces environnements ce qu'ils attendent (du moins ce que le créateur croit que ces acteurs sont susceptibles d'attendre), le créateur a besoin de mettre en place une configuration organisationnelle;

⇒ le créateur met en place une configuration organisationnelle afin de produire ce qui est attendu par les espaces sociaux dans lesquels il s'insère. Pour se positionner, le créateur va devoir organiser les disponibles pour fournir à ces espaces un produit d'échange. Cette organisation correspond à la configuration qu'il convient de mettre en place afin de concevoir les services ou produits qui seront les fruits de l'échange³⁶. Elle aboutit, pour le cas qui nous intéresse, à l'instauration d'une structure d'entreprise qui se positionnera dans, ou s'imbriquera avec, la structure sociale. Comme nous avons eu l'occasion de le préciser dans la deuxième partie de la thèse, la notion d'imbrication présente l'avantage de pouvoir s'affranchir de celle de frontières. Il est parfois difficile de distinguer ce qui est interne et externe à l'entreprise³⁷.

Ces deux dimensions sont éprouvées en gestion. Ainsi prennent place dans les actions de positionnement les activités de marketing et toutes celles relevant de la stratégie et de la politique générale de l'entreprise. Dans l'activité de configuration prennent place les thèmes classiques de spécialisation et de répartition des tâches, de responsabilité, de régulation de la production, de coordination, etc. en fait ce que le gestionnaire place sous le générique de design de l'organisation. Ces deux dimensions interagissent et cette interaction renvoie aux problématiques liées aux systèmes d'informations, au contrôle, à la déclinaison de la stratégie, etc.³⁸

³⁶ On pourrait parler d'autostructuration, ou d'auto-organisation, sachant que l'organisation renvoie dans ce terme à un type différent de l'organisation entrepreneuriale puisqu'il s'agit avant tout de l'auto-organisation à l'œuvre dans une structure naît de l'organisation entrepreneuriale. La polysémie du terme organisation devrait conduire les chercheurs à, peut-être, lui adjoindre un autre terme afin de typer l'utilisation qu'ils en font. C'est ainsi que pour notre objet nous parlons « d'organisation entrepreneuriale ».

³⁷ L'entité se positionne vis-à-vis d'acteurs appartenant à des environnements multiples (ainsi la firme se positionne par rapport à des salariés appartenant à d'autres espaces sociaux que sont la famille, l'Etat, éventuellement le club sportif, etc.) et peut se construire, pour l'efficacité de ses activités, autour d'éléments appartenant à un autre espace social du même plan (ainsi un fournisseur peut être amené à tenir ses stocks dans les locaux et sur le site même d'exploitation de son client).

³⁸ C'est, dans une certaine mesure, ce que des auteurs ayant pris comme objet d'étude la structure de la firme placent dans ce qu'ils appellent l'infrastructure ou les systèmes de gestion.

Le rappel qui vient d'être fait de la composition du modèle évoque, de manière plus ou moins elliptique, ses possibilités de transfert à d'autres situations de gestion, notamment toutes celles répondant à une logique entrepreneuriale. Sa spécificité à notre cadre d'étude réside dans la dimension cognitive, laquelle est réduite à la cognition de l'entrepreneur pour la période qui nous intéresse. Mais elle peut s'élargir. On pourrait ainsi parler (sans que nous l'arguions) de la cognition du noyau stratégique (lorsqu'il est composé de plusieurs individus). Cette possibilité est « rassurante ». En effet dans l'exercice de théorisation et dans une perspective d'étude portant sur l'évolution des firmes c'est, somme toute, constater un point d'ancrage possible entre les jeunes firmes et ses aînées.

Si l'on considère l'entrepreneur comme un perpétuel créateur, le modèle conforte les définitions insistant sur son rôle d'organisateur³⁹. Ainsi tout individu initiant une organisation telle qu'ici modélisée serait un entrepreneur (qu'il soit dirigeant d'entreprise, maire, président d'une association, directeur d'un laboratoire, etc.). Par extension serait entrepreneurial tout phénomène correspondant à l'initiative d'une organisation telle qu'ici modélisée, phénomène pouvant ou non perdurer. Si l'initiative perdure, alors il s'agit d'entrepreneuriat persistant. Dès qu'une composante du modèle n'est plus identifiable, notamment la vision stratégique, et même s'il est possible de déceler une certaine forme d'organisation (comme nous l'avons mentionné on peut toujours, par exemple, repérer une organisation dans une firme puisqu'elle est un système organisé et organisant) alors on ne peut plus à proprement parler d'entrepreneuriat. De plus, si l'on croise notre modèle avec la délimitation du champ d'étude proposée par Bruyat, on peut soutenir l'idée que le phénomène n'est plus entrepreneurial dès que l'organisation n'apporte plus de valeur et que l'impulsion ne provoque aucun changement pour l'individu l'ayant initié. Encore faut-il relativiser

³⁹ Il répond aussi aux débats entre approche par les traits et approche par les faits (cf. première partie).

la valeur aux différentes parties prenantes (ou stakeholders). Celle du banquier n'est pas la même que celle du client. Autrement dit, pour faire un jeu de mots, on ne peut définir l'apport et le changement que par un jugement de valeur...

Dans une optique pédagogique, chacune des dimensions du modèle peut être déclinée.

La dimension cognitive renvoie à toutes les problématiques d'ordre stratégique. Les questions à se poser étant du type : sur quelles démarches et quels outils doit s'appuyer l'entrepreneur (ou plus largement le noyau stratégique) pour définir sa stratégie ? Par exemple doit-il y avoir une planification stratégique, une démarche prospective ? Faut-il mettre en place une veille stratégique, déclencher un audit ? etc. Les réponses données à ces questions valent pour les trois composantes de la dimension cognitive puisqu'en découlent une mise à jour de la vision, des opportunités d'apprentissage, la dimension réflexive étant sollicitée à travers le choix des activités de direction.

La dimension praxéologique renvoie aux problèmes de design de l'organisation d'une part (conception de la structure relative au processus d'exploitation), aux problèmes des positionnements à prendre dans chacun des environnements (politique marketing, politique relationnelle, politique salariale, etc.) d'autre part.

La dimension structurale renvoie aux problèmes de structure de l'organisation, laquelle s'imbrique avec la structure sociale, sachant que la dimension infrastructurelle ou les systèmes de gestion constituent (qu'ils soient plus ou moins formalisés) peut-être le ciment des trois dimensions de l'organisation.

La présentation du paragraphe précédent est commode sur les plans pédagogique et pratique, mais sur le plan théorique on n'oubliera pas que les trois dimensions sont irréductibles et indissociables et ne peuvent faire aus-

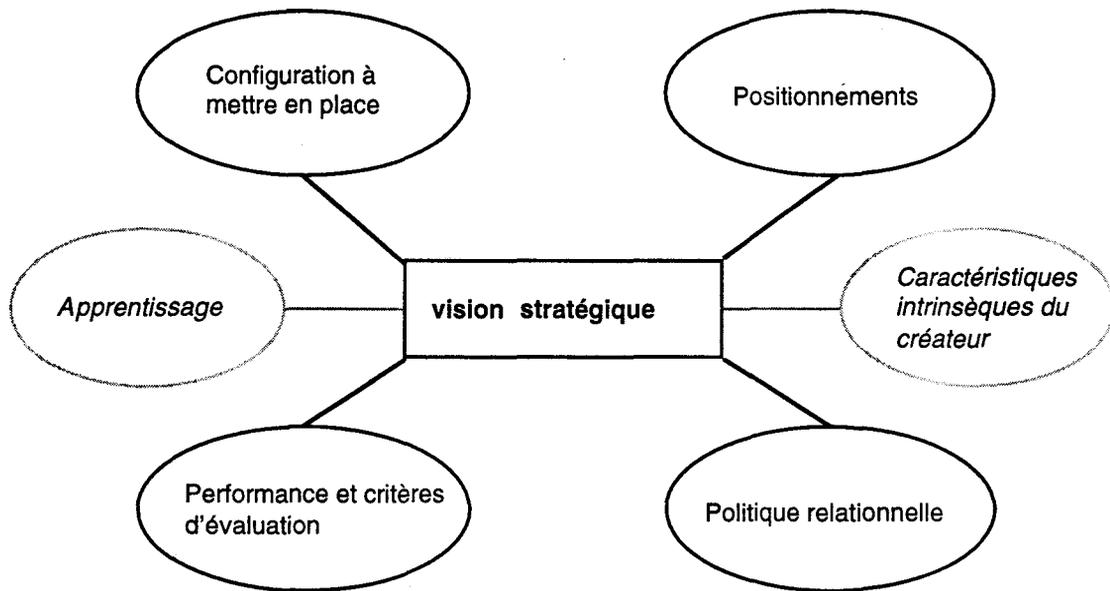
si simplement l'objet d'un découpage. Le modèle répond en cela à l'appel de Déry⁴⁰, qui invite à dépasser les découpages et oppositions classiques micro/macro, environnement/organisation, volontarisme/déterminisme, dimension économique/dimension sociale et, plus stratégiquement, à dépasser le clivage opposant des programmes de recherche portant sur les processus stratégiques (lesquels se situent au niveau micro et s'ancrent dans une logique sociale et volontariste) à des programmes portant sur les contenus stratégiques (lesquels se situent au niveau macro et se basent sur une logique économique et déterministe). Pour cela Déry propose de « s'ancrer dans les mouvances théoriques que définissent la théorie de la structuration (Giddens, Whittington), la théorie de l'énaction (Weick, Varela) et la théorie de l'auto-organisation (Dupuy) qui, dans l'espace théorique contemporain, participent précisément aux tentatives de dépassement de ces dichotomies »⁴¹. Dans cette veine, nous avons construit un modèle de l'organisation entrepreneuriale composée de trois dimensions irréductibles et inséparables, elles-mêmes composées de dimensions irréductibles et inséparables. En tant que forme d'organisation la firme possède aussi une dimension cognitive, une dimension praxéologique et une dimension structurale. Elle s'insère dans un réseau plus vaste d'entreprises, ce réseau possédant également une dimension cognitive, une dimension praxéologique et une dimension structurale. La dimension structurale du modèle de l'organisation proposé peut être le point d'ancrage avec les théories de la structuration (Granovetter, Burt, Giddens, le courant de l'analyse structurale, etc.) donc aussi un point d'ancrage avec les travaux portant sur la notion de réseau⁴².

⁴⁰ Déry R, « La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie », présentation à la IV^{me} conférence de l'AIMS, Paris, 1995

⁴¹ Déry, 1995, op. cit. p.36

⁴² sur la notion de réseau voir Dumoulin R, *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels. Une recherche exploratoire*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1996

Le modèle peut, par une articulation autour de la pensée stratégique, être suggestif pour définir de ce que devrait être la vision stratégique du créateur d'entreprise, voire plus largement de l'entrepreneur. La phase empirique a apporté beaucoup à la conceptualisation de cette vision, notamment en signifiant les items la composant. C'est par cette voie que le terrain a participé à l'élaboration du modèle de l'organisation entrepreneuriale.



Le créateur (plus largement l'entrepreneur) peut être reconnu comme la pièce centrale du phénomène et sa vision stratégique devrait incorporer toutes les autres dimensions du modèle. Cela constitue la réponse à la question centrale de notre problématique, l'explication de la maîtrise de l'organisation passant en grande partie par la sensibilisation du créateur aux dimensions du modèle et à leur déclinaison à sa situation pratique.

Cette réponse à la problématique n'est pas tranchée et n'offre pas de recette, on s'en serait douté. Elle n'est pas non plus suffisante pour garantir un contrôle, car il faut y associer les principes de concrétisation de la vision (concrétisation des facteurs perçus comme essentiels dans l'évolution du projet) et de déclinaison (c'est-à-dire une mise en œuvre des pratiques, des systèmes et processus relatifs à la concrétisation et à la maîtrise). En effet, il

ne s'agit pas de faire de l'entrepreneur un « visionnaire » au sens mystique du terme⁴³. De plus, il faut étudier les interactions des items du modèle au sein de l'univers cognitif de l'individu (la vision a été définie comme un schème).

Pour pouvoir répondre de manière plus franche, il faudrait vérifier trois conditions, lesquelles constituent autant de voies de recherche possible :

- premièrement, vérifier sur un plus large échantillon de créateurs que la présence des items accroît les chances de pérennité ou, au moins, réduit les conséquences éventuellement dramatiques d'un échec;

- deuxièmement, que la sensibilisation des créateurs aux items influe sur la pérennité;

- troisièmement, que le modèle global peut être décliné dans une situation locale.

À ce jour, globalement et synthétiquement, notre contribution combine pratique et théorie en apportant :

- une proposition s'agissant de l'accompagnement des créateurs;
- une réponse au défi lancé par Bygrave et Hofer à travers une modélisation de « l'organisation entrepreneuriale » reposant sur un corpus théorique large, notamment par son articulation avec le modèle de vision, lequel pourrait être exploité sur le plan pédagogique. Il s'agit pour l'instant plus d'une suggestion que d'une affirmation. La conforter nécessite « d'entreprendre » un programme de recherche sur longue période et portant sur un échantillon représentatif de créateurs, peut-être plutôt au sens statistique du terme même dans une étude restant d'essence qualitative. En effet, il ne faut pas passer sous silence les limites que constituent le cas uni-

⁴³ Voir l'article de Harel Giasson F, « Faut-il vraiment avoir de la vision ? », Revue internationale de gestion, 20(3), 1995

que et le caractère exploratoire du travail. De plus, si l'étude peut revendiquer l'appellation de longitudinale, elle reste limitée et rien ne garantit, même si beaucoup d'éléments le laissent présager, que M. Petit va persister. Autrement dit, notre thèse n'est que l'amorce d'un programme pour lequel il faudra faire preuve, à l'instar du créateur, de persistance...

Bibliographie de la conclusion générale.

- Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b
- Allard-Poesi F, « De schémas cognitifs individuels à un schéma cognitif collectif : vers une perspective socio-cognitive », *4ème Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, Paris, 1995
- Bruyat C, *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Grenoble, 1993
- Bygrave WD & Hofer CW, « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), winter, 1991
- Calori R & Sarnin P, « Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile », *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996
- Cassell C & Symon G, *Qualitative methods in organizational research*, Sage Publications, 1994
- Coffrey & Atkinson P, *Making sense of qualitative data*, Sage Publications, 1996
- Cossette P, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire », *Colloque PME de Strasbourg*, 1994c
- Denzin NK & Lincoln YS (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994
- Déry R, « La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie », présentation à la IVme conférence de l'AIMS, Paris, 1995
- Desreumaux A, *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, 1992a
- Doise W, Clémence A & Lorenzi-Cioldi F, *Représentations sociales et analyses de données*, Presses Universitaires de Grenoble, 1992
- Dumoulin R, *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels. Une recherche exploratoire*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1996
- Fombrun CJ, « Structural dynamics within and between organizations », *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986
- Guth WD, Kumaraswamy A & McErlean M, « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991
- Harel Giasson F, « Faut-il vraiment avoir de la vision ? », *Revue internationale de gestion*, 20(3), 1995
- Lauriol J, « Cognition et organisation : quelques repères pour un paradigme en émergence », *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996
- Louart P, *Succès de l'intervention en ressources humaines*, Ed Liaisons, 1995
- Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984
- Mason J, *Qualitative researching*, Sage Publications, 1996
- Maxwell JA, *Qualitative Research design. An interactive approach*, Sage Publications, 1996
- Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-

décembre, 1994

Stake RE, « Case studies », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994

Stake RE, *The art of case study research*, Sage publications, 1995

Wacheux F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996

Weick KE, « Enactment processes in organizations », In Staw & Salancik (dir), *New directions in organizational behavior*, St Clair Press, 1977

Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachussets, Addison-Westley, 1979

Les annexes

Annexe 1 : éléments statistiques relatifs à l'impact économique et social de la création d'entreprise.

« La création d'entreprise représente, par définition presque toujours de petite entreprise (ce que confirme la figure suivante), le premier facteur de développement d'emplois »¹, il n'est pas inutile de s'intéresser aussi aux statistiques relatives à la PME.

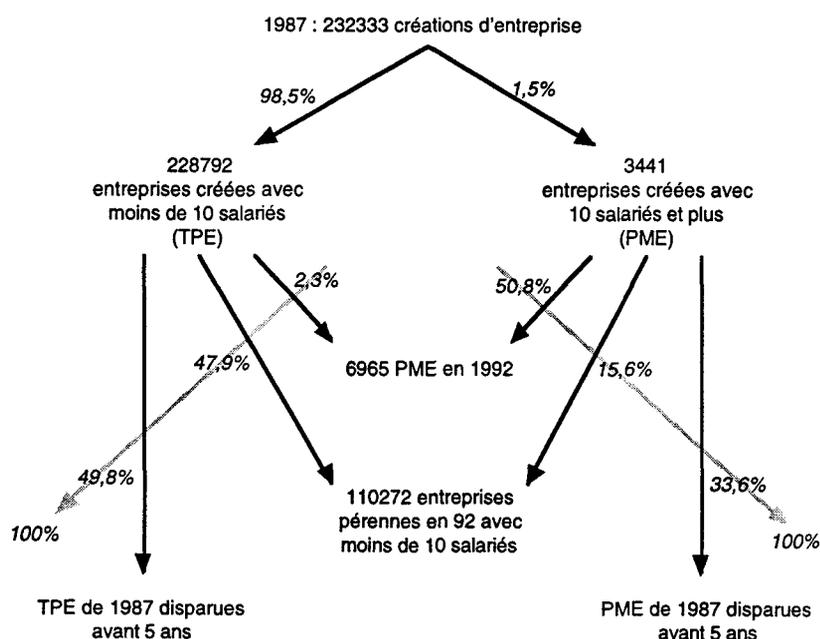


Figure 1 : évolution des entreprises nées en 1987 (Bonneau, 1994a)

La disparition croissante d'entreprises et le ralentissement de la création (la Figure 2 fait toutefois apparaître un regain de création en 1994) a des répercussions sur le renouvellement du tissu économique et sur la création d'emplois².

¹ Novelli H, *Aider les PME*, Les éditions d'organisation, 1994, p.22

² Ettinger JC, « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise », *Revue Française de Ges-*

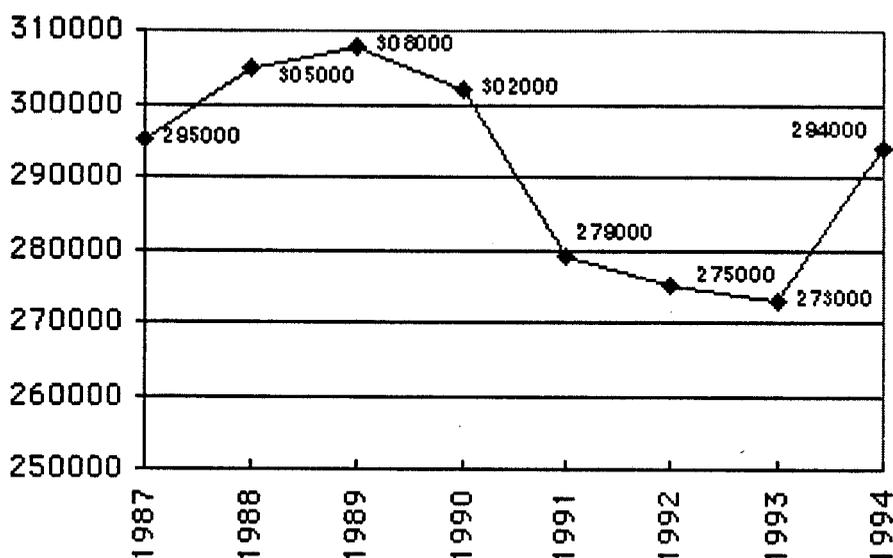


Figure 2 : évolution des créations d'entreprise entre 1987 et 1994
(Duchéneaut, 1995)

Comme l'illustre la Figure 3, 43,2% des entreprises françaises avaient plus de 10 ans en 1992 et une entreprise sur trois avait moins de 5 ans³.

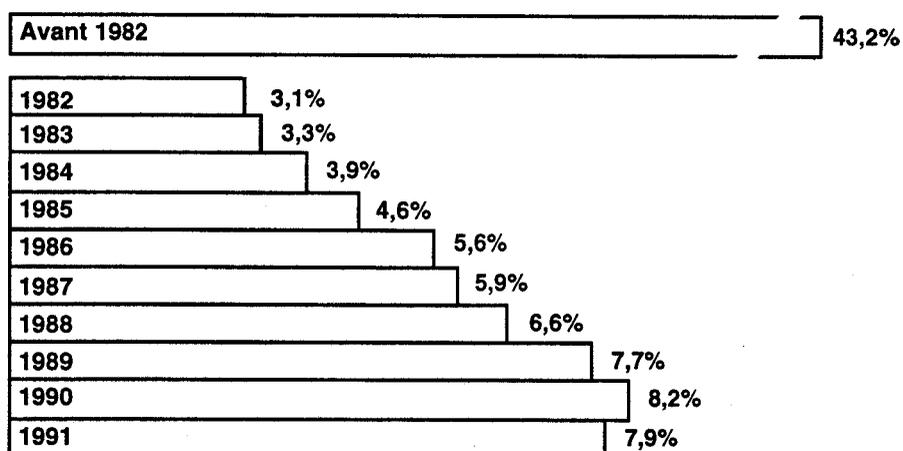


Figure 3 : Pyramide des âges des entreprises françaises (janvier 1992)

tion, Mars-Avril-Mai 1989

³ Schéma Objectif PME de mai 1994 (source INSEE)

En ne prenant que la population des PME et TPE⁴ ce chiffre est de 90% au 1er janvier 1991 d'après les données du CEPME (tableau suivant).

Tableau 1 : Evolution du nombre de TPE et PME (CEPME)

	Parc au 01/01/1981	Créations 1981/1990	disparitions 1981/1990			Parc au 01/01/1991		
			Entreprises anciennes (créées avant 1981)	Entreprises nouvelles (créées entre 1981 et 1990)	Ensemble	Entreprises anciennes (créées avant 1981)	Entreprises nouvelles (créées entre 1981 et 1990)	Ensemble
Total	2003600	1943000	540700	1239000	1779700	1462900	704000	2166900

En matière d'emplois, la quasi-totalité de ceux qui ont été créés entre 1989 et 1992, soit 325500 emplois nouveaux, vient des PME-PMI (comme l'illustre le Tableau 2)⁵, même si plus de 30% des créateurs ne génèrent directement que leur propre emploi et que 50 à 60% des nouvelles entreprises ne créent pas d'emploi la première année⁶.

Tableau 2 : taille des entreprises et emplois nouveaux (Brunet-Jailly & Letowski, 1994)

Tailles des établissements	Participation au solde en emplois nouveaux entre 1989 et 1992	Poids de chaque taille dans l'emploi
1 à 4 salariés	19%	13%
5 à 9 salariés	16%	12%
10 à 49 salariés	52%	29%
50 à 499 salariés	35%	34%
500 salariés et plus	-22%	12%
Total	100%	100%

Entre 1984 et 1988, 12300 PME de plus de 20 salariés sont nées, générant 660000 emplois salariés⁷. Durant cette même période, 8700 PME ont dis-

⁴ TPE = moins de 10 salariés; PME = de 10 à 499 salariés.

⁵ Source INSEE,

Brunet-Jailly E & Letowski A, « Aux USA comme en France. Les petites entreprises tirent l'emploi », *Objectif PME*, Novembre, 1994

⁶ Ronstadt montre que, plus que la première création, ce sont les entreprises suivantes créées par le même créateur qui génèrent plus d'emplois.

Ronstadt R, « Job creation and entrepreneurship », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1993

⁷ Berthier C & Parent MC, « Créations et restructurations d'entreprise, les effets sur l'emploi des PME », *Economie et statistiques*, n°271-272, 1994

paru, provoquant la perte de 495000 emplois salariés. La création nette d'emplois a donc été de 165000 et les PME présentes entre 1984 et 1988 ont créée 107000 emplois. Les PME ont enregistré, en solde, 332000 emplois (tableau et figure suivante).

Tableau 3 : origines de la variation de l'emploi dans les PME entre 1984 et 1988 (Duchéneaut, 1995)

Origine	Variation en nombre de salariés
Création dans les PME existantes	+ 107 000
Transferts de TPE en PME	+ 235 000
Transferts de GE en PME	+ 190 000
Transferts de PME en TPE	- 245 000
Transferts de PME en GE	- 120 000
Créations de PME	+ 660 000
Disparitions de PME	- 495 000
Solde	+ 332 000

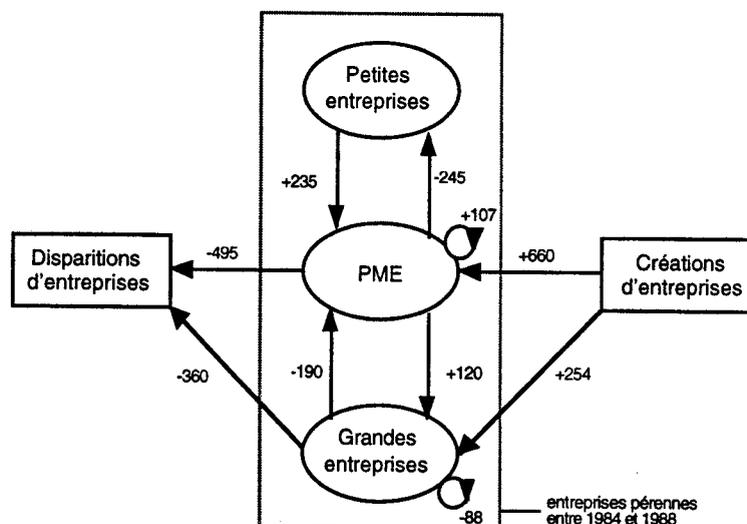


Figure 4 : Variation, en millier, de l'emploi dans les différentes catégories d'entreprises entre 1984 et 1988 (Duchéneaut, 1995)

Les entreprises créées ou reprises depuis moins de cinq ans occupent 20%

Bonneau J, « La création d'entreprise, source de renouvellement du tissu des PME », *Economie et statistiques*, n°271-272, 1994a

Bonneau J, « Vous avez dit objectif PME ? », *Objectif PME*, novembre, 1994b

des effectifs salariés du pays, auxquels il faut ajouter, dans une perspective de lutte contre le chômage, les personnes ayant créé leur propre emploi sans bénéficier du statut de salarié.

Notons que le type d'activité créée influe sur le nombre d'emplois. Ainsi il y a proportionnellement plus d'emplois générés par les créations dans la construction et dans l'industrie⁸.

⁸ Cf. Objectif PME de décembre 1994

Annexe 2 : cognition et gestion

Comme définition on peut, de prime abord, assimiler la cognition à la connaissance et aux croyances, à l'ensemble des représentations pertinentes qu'a un individu du monde, cela s'agissant du contenu; aux processus, conscients ou non, permettant la constitution de cette connaissance et de ces croyances s'agissant de sa structure. Cette définition distingue d'une part contenu et processus, d'autre part connaissance et croyances. L'un des premiers objectifs des sciences dites cognitives a été de déterminer la nature et l'organisation des représentations mentales, d'identifier d'éventuelles règles et à relever le type d'encodage des systèmes cérébraux. Cette position d'étude confère à la cognition une nature « computationnelle ». L'approche cognitive se veut alors fonctionnaliste et non « représentationnelle ». Pour le fonctionnalisme seule compte « la manière dont fonctionnent les processus mentaux »⁹. Fodor est un représentant de ce courant fonctionnaliste. Pour lui un système cognitif est modulaire, propre à un domaine, inné (à défaut de se construire par l'apprentissage), câblé dans un système neuronal spécifique, autonome et non construit. Il distingue les transducteurs, les systèmes périphériques et les systèmes centraux. Dans cette vision les transducteurs fournissent aux systèmes périphériques l'information qu'ils auront à interpréter, « les systèmes centraux n'ont qu'un accès limité aux représentations calculées par les systèmes périphériques »¹⁰. L'intelligence artificielle s'attache à cette vision. La structure biologique du cerveau y est modélisée par le matériel (le hard dans le jargon des informaticiens), la pensée par le logiciel (le soft), les chercheurs tentent de simuler le raisonnement humain avec les ordinateurs. La question centrale d'une position fonctionnaliste est

⁹ Kremer-Marietti A, *La philosophie cognitive*, PUF Que sais-je ?, 1994, p.87

¹⁰ Fodor JA, *La modularité de l'esprit. Essai sur la psychologie des facultés*, Editions de minuit, 1986, p.77

de savoir si une machine dotée des attributs physiques définis par les sciences de la nature est en mesure d'accéder aux attributs mentaux. Le terme fonctionnalisme porte en lui deux acceptions¹¹. La première est mathématique : une fonction est « une relation entre un ensemble d'arguments et un ensemble de valeurs, telle qu'un calcul puisse mécaniquement associer une valeur à n'importe quel argument et telle qu'un même argument n'est jamais associé à deux valeurs différentes »¹². La seconde est téléologique en ce sens qu'il est possible d'attribuer à tout dispositif physique ou matériel une propriété fonctionnelle. Le fonctionnalisme s'inspire du « computationalisme » pour émettre « l'hypothèse selon laquelle un système est cognitif du fait qu'il calcule des fonctions cognitives »¹³, qu'il passe d'une façon réglée d'un état représentationnel à un autre. La cognition a cela de computationaliste qu'elle exécute « un algorithme qui opère sur la représentation des arguments de la fonction pour produire la représentation de la valeur correspondante de la fonction »¹⁴. Sans définir le cerveau humain comme un ordinateur, une telle métaphore amène les fonctionnalistes à supposer que « tout événement mental particulier est un événement cérébral particulier »¹⁵ au même titre que chaque fois qu'un ordinateur effectue un calcul particulier un certain événement physique se produit car « le fait qu'un train de pensées particulières surviennent n'est autre que l'activation électrochimique d'un réseau de neurones. Autrement dit lorsque l'informaticien décrit les étapes de calcul et le psychologue le train de pensées, ils ne décrivent rien d'autre qu'un événement électronique ou qu'un événement neurologique ». Les premières avancées de l'intelligence artificielle ont été rapidement confrontées au problème de l'apprentissage. En

¹¹ Jacob P, « Le problème du rapport du corps et de l'esprit aujourd'hui. Essai sur les forces et les faiblesses du fonctionnalisme », in Andler (dir), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, 1992

¹² Jacob, 1992, op. cit. p.337

¹³ Cummins R & Schwarz G, *Connexionisme, computation et cognition* », in Andler (dir), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, 1992, p.380

¹⁴ Ibid p.380

¹⁵ Jacob, 1992, op. cit. p.339

effet si les ordinateurs se révèlent dans un domaine donné plus performants qu'un débutant, il sont largement devancés par les experts. Le modèle connexionniste, pour qui le siège des connaissances est localisé dans les connexions elles-mêmes¹⁶, s'attache particulièrement à ce problème. L'analogie avec le système neuronal motive ce courant qui vise « la modélisation et la simulation de réseaux d'unités élémentaires de traitement de l'information en interconnexion mutuelle »¹⁷, où les unités de traitement correspondent aux neurones, les connexions aux synapses. En résulte un réseau doté de règles de fonctionnement et dont la dynamique est contrôlée par apprentissage. « En fonction des variations de son environnement, le réseau est capable de modifier sa structure de connexions et de tendre ainsi vers des états d'organisation (attracteurs) d'où émergent des propriétés nouvelles »¹⁸. La conception connexionniste « considère la cognition comme résultant de l'émergence d'une configuration des propriétés du monde dans un réseau de composants élémentaires en interconnexion »¹⁹.

L'une des principales difficultés de simulation des activités cérébrales tient dans la plasticité neuronale dont fait preuve le cerveau. Il est en quelque sorte à géométrie variable, il s'adapte en permanence pour satisfaire la bonne marche de l'ensemble des fonctions du système organique. Son caractère néoténique²⁰ compense largement les dégâts du vieillissement et permet de répondre au paradoxe que constitue son développement perpétuel alors que ses cellules meurent. Chaque connaissance ou expérience nouvelles génèrent des connexions entre neurones, influant ainsi sur le développement cognitif de l'individu²¹. Le cerveau est un système en mesure de

¹⁶ Jagot L, Barjolle L, Bernoussi M & Corson Y, « Les réseaux en sciences cognitives », in Courtial JP (dir), *Science cognitive et sociologie des sciences*, PUF, 1994

¹⁷ Tiberghien G & Jeannerod M, « Pour la science cognitive. La métaphore cognitive est-elle scientifiquement fondée ? », *Revue internationale de Psychopathologie*, n°18, 1995, p.187

¹⁸ Ibid p.187

¹⁹ Ibid p.192

²⁰ Il n'est jamais fini, on peut le considérer comme restant embryonnaire (voir A Prochiantz)

²¹ Le changement des connexions transforme le cerveau; le nombre de neurones est estimé à au moins 50 milliards, chacun d'entre eux est connecté à au moins 10000 autres et peut recevoir environ 10000 messages simultanément, de plus le cerveau fonctionne sur des circuits parallèles pour faire une analo-

s'adapter à travers la mémoire, les expériences et les compétences intrinsèques de l'individu. Sa plasticité peut s'observer dans la correspondance entre le comportement et les contraintes environnementales. L'organisme compense les perturbations qu'il subit en se transformant et en préservant ainsi son identité²². Il est donc dans une certaine mesure capable de compenser des lésions qu'il aurait subies. Dans une certaine mesure car certaines zones ont des compétences spécifiques et l'altération d'une de ces zones a de plus graves conséquences sur la fonction qu'elle assumait. Au sens le plus large les deux hémisphères qui le composent possèdent des caractéristiques concernant les traitements qu'ils effectuent. Ainsi l'hémisphère gauche excelle dans les fonctions de langage et de calcul, tandis que le droit est plutôt le lieu de traitement des émotions, de l'histoire du sujet. Notons que pour certains « la capacité d'exprimer et ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels... *puisque* ... les mécanismes permettant d'exprimer et de ressentir des émotions et les régulations biologiques jouent tous un rôle dans la faculté de raisonnement »²³.

L'inégalité des hémisphères dans les types de traitements qu'ils effectuent leur confère une complémentarité générale mais aussi spécifique, la compensation qu'est en mesure de faire le cerveau à une altération d'une de ses zones le prouve. « L'asymétrie des zones du langage se traduit par une densité différente des connexions nerveuses et par une relative spécialisation fonctionnelle. Lorsque le côté gauche prédomine, il traite essentiellement les aspects objectifs du langage (reconnaissance des combinaisons de phonèmes et de graphes, corrélation avec des objets et des images), tandis que l'autre est plutôt chargé des aspects subjectifs, ceux qui, à travers les réponses affectives et les souvenirs du sujet, confèrent à son expérience per-

gie avec les ordinateurs dit à fonctionnement parallèle.

²² Varela FJ, *Autonomie Et Connaissance : Essai Sur Le Vivant*, Edition Du Seuil, 1989

²³ Damasio AR, *L'erreur de Descartes*, Editions Odile Jacob, 1995, p.9 & 10

ceptive un sens particulier lié à son histoire personnelle »²⁴. Les neurosciences apportent beaucoup à la connaissance et cela à travers plusieurs disciplines, en premier chef dans le champ de la neuropsychologie. Celle-ci est « un lieu privilégié d'interactions entre la neurologie, l'anthropologie physique, la psychologie, la psychiatrie, la linguistique et connaît un renouvellement important de ses orientations de recherches suite au développement considérable des sciences cognitives et des neurosciences »²⁵. Avec les sciences cognitives le projet de la neuropsychologie vise la compréhension des opérations mentales. Avec les neurosciences son projet vise la compréhension des mécanismes neurophysiologiques, la connectivité neuronale sous-tendant les activités motrices, perceptives et mentales²⁶.

Si l'on admet qu'une partie de la réalité est ordonnée, les courants computationalistes sont à même d'apporter un regard pertinent sur le fonctionnement mental car, après tout, pourquoi n'y aurait-il pas d'ordre dans ce fonctionnement. Toutefois ils ne sauraient recouvrir toutes les facettes du raisonnement humain. On trouve des nombreux arguments parmi ses opposants. Searle²⁷ dément la nécessité d'un niveau computationnel entre état neurologique et représentation. Son discours est parfois brutal ce qui confère à ses arguments une relative faiblesse²⁸. À titre d'exemple, à la question : les ordinateurs peuvent-ils penser ? Searle répond que le cerveau cause l'esprit, que la syntaxe ne suffit pas à la sémantique, que les programmes d'ordinateurs ne sont définis que par leur structure formelle et syntaxique, que l'esprit a un conteur mental, plus spécifiquement il a un conteur sémantique. Donc le programme n'est pas un esprit ! Réponse « hard » aux adeptes du hard et du soft de l'IA, une réponse « soft » est également proposée par

²⁴ Kordon C, *Le cerveau*, Cité des sciences et de l'industrie, Presses pocket, 1993, p.101

²⁵ Seron X, *La neuropsychologie cognitive*, PUF Que sais-je?, 1994, p.3

²⁶ Seron, 1994, op. cit.

²⁷ Searle J, *Du cerveau au savoir*, Hermann Editeurs, 1985

²⁸ Cf. Kremer-Marietti, 1994, op. cit.

Searle : les états mentaux sont des phénomènes biologiques; conscience, intentionnalité, subjectivité, relation de causalité mentale, toutes relèvent de l'histoire de notre vie biologique, tout comme la croissance, la reproduction etc... savoir construire un sablier aussi précis que la pendule ne permet pas de comprendre le fonctionnement de la pendule. C'est la même chose pour les ordinateurs (le sablier) par rapport au cerveau (la pendule) s'agissant de l'intelligence (la précision). Enfin l'être humain se meut dans son environnement, il est muni d'un corps qui le lui permet et le fonctionnement mental ne serait sans doute pas ce qu'il est sans l'interaction cerveau/corps d'une part, (cerveau/corps)/environnement d'autre part. Damasio s'appuie sur trois notions pour défendre cette thèse :

- ① le cerveau humain et le reste du corps constituent une entité globale, l'organisme, dont le fonctionnement intégré est assuré par des circuits de régulation neuraux et biochimiques mutuellement interactifs;
- ② l'organisme interagit avec l'environnement en tant que tout: l'interaction n'est pas le seul fait du corps, ni le seul fait du cerveau;
- ③ les processus physiologiques que nous appelons états mentaux émanent de ce tout, fonctionnel et structural, et non pas seulement du cerveau: « les phénomènes mentaux ne peuvent être pleinement compris que dans le contexte de l'interaction de la totalité de l'organisme avec l'environnement. Il faut donc considérer que l'environnement est, en partie, le produit de l'activité elle-même de l'organisme, et cela ne fait que souligner la complexité des interactions que nous devons prendre en compte »²⁹.

« Le corps proprement dit est davantage qu'une structure le soutenant et

²⁹ Damasio, 1995, op. cit. p.14

modulant son fonctionnement³⁰: il fournit un contenu fondamental aux représentations mentales »³¹.

L'intérêt pour un gestionnaire d'aborder de telles études est double :

⇒ Au niveau organisationnel cela évite, par connaissance justement de telles études, de tomber dans les pièges de l'anthropomorphisme. Par exemple, s'agissant de mémoire organisationnelle, Girod³² argue qu'elle ne peut correspondre à une agrégation des mémoires individuelles. Les propos d'un spécialiste en neurobiologie comme Damasio lui donnent raison. Ainsi une cognition collective ne peut correspondre à une agrégation de cognitions individuelles : l'organisation n'est pas munie d'un corps et des sens qui y sont associés d'une part, et que les sens de chacun de ses membres sont de sensibilité différente, que la relation corps/esprit/environnement est vécue différemment par chacun de ses membres d'autre part.

⇒ Au niveau idiosyncrasique cela aide à comprendre le fonctionnement de l'individu, qu'il soit salarié, dirigeant, client etc. L'entreprise étant généralement un lieu regroupant des individus, on ne saurait se dispenser de telles investigations dans le domaine de la gestion, notamment pour tout ce qui a trait à la prise de décision.

La décision est une préoccupation pour le gestionnaire. Les sciences de gestion ont dans leur objet d'étude nombre de décideurs qu'il s'agisse du dirigeant ou de la coalition dominante, du consommateur, de l'investisseur, du salarié, du groupe, de l'équipe de projet, du concurrent, du partenaire... La perspective cognitive ouvre des champs de recherche à toutes les branches des sciences de gestion. Le champ cognitif gagne donc logiquement les sciences de gestion. Logiquement car :

³⁰ celui du cerveau

³¹ Damasio, 1995, op. cit. p.14

⇒ d'une part on ne peut éviter les effets de mode, avec plus ou moins de succès, et les études cognitives en sont pour partie; ce qui conduit Laroche et Nioche à mettre en garde contre « le tout-cognitif »³³. Une recherche dans une base de données sur le mot-clé cognition ou cognitif etc... fournit un nombre impressionnant d'articles,... de valeur très inégale... Le « tout-cognitif » a déjà produit son effet... Par consultation de la base de données ABI/Inform (environ 800 périodiques) Cossette³⁴ relève initialement plus de 35000 articles portant sur l'entrepreneuriat ou PME et cognition³⁵ pour ne retenir finalement que 156 articles.

⇒ d'autre part il est évident que les considérations cognitives est qu'elles sont à intégrer pour l'étude des individus qui composent l'entreprise. Les « études cognitives » sont d'ailleurs pratiquées par les gestionnaires et par les économistes depuis bien avant leur institutionnalisation, on peut déplorer cet oubli par certains se voulant fédérateurs de ces sciences dites cognitives, ce que font remarquer Munier et Orléan³⁶. Il existe une tradition de recherche ancienne que des questionnements récents font resurgir³⁷. Cet engouement n'est pas étonnant au regard des progrès qu'a fait une discipline comme l'économie sous l'impulsion des travaux considérant ces aspects. À ce titre elles dépassent le statut de mode et sont bien un champ d'étude d'autant plus pertinent que les aspects heuristiques sont de plus en plus reconnus, peut-être d'ailleurs sous la pression de l'intérêt que suscite

³² Girod M, « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1995

³³ Laroche H & Nioche JP, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994

³⁴ Cossette P, « La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat », *2ème congrès Francophone de la PME*, Paris, Octobre 1995

³⁵ La recherche par mots clés s'est faite sur « Entrepreneurship » ou « Small business » associés à 41 termes jugés par Cossette comme représentatif du vocabulaire cognitif.

³⁶ Munier B & Orléan A, « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », *GRID CREA*, 1993

³⁷ Munier B, « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1994
voir aussi Munier & Orléan, op. cit. 1993

justement ce champ d'étude. Selon Lauriol³⁸ ce champs peut être qualifié de « paradigme cognitif ».

³⁸ Lauriol J, « Approches cognitives de la décision et représentations sociales », *Revue Internationale de Systémique*, 8(2), 1994.

Annexe 3 : restitution des représentations du sujet via son énoncé discursif

Les cartes cognitives sont dessinées à partir de l'énoncé discursif du sujet, énoncé conceptualisant ses représentations. Lors de cette opération de schématisation les représentations cognitives sont à la fois conservées, transformées et réduites³⁹. Une schématisation est la mise en discours du point de vue qu'un locuteur A (lorsqu'il parle, A traduit la façon dont il voit le monde, mais qu'il se donne encore à voir lui-même) se fait - ou a - d'une certaine réalité R (une schématisation est un objet sémiotique). Cette mise en discours est faite pour un interlocuteur, ou un groupe d'interlocuteurs B dans une situation d'interlocution donnée...⁴⁰. Les sujets s'expriment dans une langue naturelle, dont le sens ne peut pas être forcément immédiatement décodé soit parce que l'interlocuteur n'était pas le destinataire de la communication, que la citation est détachée de son contexte, ou encore parce qu'il convient de se référer à des " préconstruits " culturels nécessaires à la compréhension de la citation. Sur ce dernier point, Grize prend comme illustration la citation suivante : " je n'ai quand même pas la tête dans le sable " dont la compréhension oblige de savoir ce que le locuteur prête aux comportements des autruches. La mise en discours est faite pour un interlocuteur, ou un groupe d'interlocuteurs B : « l'image qu'une schématisation offre de ce dont elle traite est fonction de celui, ou de ceux, au(x)quel(s) elle est destinée. Elle n'est pas authentiquement celle de A. Remarquons d'ailleurs qu'il ne s'agit pas là d'une question de sincérité,

³⁹ Cossette P & Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Ed. Eska, 1994

⁴⁰ Grize JB, « Logique naturelle et représentations sociales », in Jodelet (Dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989

mais d'une adaptation nécessaire à ceux dont on veut être entendu »⁴¹. Le terme authentiquement est important. On ne peut pas accéder directement à la cognition d'un individu, lire dans son cerveau comme on lit un texte. L'accès à la cognition de l'individu se fait au travers de ce que dit le sujet. À ce titre le discours n'est pas neutre d'intention, on peut lui conférer, comme à toute communication, l'ambition d'atteindre un but. L'adaptation dont parle Grize se fera conformément aux ambitions du locuteur.

La production d'un énoncé implique la réalisation de trois actes⁴² : un « acte locutoire » qui consiste en l'énonciation de mots et de phrases afférents à une proposition, un « acte illocutoire » c'est-à-dire que le locuteur peut ordonner, constater, conseiller, etc., et un « acte perlocutoire » défini par l'effet, intentionnel ou non, produit sur le destinataire (colère, intimidation, joie ...). Le discours verbal s'accompagne de gestes « idéatifs » (qui le rythment), de gestes figuratifs (l'objet du discours peut être mimé par exemple en dessinant son contour de l'index), de gestes « évocatifs » (notamment ceux socialement symboliques, par exemple le V de la victoire avec deux doigts de la main). En fait le discours est accompagné par une gestuelle, des mimiques du visage, le mouvement des yeux, des lèvres, une intonation etc. porteurs de significations, et s'exprime dans nombre d'activités (lire, écrire, apprendre, ...). Ce qui n'est pas sans rendre plus délicat le travail du chercheur pour l'obtention d'une partie de la cognition de l'individu. Une partie car le but de la cartographie cognitive n'est pas d'obtenir la cognition complète de l'individu, elle s'intéresse à un domaine, à un objet (une représentation s'effectue toujours par rapport à quelque chose). Elle est « contextualisée ». Outre le fait que le discours du locuteur ne correspond pas authentiquement à sa schématisation, il est parasité d'agents contingents. La situation d'interlocution elle-même influence les discours tenus. Il

⁴¹ Grize, 1989, op. cit. p.157

⁴² cf. proposition de Austin.

peut s'agir d'un lieu, d'une heure de rendez-vous, du médium (support physique véhiculant le message) utilisé, mais le contexte de la situation d'interlocution comporte également des variables du type événements (surtout ceux passés, l'expérience), systèmes de valeurs, croyances, conventions, présomptions, intentions... qui ne sont pas non plus sans influence sur l'interprétation que va faire le destinataire des propos du locuteur. S'agissant précisément du système de valeurs, il est très difficile pour un chercheur d'avoir une interprétation « au plus juste » s'il n'appréhende pas celui du sujet, d'où les propositions du type observation participante.

Mais le chercheur a sa propre représentation de la représentation du sujet. Il ne peut jamais être totalement neutre. Une carte cognitive est à ce titre une représentation d'une représentation... Il est clair que les adeptes popperiens trouveraient difficilement dans ces approches à appliquer le critère de réfutabilité. Dans une discipline comme la psychologie sociale, sont opposées les connaissances liées à la logique formelle de celles liées à la logique naturelle⁴³. La première, celle de la démonstration mathématique, ne dépend ni des sujets qui la produisent ni des circonstances de sa production; la seconde, celle de la pensée sociale, est déterminée par le contexte dans lequel elle s'inscrit⁴⁴, « en d'autres termes on oppose le sujet optimal qui fabrique des démonstrations totalement dépendantes de normes préétablies et particulièrement invariantes, au sujet social qui, lui, a pour caractéristique essentielle d'agir et de penser en interaction. Or, on peut penser que les représentations sociales constituent un cas particulier de la connaissance ou, si l'on préfère, qu'elles appartiennent à la classe des connaissances principalement déterminées par la logique naturelle ». Le critère de réfutabilité est en fait le propre de la pensée humaine, on a vu que l'individu fonctionne « à l'économie » préférant réfuter et minimiser la portée des informations

Weil-Barais A (dir), *L'homme Cognitif*, PUF, 1993

⁴³ cf. Grize, 1989, op. cit.

⁴⁴ Guimelli C, « Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base », in *Structures et transformations des représentation sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a.

nouvelles⁴⁵ plutôt que de prendre le risque d'un éclatement de la représentation qu'il a; « En ce sens, le processus de réfutation est probablement un puissant agent de stabilité des représentations sociales »⁴⁶.

Le langage possède un « niveau pragmatique » qui est celui de la mise en relation des formes linguistiques avec le contexte dans lequel elles interviennent (conditions d'énonciation et référence au « monde réel »)⁴⁷. Les trois autres niveaux du langage sont le « niveau phonologique », qui est celui des unités élémentaires du langage oral⁴⁸, le « niveau syntaxique », organisation des mots en séquences grammaticales, et le « niveau sémantique » relatif à la combinaison des significations des mots et à l'interprétation des phrases. Dans ce dernier niveau on distingue la « sémantique lexicale », le sens donné aux mots, de la « sémantique des énoncés », intégration des significations lexicales dans le système de relations grammaticales. Dans le réseau sémantique le lexique mental attribue aux mots une étiquette, en relation avec le réel, et des concepts ou idées (Figure 5).

⁴⁵ Moliner P, « Les méthodes de repérage et d'identification du noyau des représentations sociales », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994

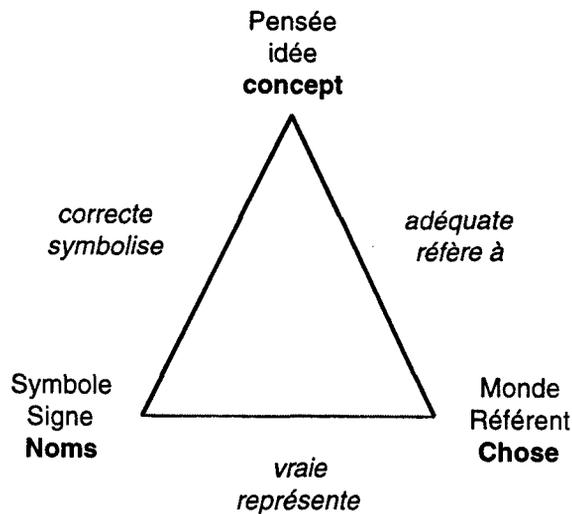
⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Weil-Barais, 1993, op. cit.

⁴⁸ On distingue la phonologie de la phonétique. La première étudie les unités abstraites de la langue appelées phonèmes. La seconde étudie la description physique des sons en tant que signaux acoustiques. Certains travaux tentent de relier les deux approches. Ainsi par exemple l'étude des sons fait apparaître environ une dizaine de traits caractéristiques pour une langue dont la combinaison produit une trentaine de phonèmes de base. De là à proposer l'existence de propriétés universelles...

La triade sémiotique :

La signification, en particulier celles des noms, est traditionnellement définie par les relations entre les trois types d'objets de nature différentes : le monde "réel" ou référent constitué d'objets, auxquels sont associés des noms, signes ou symboles, renvoyant au niveau mental à la pensée, aux idées ou encore aux concepts



Cette représentation de la signification (reprise ici de l'ouvrage de Ogden et Richards, "The meaning of meaning", Londres, Keagan Paul, 1923) est ancienne et fondée depuis l'antiquité dans notre tradition philosophique; elle perdure dans les recherches cognitives contemporaines qui s'efforcent de construire une sémantique universelle des concepts et non une sémantique des langues, fondée sur la distinction signifiant/signifié au sein d'un système linguistique spécifique d'un groupe humain.

Source Weil-Barais & al, 1993, p253

Figure 5 : la triade sémiotique (Weil-Barais, 1993)

Ces développements, démonstratifs de notre conscience des limites de la cartographie cognitive, soulignent implicitement le caractère instrumental de l'outil : « ... nous ne pouvons présumer que la carte cognitive, un produit matériel, soit la copie parfaite du produit cognitif que le chercheur a dans la tête, ni que cette représentation mentale du chercheur soit le reflet fidèle de représentations discursives du sujet, ni que celles-ci soient équivalentes aux représentations cognitives de ce dernier. Et nous ne pouvons encore moins supposer que ces représentations cognitives, de nature sémiotique, correspondent à la réalité telle qu'elle est vraiment »⁴⁹. Toutefois son caractère "

⁴⁹ Cossette & Audet, 1994, op. cit. p.33

émancipatoire" mérite d'être reconnu plus largement⁵⁰. La capacité réflexive de l'individu détermine le niveau potentiel d'utilisation du caractère émancipatoire de sa carte. Si elle est forte, il a tout intérêt à y avoir accès, cela l'aidera dans ses interactions multiples.

⁵⁰ Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1994

Annexe 4 : théorie des graphes⁵¹

Qu'est-ce qu'un graphe ?

Considérons un ensemble X et une application multivoque Γ , c'est-à-dire faisant correspondre à tout élément de l'ensemble X un sous-ensemble bien défini Y comprenant 0, 1 ou plusieurs éléments⁵².

le couple $G = (X, \Gamma)$ est un graphe.

L'application Γ symbolise la liaison entre deux sommets. Cette relation, selon l'interprétation du graphe, peut correspondre à une relation d'influence, au flux de trafic, au réseau de communication, ...

Ou encore le couple $G = (X, U)$ est un graphe composé d'un ensemble de sommets $X = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_n\}$, dont n correspond à l'ordre de G d'une famille d'arcs $U = \{u_1, u_2, u_3, \dots, u_m\}$ éléments du produit cartésien

$$X \times X = \{(x,y) / x \in X, Y \in X\}$$

Un graphe est un schéma constitué d'un ensemble de points $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ nommés sommets, et d'un ensemble de flèches $u_1, u_2, u_3, \dots, u_n$, nommées arcs, reliant chacune deux points.

Le couple (x_i, x_j) correspond à l'arc allant du sommet x_i vers le sommet x_j soit graphiquement:

⁵¹ Cet annexe s'inspire des écrit des auteurs suivants:

Berge, 1958

Rouget B, *Modèles de gravitation et théorie des graphes*, Institut de Mathématiques Économiques, Sirey, 1971

Degenne A & Forsé M, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994

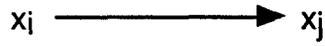
Ferret JC & Langlois G, *Mathématiques appliquées. Opérations financières. Initiation à la recherche opérationnelle*, Foucher, 1979

Prins C, *Algorithmes de graphes avec programmation en Pascal*, Eyrolles, 1994

Lazega E, « Analyse de réseau et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol 3, 1994

Assens C, *Connexionisme et théorie des organisations*, Cahier n°240 du centre de recherche DMSP, 1995

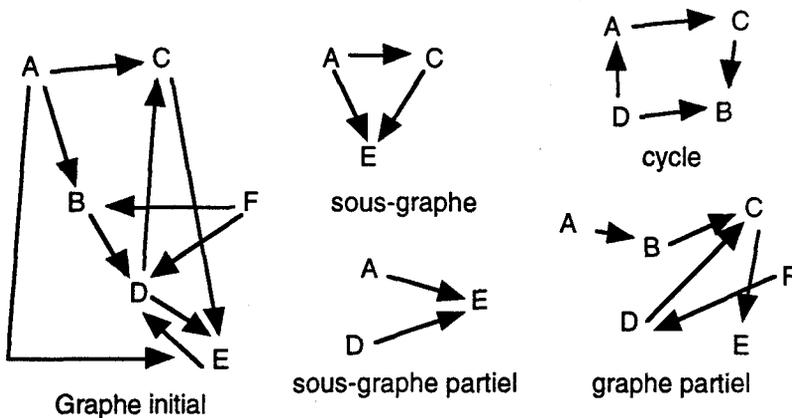
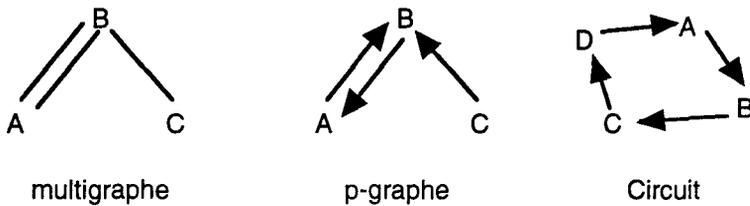
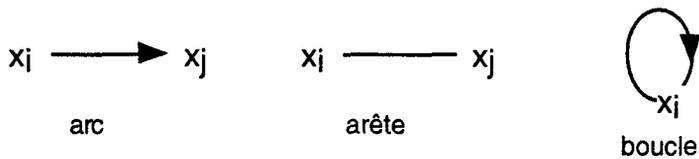
⁵² Une application univoque ne fait correspondre à un élément de X un élément bien défini de Y .



Un arc est donc orienté, au contraire d'une arête. Un graphe orienté est composé d'arcs, un graphe non orienté est composé d'arêtes.

Dans l'exemple précédent x_i est l'extrémité initiale de l'arc, x_j l'extrémité terminale. x_i est le prédecesseur ou encore ascendant de x_j . x_j est le successeur ou descendant de x_i .

Le degré d'un sommet correspond au nombre d'arcs partant ou arrivant à ce sommet. Le demi-degré extérieur correspond au nombre d'arc partant de ce sommet, le demi-degré intérieur au nombre d'arcs y arrivant. Un multigraphe est un graphe dans lequel il peut y avoir plusieurs arêtes distinctes reliant le même couple de sommets. Il devient p-graphe s'il existe plusieurs arcs distincts reliant le même couple de sommets et si ce nombre est inférieur ou égal à p .



Un sous-graphe de G prend la forme (A, Γ_A) où $A \subset X$ et l'application Γ appliquée sur le sous-ensemble A . Un sous-graphe est un graphe obtenu par la suppression d'un certain nombre de sommets du graphe initial. Dans ce sous-graphe les arcs reliant les sommets du sous-graphe dans le graphe initial sont conservés. Un graphe partiel correspond lui au graphe initial dans lequel des arcs ont été supprimés. Dans un sous-graphe partiel, sommets et arcs peuvent avoir été supprimés.

Un chemin, dont la longueur q (ou cardinalité q) est mesurée par son nombre d'arcs (ici q), est une séquence non vide d'arcs tous orientés dans le même sens. Il est simple s'il n'utilise pas plus d'une fois un même arc et élémentaire s'il ne rencontre qu'une seule fois chacun des sommets. La distance géodésique est le plus petit chemin reliant deux sommets. Ce chemin est appelé piste. L'écart correspond à la longueur d'une piste et l'écartement est la longueur de la plus longue piste allant d'un sommet aux autres.

Dans un circuit l'extrémité initiale du chemin coïncide avec l'extrémité terminale. Un circuit de longueur « un » est appelé boucle. Un graphe hiérarchique est un graphe qui ne comporte pas de circuit. Dans le cas contraire le graphe est interdépendant.

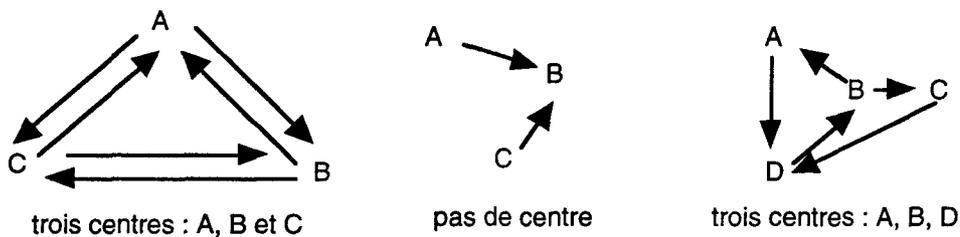
Lorsque que les arcs ne sont pas orientés dans le même sens il convient de parler de chaîne et non plus de chemin et de cycle lorsque l'extrémité initiale du chemin coïncide avec l'extrémité terminale.

Un graphe est dit connexe lorsque pour tout couple (x,y) du graphe il existe une chaîne reliant x et y . Il est fortement connexe lorsque pour tout (x,y) il existe un chemin reliant x et y . Dans ce dernier cas un graphe est donc fortement connexe si pout tout couple (x,y) il existe au moins un chemin allant et x vers j et un chemin allant de j vers i . Il ne sera que semi-fortement connexe que si le chemin n'existe que dans une direction. La connexité semi-forte met de mettre en évidence des sommets équivalents et de hiérarchiser les classes d'équivalence pour aboutir à une stratification.

Les attributs de connexité forte et de connexité semi-forte peuvent être transposés à des parties du graphe.

Enfin un graphe peut être valué, c'est à dire que chacun des arcs qui le compose est muni d'une valeur. Pour certaines analyses il est donc possible de pondérer la valeur des arcs, et de donner éventuellement un signe à cette pondération (le graphe est dit signé). Il est possible de revenir à des données binaires en mettant des 0, des +1 ou des -1.

Certains sommets du graphe entre en relation avec tous les autres par des chemins relativement courts. Cela renvoie à la notion de centralité et ces sommets sont appelés centres du graphe. Dans l'exemple suivant tous les sommets sont des centres :



Les sommets, ou nœuds, ou acteurs, les plus importants, les plus centraux, peuvent être identifiés de plusieurs façons⁵³ (centralité de type « degree », la centralité de type « closeness », la centralité de type « betweenness », cf. partie 2)

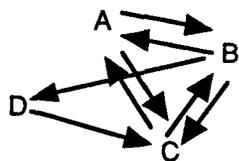
Pour repérer les sommets centraux il est pratique d'utiliser la représentation matricielle du graphe dans laquelle les « 1 » peuvent par exemple représenter les arcs, les « 0 » l'absence d'arcs. Cette matrice est composée des termes m_{ij} avec:

$$m_{ij} = 1 \text{ si } (i,j) \in U$$

⁵³ Pour des développements voir Lazega

$m_{ij} = 0$ si $(i,j) \notin U$

La matrice est carrée, symétrique si le graphe n'est pas orienté, binaire dans le cas précédent et d'ordre $\text{Card}(X)$.



M =	A	B	C	D
A	0	1	1	0
B	1	0	1	1
C	1	1	0	0
D	0	0	1	0

Un bloc correspond à un ensemble de lignes et de colonnes contiguës de la matrice. Par exemple dans la matrice précédente d'ordre 4, il est possible de repérer 4 blocs d'ordre 2 :

M =	A	B	C	D
A	0	1	1	0
B	1	0	1	1
C	1	1	0	0
D	0	0	1	0

3 types de liaisons sont possibles entre deux sommets :

- ① une liaison est directe lorsque deux sommets sont reliés par un chemin de longueur 1
- ② une liaison est indirecte lorsque deux sommets sont reliés par un chemin de longueur k avec $k > 1$.

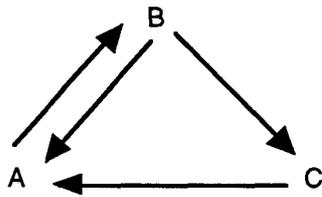
En élevant la matrice à la puissance k apparaissent dans la matrice les chemins de longueur k .

Ainsi pour la matrice M élevée au carré M^2 :

si $m_{ij}^k = 0$ il n'y a pas de chemin de longueur k reliant i et j

si $m_{ij}^k = 1$ il existe au moins un chemin de longueur k reliant i et j .

Le principe de multiplication matricielle permet donc de faire apparaître les chemins d'une longueur donnée par la puissance à laquelle est élevée la matrice. Ce qu'illustre le graphe et son équivalent en matrice élevée au carré.



$M^2 =$	A	B	C
A	1	0	1
B	1	1	0
C	0	1	0

Les « 1 » correspondent effectivement au chemin de longueur 2 reliant la variable en ligne avec la variable en colonne.

Vérification :

A est relié à A par le chemin $A \rightarrow B \rightarrow A$.

C est relié à B par le chemin $C \rightarrow A \rightarrow B$.

L'élévation d'une matrice peut se faire

⇔ selon une arithmétique ordinaire, où $1 + 1 = 2$. Les chemins de longueur k identifiés selon cette arithmétique ne sont pas forcément élémentaire⁵⁴. Les circuits ne sont pas forcément simple et le même circuit peut être compté plusieurs fois.

⇔ selon une arithmétique pseudo-boléenne, pour laquelle

⁵⁴ le chemin peut donc passer plusieurs fois par le même sommet

$$1 + 1 = 1.$$

Dans ce dernier cas, avec $(a,b \in \{0,1\})$ on a :

$$a + b = \max (a,b)$$

$$a \times b = \min (a,b)$$

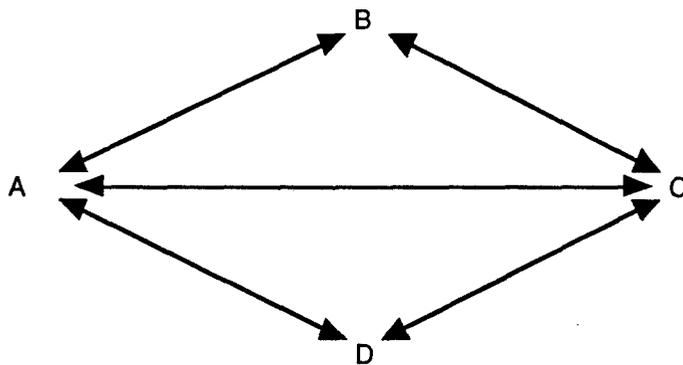
③ une liaison entre x et y est de base lorsque la suppression de l'arc qui lui correspond entraîne la suppression de tous les chemins allant de x à y .

Il est possible de regrouper les sommets faisant partie d'un même circuit en classes appelées composantes fortement connexes. En nommant ces classes $C1, C2, C3 \dots$ il est possible de dessiner un graphe réduit à ces classes faisant apparaître une hiérarchie puisque sans circuit.

Cette présentation succincte ne rappelle que les bases de la théorie des graphes. Elle a donné lieu à de nombreuses propositions d'algorithmes relatifs à ses applications potentielles. S'agissant des réseaux par exemple De-
genne et Forsé présentent les notions de cohésion et d'équivalence. La notion de cohésion tend à réunir les individus en sous-groupes à forte densité de liens. Dans celle d'équivalence les individus sont rapprochés parce qu'ils ont même relation avec les autres. La densité correspond à la somme des valeurs de la matrice en ligne et en colonne divisé par le nombre de sommets multiplié par le nombre de sommets moins le nombre de sommets, soit, avec Z_{ij} la valeur de la relation du i ème acteur relié au j ème acteur:

$$D = \sum Z_{ij} / (N \times N) - N$$

ex:



M =	A	B	C	D
A	0	1	1	1
B	1	0	1	0
C	1	1	0	1
D	1	0	1	0
	3	2	3	2

$$D = (3+2+3+2) / (4 \times 4 - 4) = 5/6$$

Les limites de l'utilisation de la théorie des graphes en cartographie cognitive tiennent aux points suivants⁵⁵ :

⇒ la théorie s'inscrit généralement dans l'espace métrique euclidien, et les modèles, pour lesquels l'espace est considéré comme le support des interrelations entre groupes d'individus, font largement appel à la notion de distance;

⇒ la théorie est analytique et non suffisante dans l'étude d'une modèle systémique⁵⁶;

⁵⁵ Nous reprenons ici une partie des développements de la partie 2.

⁵⁶ Le moigne JL, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990

Dans notre étude il convient de ne pas perdre de vue que la démarche ne peut être exclusivement analyti-

⇒ la liste des variables présentes sur une carte cognitive n'est pas exhaustive. Il est possible de s'attarder davantage sur un concept lors de l'entretien pour qu'aussitôt de nouveaux éléments soient énoncés. Cela peut amener le chercheur « à découvrir ce qu'il cherche ». Certes il est toujours possible d'évoquer le principe de saturation mais il peut être, nous semble-t-il, manipulé, consciemment ou inconsciemment par le sujet et/ou le chercheur;

⇒ les variables évoquées par les sujets lors de la collecte des données sont subjectives et il est en partie contradictoire de vouloir formaliser les relations entre données subjectives par nature;

⇒ l'univers cognitif du sujet est transitoire. À ce titre formaliser les relations existantes entre concepts relève d'un faible intérêt dans le cadre d'une carte idiosyncrasique.

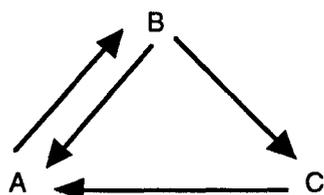
Ces restrictions sont relatives au traitement des cartes cognitives idiosyncrasiques pour relever l'importance des concepts selon leur centralité et selon des méthodes utilisant les algorithmes de la théorie des graphes. Cela ne veut pas dire que ces traitements sont à exclure, car ils permettent de mettre en exergue certaines caractéristiques générales des cartes (cela parce que les schèmes font preuve d'une certaine et relative stabilité). Nous y avons d'ailleurs recours dans la phase d'analyse en nous inspirant du travail de thèse de Cossette⁵⁷. Mais ils doivent être pondérés par une interrogation directe du sujet sur ce qu'il considère comme le plus important dans sa carte. Il en est autrement pour ces restrictions dans le cadre des cartes stratégiques

que, elle doit même être prioritairement systémique, laquelle intègre les dimensions qualitatives échappant à la modélisation analytique.

⁵⁷ Cossette P, *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude exploratoire de cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Laval Québec, 1989

et des cartes composites⁵⁸, et l'on peut alors se rapprocher de l'analyse structurale utilisée dans le cadre de l'étude des réseaux sociaux, type d'analyse que Degenne et Forsé classent comme paradigmatique⁵⁹. Ce type d'algorithmes est également utilisé dans le cadre des études prospectives.

Ainsi en est-il dans la méthode MICMAC a l'avantage selon Godet, de permettre l'étude des influences indirectes, c'est à dire des chemins et des boucles de rétroaction. Cela aboutit à une hiérarchisation par ordre de « motricité », c'est à dire en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1,2,... n issus de chaque variable, et par ordre de dépendance, en tenant compte des chemins et des boucles de longueur 1,2,...n arrivant sur chaque variable. Dans une matrice ou les liens entre variable sont indiqués par des « 1 », les non liens par des « 0 », il est possible en l'élevant au carré de repérer les chemins de longueur 2, en l'élevant à la puissance 3 de repérer les chemins de longueur 3, etc. comme l'illustre l'exemple suivant tiré de la thèse de lefebvre⁶⁰.



Le système représenté dans la figure ci-dessus peut être également représenté par la matrice suivante:

M =	A	B	C
A	0	1	0
B	1	0	1
C	1	0	0

⁵⁸ La partie 1 montre que les représentations sociales sont plus stables que les représentations individuelles (cf. par exemple la théorie du noyau central), donc susceptibles de supporter un traitement plus formel.

⁵⁹ Degenne & Forsé, 1994, op. cit.

⁶⁰ Lefebvre JF, « L'analyse structurale, méthodes et développements », Thèse de doctorat de 3ème cycle, Université de Paris IX Dauphine, 1982

Elevée au carré, M^2 donne la matrice suivante

$M^2 =$	A	B	C
A	1	0	1
B	1	1	0
C	0	1	0

Les « 1 » correspondent effectivement au chemin de longueur 2 reliant la variable en ligne avec la variable en colonne.

Vérification :

A est relié à A par le chemin A -> B -> A.

C est relié à B par le chemin C -> A -> B.

etc.

Pour repérer les chemins de longueur 3 il suffit d'élever au cube la matrice originale

$M^3 =$	A	B	C
A	1	1	0
B	1	1	1
C	1	0	1

Vérification :

A est relié à A par le chemin A -> B -> C -> A

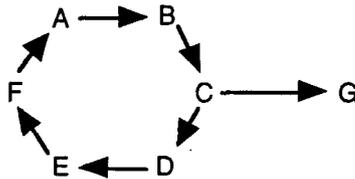
B est relié à C par le chemin B -> A -> B -> C

On remarque dans ce dernier exemple ce qui nous paraît être une limite de la méthode puisque le chemin spécifié repasse par la variable B; il est donc aussi possible de dire pour ce dernier exemple qu'il existe un chemin de longueur 5:

B -> A -> B -> A -> B -> C

Les auteurs de la méthode tendent toutefois à souligner que la matrice multipliée à un certain ordre fait ressortir l'importance de certaines variables

selon les effets indirects de feedback. S'il est vrai que les classements en ligne et en colonne deviennent stables à partir d'un certain ordre il nous semble regrettable qu'une variable non comprise dans une boucle mais lié à une autre variable comprise elle dans une boucle soit considérée comme faisant partie du chemin.



Ainsi dans l'exemple précédent il existerait selon la méthode MICMAC une relation de C vers G de longueur 7. Notre propos n'est pas de dire que cela n'est pas intéressant, puisqu'après tout le chemin existe vraiment, mais que les analyses, notamment celle des boucles, doivent se faire indépendamment. La matrice servant d'exemple est simple et l'analyste peut appréhender ces points, mais qu'en est-il dans une matrice de plusieurs dizaines de variables ?

En fait selon cette méthode toute variable en relation avec une boucle, sans en faire partie, sera considérée comme faisant partie d'un chemin de la longueur de la boucle +1.

Annexe 5 : les schèmes cognitifs de base

La structuration de la représentation est sous-jacente à la théorie du noyau central et lorsqu'on dit que la « représentation sociale est structurée, on affirme au minimum qu'elle se compose d'éléments interreliés »⁶¹ appelés cognèmes, dont certains sont centraux et d'autres périphériques. Cette approche a donné naissance au modèle des Schèmes Cognitifs de Base (SCB), proposé par Rouquette⁶², avec lequel un certain nombre de caractéristiques de la structure d'une représentation ont été formalisées, d'ailleurs « un SCB est une structure lexicologique formelle dont les relations sont spécifiées »⁶³, cette structure est formelle par son indépendance au contenu, lexicologique puisque ses composantes sont lexicales, « dans le domaine des représentations sociales le mode de recueil des données, quel qu'il soit, intervient toujours sur un contenu discursif »⁶⁴ et « la production discursive semble inséparable des structures logiques propres à l'activité cognitive du sujet »⁶⁵. Enfin les liens unissant les cognèmes sont identifiables et dénombrables. Selon le modèle des SCB les contenus des représentations peuvent être infinis mais il existe une logique obéissant à des règles, au moins à des régularités mettant en œuvre des opérations cognitives particulières et spécifiques, opérations se présentant sous formes diverses mais en nombre fini et opérationnalisées par la notion d'opérateur relationnel ou connecteur⁶⁶. Ainsi deux éléments symboliques A et B, appartenant à un ensemble de vo-

⁶¹ Guimelli C & Rouquette ML, « Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales », *Bulletin de psychologie* tome XLV, n°405, 1992, p.196

⁶² Rouquette ML, « Sur la composition des schèmes », *Nouvelles études psychologiques*, 4, n°1, Université de Bordeaux, 1990

⁶³ Guimelli C, « Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base », in *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a.p.177

⁶⁴ Guimelli & Rouquette, 1992, op. cit. p.200

⁶⁵ ibid p.201

⁶⁶ Guimelli, 1994a, op. cit. p.19

cabulaire fini $V = \{A, B, \dots, X\}$ dont chaque élément est un item lexical (ou cognème), sont reliés par un connecteur c , élément d'un ensemble fini $C = \{c_1, \dots, c_z\}$. Est posée la condition suivante :

$$\forall (A, B) \in V \times V, \exists c \in C, (A c B)$$

Deux items reliés par un connecteur forme un triplet $(A c B)$ correspondant à un « évènement de connaissance » appelé « aspect » du cognème A . La connaissance n'est pas vue comme une substance mais comme un évènement correspondant à une configuration d'items lexicaux et d'opérateurs. Un cognème peut revêtir plusieurs aspects. Ainsi le cognème initial A peut avoir autant d'aspects qu'il est possible d'identifier des triplets $(A c_1 B)$, $(A c_2 C)$, $(A c_3 D)$ par exemple , etc...

Pour tout $c_i \in C$ il existe un connecteur c_j appartenant également à C pouvant être relié à c_i par un hyperconnecteur (classe d'évènements, alors qu'au niveau de connexions on parle d'évènements de connaissance) appartenant à un ensemble d'applications multivoques $K = \{m, \dots, t\}$ étant donné l'ensemble produit $C \times C$. Ainsi pour tout couple (c_i, c_j) il existe un hyperconnecteur m permettant d'écrire $(c_i m c_j)$ ou $(c_j m c_i)$ par symétrie de la relation, et pour tout hyperconnecteur m de K il existe un couple de connecteurs (c_i, c_j) . Un schème est un sous-ensemble de $C \times C$, il en est un graphe partiel, dont les éléments admettent un même hyperconnecteur. La connexité du schème est mesurée par le nombre des interrelations; s'il est fortement connexe (on parle de schème de base) alors il existe au moins un chemin de tout connecteur à un autre.

Un certain nombre de règles peuvent être déduites de cette approche, par exemple en termes d'équivalence (autre expression d'un ou plusieurs aspects de cognèmes), de cohérence (compatibilité des aspects relevés avec des aspects nouveaux) et d'inférence (inférer un ou plusieurs aspects à partir d'un ou plusieurs triplets). Mais nous renvoyons ici à l'article synthétique

écrit par Rouquette⁶⁷. Les connecteurs sont au nombre de 28 auxquels est ajouté le connecteur NUL, vide, permettant de satisfaire la condition ci-dessus énoncée⁶⁸.

Tableau 4 : connecteurs et schèmes de base (d'après Rouquette, 1994)

Schème « lexique »

SYN	renvoi à un item substituable, équivalent dans l'usage ex: voiture SYN bagnole
DEF	renvoi à un item définitoire, analogique oui tautologique ex: puissance DEF chevaux
ANT	Renvoi à un item de signification opposée ex: marche ANT arrêt

Schème « voisinage »

TEG	renvoi à un item incluant ex: automobile TEG véhicule
TES	Renvoi à un item inclus ex: automobile TES 4 x 4
COL	Renvoi à un item relevant du même terme incluant ex: auto COL moto

Schème « composition »

COM	Renvoi à l'action dont l'inducteur désigne l'acteur ex: piston COM moteur
DEC	Renvoi à une composante du concept inducteur ex: moteur DEC soupape
ART	Renvoi à une autre composante du même concept référent ex: piston ART soupape

Schème « Praxie »

OPE	Renvoi à l'action dont l'inducteur désigne l'acteur ex: mécanicien OPE réparation
TRA	Renvoi à l'objet sur lequel s'applique l'action de l'acteur ex: réparation TRA moteur
UTI	Renvoi à l'outil utilisé par l'acteur ex: mécanicien UTI clé
ACT	Renvoi à l'acteur de l'action considérée ex: réparation ACT mécanicien
OBJ	Renvoi à l'objet sur lequel s'applique l'action considérée ex: réparation OBJ moteur
UST	Renvoi à un outil employé dans l'effectuation de l'action ex: démontage UST clé
FAC	Renvoi à l'acteur qui agit sur l'objet considéré ex: voiture FAC mécanicien
MOD	Renvoi à une modalité d'action sur l'objet considéré ex: moteur MOD démontage
AOB	Renvoi à l'outil appliqué sur l'objet considéré ex: boulon AOB clé
TIL	Renvoi à l'utilisateur de l'outil (ie l'acteur) ex: clé TIL mécanicien
OUT	Renvoi à l'action dont l'inducteur désigne un outil ex: clé OUT démontage
AOU	Renvoi à l'objet sur lequel s'applique l'outil considéré ex: clé AOU boulon

Schème « attribution »

CAR	Renvoi à un attribut permanent du concept (A est toujours B)
FRE	Renvoi à un attribut fréquent du concept (A est souvent B)
SPE	Renvoi à un attribut occasionnel du concept (A est parfois B)
NOR	Renvoi à un attribut normatif (il faut que A soit B)
EVA	Renvoi à un attribut évaluatif (il est bon , mauvais... que A soit B)
COS	Renvoi à un attribut causal (A provient de B)
EFF	Renvoi à un attribut de conséquence, de but ou d'effet (A entraîne B)

La notion de « valence » relie le modèle SCB à la théorie du noyau central, ainsi « on peut tout d'abord s'attacher à la propriété qu'a un item lexical particulier d'entrer dans un plus ou moins grand nombre de relations avec

⁶⁷ Rouquette ML, « Une classe de modèles pour l'analyse des relations entre cognèmes », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994

⁶⁸ $\forall (A,B) \in V \times V, \exists c \in C, (AcB)$

d'autres items lexicaux. Le nombre d'opérateurs pertinents pour un item donné définit la valence de cet item pour le sujet. On peut penser qu'un élément est d'autant plus important (ou central) dans une représentation que sa valence est plus élevée »⁶⁹.

Le modèle des SCB « devient opérationnel lorsqu'on demande aux sujets d'associer librement à partir d'un inducteur, puis de spécifier la (ou les) relation(s) que le mot inducteur entretient avec le mot induit »⁷⁰.

⁶⁹ Guimelli & Rouquette, 1992, op. cit. p.197

⁷⁰ Guimelli, 1994a, op. cit. p.178

Annexe 6 : autopoïèse et système social

Une des caractéristiques nécessaires pour pouvoir, selon les initiateurs du concept, parler de système autopoïétique est que les « processus à la fois constituent le système en tant qu'unité dans l'environnement où il existe et avec lequel il entretient des interactions, et spécifient cet environnement même »⁷¹. La seconde caractéristique d'un tel système est sa capacité à se régénérer en jouant sur les processus qui le constituent. Ce dernier point est l'essence de l'autopoïèse et justifie le vocable utilisé. Rappelons, avec Varela, qu'il est construit du grec *autos* (soi) et *poiein* (produire). Il en donne la définition suivante : « un système autopoïétique est organisé comme un réseau de processus de production de composants qui régénèrent continuellement par leur transformation et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau. Il s'ensuit qu'une machine autopoïétique engendre et spécifie continuellement sa propre organisation. Elle accomplit ce processus incessant de remplacement de ses composants, parce qu'elle est continuellement soumise à des perturbations externes, et constamment forcée de compenser ces perturbations. Ainsi, une machine autopoïétique est un système homéostatique⁷² dont l'invariant fondamental est sa propre organisation (le réseau de relations qui la définit) »⁷³.

Le principe d'autopoïèse peut-il être transféré dans le cadre des systèmes sociaux ? « Dans quelle mesure les relations qui caractérisent une socié-

⁷¹ Pinsky L, « Action et autonomie », in L. Quéré (dir), *La théorie de l'action: le sujet pratique en débat*, CNRS Sociologie, 1993, p. 102

⁷² Rappelons qu'un système homéostatique « est un système ouvert (une entreprise, une grande organisation, une cellule) maintenant sa structure et ses fonctions par l'intermédiaire d'une multiplicité d'équilibres dynamiques », de Rosnay 1975, op. cit. p.128

té humaine sont-elles comparables à l'autopoièse des individus qui la composent? »⁷⁴. La principale difficulté que soulève Varela est la reconnaissance d'une frontière topologique (comme la membrane pour la cellule). En effet le critère de distinction des cas d'autopoièse est la frontière topologique : « l'idée d'autopoièse se trouve par définition restreinte à des relations de production d'un genre ou d'un autre et renvoie à des frontières topologiques » et les processus qui définissent les cas d'autopoièse « ont lieu dans un espace matériel, espace réel ou simulé par l'ordinateur »⁷⁵. Or un observateur n'est pas en mesure de spécifier des frontières topologiques à une firme, préalable nécessaire à la catégorisation d'un système comme autopoiétique. Comme le souligne Varela, les études suggérant que des systèmes comme les institutions peuvent être comprises comme des systèmes autopoiétiques, confondent autopoièse et autonomie. Si l'on se réfère à l'approche systémique, sa démarche « consiste toujours à isoler un certain nombre d'éléments n , en privilégiant certains types de relations qui vont conférer à ce système une relative autonomie par rapport à un ensemble d'éléments plus vaste N »⁷⁶. L'interdisciplinarité qu'autorise la systémique a ses limites. Si les systèmes ont leur théorie générale⁷⁷, chaque type de systèmes a sa propre théorie et chaque système a éventuellement la sienne. Le système général⁷⁸ a sans doute des lois, générales, mais chaque système a sa spécificité et les théories qui le régissent ne sont plus d'un niveau de généralité abstraite.

Une seconde limite au transfert du principe d'autopoièse réside dans l'invariance de l'organisation de la machine autopoiétique. Cette autre caractéristique empêche la firme d'être autopoiétique car la structure organisationnelle peut changer tout en remplissant les conditions de l'organisation.

⁷³ Varela FJ, *Autonomie et connaissance: essai sur le vivant*, Edition du Seuil, 1989, p.45

⁷⁴ Varela 1989, op. cit. p.84

⁷⁵ Varela, 1989, op. cit. p.85

⁷⁶ Lugand, *La systémique sociale*, PUF, Que sais-je, 1993, op. cit. p.24

⁷⁷ Cf. Von Bertalanffy L, *Théorie Générale Des Systèmes*, Dunod, 1980, p. 45

La structure changeant, l'organisation change puisque la première est une composante de la deuxième. Il ne faut pas confondre stabilité (même s'il s'agit d'une stabilité dynamique) et invariance.

Une troisième limite a trait au principe d'interstructuration de l'organisation, parfaitement incompatible avec l'existence d'une frontière franche mais compatible avec l'autonomie. Cela rejoint la limite évoquée par Varela, il ne faut pas confondre autopoïèse et autonomie.

Varela préfère restreindre l'utilisation du terme à des systèmes ressemblant de très près à des réseaux chimiques. Les quatre conséquences d'une organisation autopoïétique, qui sous-tendent d'autres limites, sont:

- ① les machines⁷⁹ autopoïétiques sont autonomes,
- ② les machines autopoïétiques ont une individualité, une identité,
- ③ les machines autopoïétiques sont des unités,
- ④ les machines autopoïétiques n'ont ni d'input, ni d'output

Bien que l'autonomie et l'identité (points ① et ②) soient aussi des caractéristiques de la firme, elles ont pour Varela des significations spécifiques qui ne peuvent être transposées comme telles à l'entreprise. Ainsi une autonomie autopoïétique suppose que le résultat du fonctionnement de l'entité soit un produit identique à elle-même, ou à une partie d'elle-même. Dans le cas de l'entreprise, l'autonomie reste subordonnée à l'environnement dans lequel elle puise ses ressources et fournit ses produits. Il ne faut pas assimiler les ressources aux inputs et les produits aux outputs car l'input et l'output de la quatrième conséquence évoquée par Varela ont une signification également spécifique et est tout à fait distincte, comme le souligne Dupuy, de la notion de système ouvert (avec laquelle elle reste néanmoins compatible). D'ailleurs les machines autopoïétique n'ont ni d'input, ni d'output (principe ④), nouvelle limite car il est difficile de concevoir (même dans une acception différente des termes), une firme sans input, sans output.

⁷⁸ Cf. Le Moigne JL, *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF, 1994 (1ère 1977)

⁷⁹ terme utilisé par Varela

Enfin une caractéristique des machines autopoïétiques est que « leur organisation est déterminée, non pas entre les composants, mais entre des processus de production de composants » or « l'idée de production de composants se réfère fondamentalement à la production chimique »⁸⁰. Inutile de commenter cette autre limite.

Ces développements montrent les limites de l'emprunt aux autres disciplines et la conscience que nous en avons. Sortir un concept de son contexte doit se faire en respectant les acceptions de son auteur sur les attributs qu'il lui confère, sauf à redéfinir ces attributs mais cela doit se faire avec parcimonie. Or, dans le cas présent, redéfinir simultanément les quatre conséquences d'une organisation autopoïétique définies par Varela fait perdre au concept tout son intérêt. L'analogie est possible, mais à condition toutefois qu'elle soit respectueuse des attributs du concept d'origine ou alors que le nouveau concept construit sur une base analogique soit étayé par des développements fondamentaux le légitimant. Il semble alors respectueux de ne plus employer le terme d'origine, comme par exemple « autopoïèse », car les attributs du nouveau concept sont trop éloignés de celui ayant servi l'analogie. Le concept est détourné.

Le principe d'autopoïèse est séduisant⁸¹ mais pose des limites qui interdisent son utilisation dans le cadre des systèmes sociaux. Toutefois l'autopoïèse n'est qu'un cas particulier d'un principe plus général : celui de clôture opérationnelle.

Pour parler de clôture opérationnelle il faut qu'il y ait autonomie, cela constitue la thèse même de la clôture. Varela reconnaît aux systèmes comme les familles, les écosystèmes, les économies, les complexes de gestion, les nations ou les clubs, un certain degré d'autonomie dans la mesure

⁸⁰ Varela, 1989, op. cit. p.46

⁸¹ C'est dans un cahier de recherche de la Ville que nous avons relevé l'intérêt qu'il pouvait y avoir à étudier le concept d'autopoïèse.
de la Ville VI, *Autonomie et apprentissage stratégique : facteurs d'émergence de la jeune entreprise*, cahier de recherche de l'IAE de bordeaux, 1994

où « ils définissent un domaine ou un espace où ils sont composés d'éléments, et les relations entre ces éléments sont telles que l'unité obtient une certaine cohérence et c'est par l'intermédiaire de l'interdépendance de leurs composants qu'ils peuvent être distingués »⁸².

Dans un système opérationnellement clos les processus peuvent être de toutes sortes et dépendent des propriétés des composants du processus. L'univers n'est pas seulement biologique et l'exigence d'une frontière topologique n'est plus une condition. La clôture opérationnelle n'est qu'une façon dont les processus peuvent se combiner et surgit de la concaténation circulaire de processus constituant un réseau interdépendant. « Une fois la circularité installée, le processus constitue une organisation qui se calcule elle-même et qui obtient sa cohérence de sa propre opération, et non par les effets provenant de son environnement. Ainsi les frontières de l'unité, quel que soit l'espace où les processus existent, sont-elles indissolublement liées à l'opération du système »⁸³. Ce qui ne veut pas dire que la clôture soit totale et qu'il n'y a pas d'échange avec l'extérieur, il n'y a pas opposition entre le principe de clôture opérationnelle et celui de système ouvert⁸⁴. En fait le principe de clôture sous-tend l'idée que le système opérationnellement clos ne se configure pas selon un jeu d'instructions dicté par l'environnement mais se configure par assimilation des perturbations, perçues, que provoque cet environnement. Le système fait preuve d'une plasticité structurelle. Cette plasticité étant vue comme la « capacité à tolérer les modifications et transformations des composants particuliers qui réalisent la clôture de ces systèmes, sous l'effet de perturbations en provenance de l'environnement »⁸⁵. Les développements de Varela pour le soutien de cette thèse nécessite des connaissances en biologie, aussi plutôt que de tenter une

⁸² Varela, 1989, op. cit. p.84

⁸³ Ibid

⁸⁴ Dupuy JP, *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*, Seuil, 1982

⁸⁵ Varela 1989, op. cit. p. 113. Voir aussi N Vaz & F Varela (1978), « Self and non-sens: an organism-centered approach to immunology », *Medical Hypothesis* n°4, p. 231-267

difficile vulgarisation⁸⁶ des arguments donnés, nous renvoyons au texte original.

⁸⁶ au regard de nos compétences en biologie.

Annexe 7 : analyse des cartes de M. Petit

L'annexe 7 a la forme suivante : les cartes sont rappelées et sont suivies du texte narratif afférent, de la hiérarchisation des facteurs effectuée par le créateur et des tableaux d'analyse. Ceux-ci sont au nombre de cinq pour chaque carte. Le premier liste les concepts par leur numéro, le second par leur score de centralité, le troisième par le nombre de liens, le quatrième selon l'influence et le cinquième classe les concepts du plus au moins influencé.

Texte relatif à la carte de décembre 1994.

Si l'idée, qui ne sera vraisemblablement pas sans laisser indifférent la concurrence (1), de création (79) dépend de l'initiateur du projet (81), le choix de créer effectivement une entreprise a été pour beaucoup influencé par l'entourage (50) et cela a double titre. D'une part la situation familiale (père de cinq enfants à l'époque et épouse n'ayant pas d'activité salariée) obligeait un accord total du conjoint, d'autre part une bonne partie des capitaux ayant permis de lancer le projet provient de l'entourage du créateur (amis, famille). S'agissant de l'idée, elle a été confortée par une étude de marché (72) effectuée par le créateur et une stagiaire, étudiante en maîtrise de gestion.

Pour M. Petit le choix des produits (3), permettant de fidéliser des clients (10), est influencé par les demandes des clients et les réponses qu'ils apportent aux interrogations du créateur (74). M. Petit a l'intention de procéder à ce qu'il appelle des « petits sondages ». Le choix des produits est également dépendant de la politique des concurrents (1). Ces concurrents n'exploitent pas vraiment le créneau choisi par M. Petit, il s'agit principalement de grandes et moyennes surfaces distribuant accessoirement des produits spécifiques, ou de petites boutiques exploitant une image quelque peu identique mais s'appuyant sur un concept différent en matière de distribution. Le choix des produits dépend aussi de leur qualité (75). L'idée de M. Petit repose beaucoup sur la perception de qualité qu'ont les clients des produits, c'est pour lui ce qui fait vendre (18). Le choix des produits dépend aussi de leur disponibilité (78). En effet, certains produits sont susceptibles d'intéresser les clients mais ne sont pas facilement disponibles, même parfois pas du tout, faute d'être produits. Dans ce secteur il existe des demandes pour des produits non disponibles.

La surveillance de la concurrence (1) permet l'ajustement de la politique de prix (6). Le prix, notamment le choix d'un prix judicieux par rapport aux produits non spécifiques (ce que l'on trouve classiquement dans les GMS), permet de fidéliser la clientèle (10). Cette fidélisation influe sur les ventes

(18) et sur le bouche à oreille (9). Les clients vont parler des produits spécifiques et permettre d'augmenter le nombre de clients (7), donc d'augmenter les ventes (18). La communication externe est aussi un moyen de fidéliser la clientèle (8) et influe les ventes (18), notamment lorsqu'elle s'appuie sur une campagne promotionnelle (16). La communication externe sera utilisée dans un premier temps pour faire connaître l'entreprise à un nombre substantiel de clients (7) et s'adressera par la suite avant tout à une clientèle de proximité. Elle consistera en une distribution de tracts dans les boîtes aux lettres des habitants de la commune. La parution d'un article dans la presse locale est envisagée suite à des contacts pris avec une journaliste⁸⁷. À plus long terme la communication externe est vue comme un moyen de fidéliser la clientèle (10), notamment par relance courrier (les adresses étant prises sur les chèques). La fidélisation dépendra également des conseils (17) prodigués par le personnel (19) de l'entreprise. Des dégustations (36) des produits seront organisées à l'attention du personnel et des journaux spécialisés (38) seront à sa disposition. Le transfert de savoir entre chaque membre (les personnes recrutées possèdent chacune une compétence spécifique) sera encouragé (39). La disponibilité, l'amabilité, les compétences du personnel vont jouer favorablement sur les capacités d'accueil (20). Deux autres points influencent l'accueil : la propreté de la surface commerciale (83), qui doit être irréprochable relativement à l'image des produits (11), et la lisibilité des prix (82).

Le nombre de clients (7) et leur fidélité (10) influent sur les ventes (18). Les campagnes promotionnelles (16), et donc aussi la communication externe (8), dépendront beaucoup des relations avec les fournisseurs (51) et des efforts que ces derniers sont prêts à faire pour aider le lancement de la firme.

Divers types de communications internes sont également prévus (14) pour inciter le client à acheter (18).

⁸⁷ Ces contacts ont abouti. L'inauguration de la surface commerciale s'est faite en présence du maire de la commune, un article est paru dans des journaux locaux et un reportage a été diffusé sur deux chaînes nationales (dans le cadre des actualités régionales pour FR3, dans le cadre des "6mn Lille" sur M6).

L'entreprise bénéficie d'un emplacement privilégié dans une zone démographique à population aisée (61), ce qui devrait avoir des incidences sur le panier moyen (15), sur le CA (18) et sur le nombre de clients (7). Les prix plus élevés (6) ne constituent pas un frein majeur à l'achat en raison de leur qualité (75) (laquelle induit ce prix). Le créateur espère voir les ventes (18) dégager une trésorerie (26) autorisant l'investissement dans de nouveaux projets (29). De la rigueur (26) dans la gestion (85) devrait, outre le CA, permettre une utilisation adroite de cette trésorerie (26).

Hiérarchisation des facteurs opérés par M. Petit pour la carte de décembre 1994

carte 1
18 = Les ventes (20 points)
7 = Le nombre de clients (10 points)
11 = L'image spécifique (10 points)
20 = L'accueil (10 points)
26 = La trésorerie (10 points)
42 = La rotation des stocks (10 points)
83 = La propreté dans le magasin (10 points)
84 = L'emplacement (10 points)
3 = Le choix des produits (2 points)
14 = La communication interne (2 points)
75 = La qualité (2 points)
76 = Le goût (2 points)
78 = La disponibilité des produits (1 point)
82 = La lisibilité des prix (1 point)

MR PETIT CARTE DE DÉCEMBRE 1994				
Classement par numéro de concept	est lié à	est influencé par	influence	centralité
1 =La concurrence	3	1	2	9
3=Choix de produits	5	4	1	14
6=Le prix	3	2	1	12
7=Le nombre de clients	4	3	1	12
8=Communication externe	4	1	3	13
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
10=Fidélisation des clients	6	4	2	16
13=L'image spécifique	2	0	2	9
14=Communication interne	1	0	1	10
15=panier moyen	2	1	1	10
16=Promotions	2	1	1	10
17=Les conseils	2	1	1	10
18=Ventes	9	8	1	18
19=Le personnel (disponibilité, amabilité, compétences)	5	3	2	10
20=L'accueil	4	3	1	13
26=Trésorerie	3	2	1	11
28=Possibilité d'investir dans de nouveaux projets	1	1	0	5
36=Dégustations	1	0	1	4
38=Lectures spécialisées	1	0	1	4
39=Transfert de savoir entre personnel	1	0	1	4
42=Rotation des stocks	1	0	1	8
50=L'entourage	2	0	2	2
51=Les relations avec les fournisseurs	2	0	2	6
61=facteurs socio-démographiques	1	0	1	3
72=Les attentes des consommateurs (étude de marché)	1	0	1	3
74=Demande et interrogation des clients	1	0	1	6
75=La qualité	7	4	3	16
76=Le goût	1	0	1	8
77=Date limite de vente	1	0	1	8
78=Disponibilité des produits	1	0	1	6
79=L'idée	4	3	1	6
80=Les ressources financières	2	1	1	3
81=L'initiateur du projet	2	1	1	3
82=La lisibilité des prix	1	0	1	6
83=La propreté du magasin	2	1	1	9
84=L'emplacement	3	1	2	6
85=Bonne gestion	2	1	1	5
86=Rigueur	1	0	1	1

MR PETIT CARTE DE DÉCEMBRE 1994

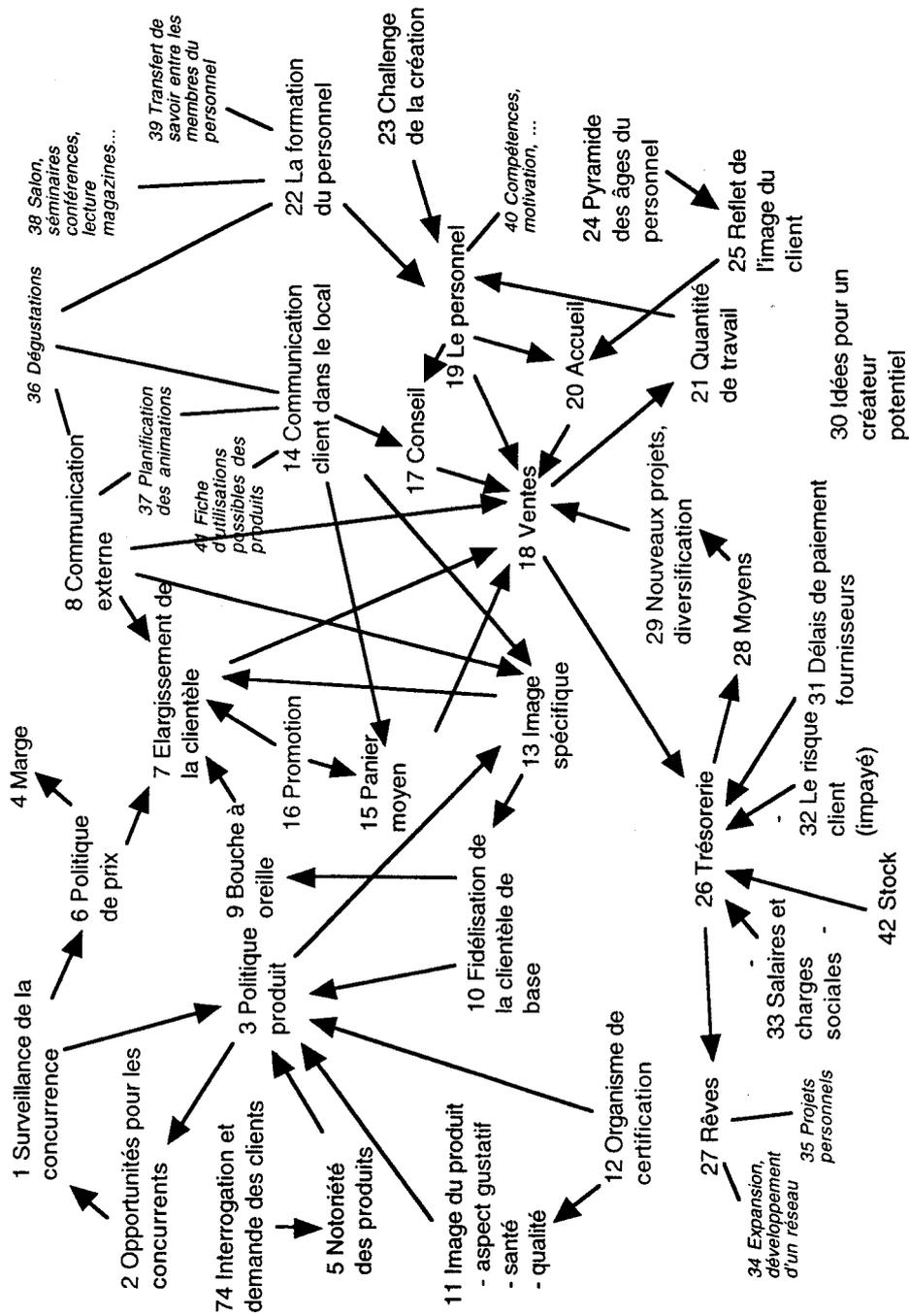
Classement par score de centralité	est lié à	est influencé par	influence	centralité
18=Ventes	9	8	1	18
10=Fidélisation des clients	6	4	2	16
75=La qualité	7	4	3	16
3=Choix de produits	5	4	1	14
8=Communication externe	4	1	3	13
20=L'accueil	4	3	1	13
6=Le prix	3	2	1	12
7=Le nombre de clients	4	3	1	12
26=Trésorerie	3	2	1	11
14=Communication interne	1	0	1	10
15=panier moyen	2	1	1	10
16=Promotions	2	1	1	10
17=Les conseils	2	1	1	10
19=Le personnel (disponibilité, amabilité, compétences)	5	3	2	10
1 =La concurrence	3	1	2	9
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
13=L'image spécifique	2	0	2	9
83=La propreté du magasin	2	1	1	9
42=Rotation des stocks	1	0	1	8
76=Le goût	1	0	1	8
77=Date limite de vente	1	0	1	8
51=Les relations avec les fournisseurs	2	0	2	6
74=Demande et interrogation des clients	1	0	1	6
78=Disponibilité des produits	1	0	1	6
79=L'idée	4	3	1	6
82=La lisibilité des prix	1	0	1	6
84=L'emplacement	3	1	2	6
28=Possibilité d'investir dans de nouveaux projets	1	1	0	5
85=Bonne gestion	2	1	1	5
36=Dégustations	1	0	1	4
38=Lectures spécialisées	1	0	1	4
39=Transfert de savoir entre personnel	1	0	1	4
61=facteurs socio-démographiques	1	0	1	3
72=Les attentes des consommateurs (étude de marché)	1	0	1	3
80=Les ressources financières	2	1	1	3
81=L'initiateur du projet	2	1	1	3
50=L'entourage	2	0	2	2
86=Rigueur	1	0	1	1

MR PETIT CARTE DE DÉCEMBRE 1994				
Classement par nombre de liens	est lié à	est influencé par	influence	centralité
18=Ventes	9	8	1	18
75=La qualité	7	4	3	16
10=Fidélisation des clients	6	4	2	16
3=Choix de produits	5	4	1	14
19=Le personnel (disponibilité, amabilité, compétences)	5	3	2	10
8=Communication externe	4	1	3	13
20=L'accueil	4	3	1	13
7=Le nombre de clients	4	3	1	12
79=L'idée	4	3	1	6
6=Le prix	3	2	1	12
26=Trésorerie	3	2	1	11
1 =La concurrence	3	1	2	9
84=L'emplacement	3	1	2	6
15=panier moyen	2	1	1	10
16=Promotions	2	1	1	10
17=Les conseils	2	1	1	10
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
13=L'image spécifique	2	0	2	9
83=La propreté du magasin	2	1	1	9
51=Les relations avec les fournisseurs	2	0	2	6
85=Bonne gestion	2	1	1	5
80=Les ressources financières	2	1	1	3
81=L'initiateur du projet	2	1	1	3
50=L'entourage	2	0	2	2
14=Communication interne	1	0	1	10
42=Rotation des stocks	1	0	1	8
76=Le goût	1	0	1	8
77=Date limite de vente	1	0	1	8
74=Demande et interrogation des clients	1	0	1	6
78=Disponibilité des produits	1	0	1	6
82=La lisibilité des prix	1	0	1	6
28=Possibilité d'investir dans de nouveaux projets	1	1	0	5
36=Dégustations	1	0	1	4
38=Lectures spécialisées	1	0	1	4
39=Transfert de savoir entre personnel	1	0	1	4
61=facteurs socio-démographiques	1	0	1	3
72=Les attentes des consommateurs (étude de marché)	1	0	1	3
86=Rigueur	1	0	1	1

MR PETIT CARTE DE DÉCEMBRE 1994				
Classement selon l'influence	est lié à	est influencé par	influence	centralité
75=La qualité	7	4	3	16
8=Communication externe	4	1	3	13
10=Fidélisation des clients	6	4	2	16
19=Le personnel (disponibilité, amabilité, compétences)	5	3	2	10
1 =La concurrence	3	1	2	9
84=L'emplacement	3	1	2	6
13=L'image spécifique	2	0	2	9
51=Les relations avec les fournisseurs	2	0	2	6
50=L'entourage	2	0	2	2
18=Ventes	9	8	1	18
3=Choix de produits	5	4	1	14
20=L'accueil	4	3	1	13
7=Le nombre de clients	4	3	1	12
79=L'idée	4	3	1	6
6=Le prix	3	2	1	12
26=Trésorerie	3	2	1	11
15=panier moyen	2	1	1	10
16=Promotions	2	1	1	10
17=Les conseils	2	1	1	10
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
83=La propreté du magasin	2	1	1	9
85=Bonne gestion	2	1	1	5
80=Les ressources financières	2	1	1	3
81=L'initiateur du projet	2	1	1	3
14=Communication interne	1	0	1	10
42=Rotation des stocks	1	0	1	8
76=Le goût	1	0	1	8
77=Date limite de vente	1	0	1	8
74=Demande et interrogation des clients	1	0	1	6
78=Disponibilité des produits	1	0	1	6
82=La lisibilité des prix	1	0	1	6
36=Dégustations	1	0	1	4
38=Lectures spécialisées	1	0	1	4
39=Transfert de savoir entre personnel	1	0	1	4
61=facteurs socio-démographiques	1	0	1	3
72=Les attentes des consommateurs (étude de marché)	1	0	1	3
86=Rigueur	1	0	1	1
28=Possibilité d'investir dans de nouveaux projets	1	1	0	5

MR PETIT CARTE DE DÉCEMBRE 1994

Classement du plus au moins influencé	est lié à	est influencé par	influence	centralité
18=Ventes	9	8	1	18
75=La qualité	7	4	3	16
10=Fidélisation des clients	6	4	2	16
3=Choix de produits	5	4	1	14
19=Le personnel (disponibilité, amabilité, compétences)	5	3	2	10
20=L'accueil	4	3	1	13
7=Le nombre de clients	4	3	1	12
79=L'idée	4	3	1	6
6=Le prix	3	2	1	12
26=Trésorerie	3	2	1	11
8=Communication externe	4	1	3	13
1 =La concurrence	3	1	2	9
84=L'emplacement	3	1	2	6
15=panier moyen	2	1	1	10
16=Promotions	2	1	1	10
17=Les conseils	2	1	1	10
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
83=La propreté du magasin	2	1	1	9
85=Bonne gestion	2	1	1	5
80=Les ressources financières	2	1	1	3
81=L'initiateur du projet	2	1	1	3
28=Possibilité d'investir dans de nouveaux projets	1	1	0	5
13=L'image spécifique	2	0	2	9
51=Les relations avec les fournisseurs	2	0	2	6
50=L'entourage	2	0	2	2
14=Communication interne	1	0	1	10
42=Rotation des stocks	1	0	1	8
76=Le goût	1	0	1	8
77=Date limite de vente	1	0	1	8
74=Demande et interrogation des clients	1	0	1	6
78=Disponibilité des produits	1	0	1	6
82=La lisibilité des prix	1	0	1	6
36=Dégustations	1	0	1	4
38=Lectures spécialisées	1	0	1	4
39=Transfert de savoir entre personnel	1	0	1	4
61=facteurs socio-démographiques	1	0	1	3
72=Les attentes des consommateurs (étude de marché)	1	0	1	3
86=Rigueur	1	0	1	1



Texte relatif à la carte de mai 1995.

Pour M. Petit l'image spécifique (13), permettant de fidéliser la clientèle spécifique (10) (niche), est influencée par la politique produit (3), elle-même influencée par les clients fidèles qui d'une part donnent leur avis sur les produits d'autre part font l'objet de « petits sondages » de la part du créateur (74) dans le but de tester la notoriété des produits (5), de savoir si tel ou tel produit plaît ou ne plaît pas. Ceci n'est pas sans incidence sur la politique produit (3). Trois aspects (11) sont déterminants dans le choix d'un produit : l'aspect gustatif, l'aspect santé qu'il dégage (conformément au souci de la clientèle) et la qualité, cette dernière étant garantie par les organismes de certification (12). Ces organismes sont, dans ce secteur, au nombre de deux (le troisième ayant récemment disparu). Ils influencent le choix des produits (3). La politique produit développée dans l'entreprise n'est pas sans donner des idées aux concurrents (2) installés, lesquels ne développent spécifiquement sur le créneau pris par l'entreprise. L'idée de M. Petit n'est pas sans donner des idées à des créateurs potentiels (30). Une personne s'est d'ailleurs présentée spontanément au créateur pour lui annoncer qu'elle avait l'intention de créer le même type d'entreprise.

La surveillance de la concurrence (1) permet l'ajustement de la politique de prix (6), sachant que le prix influe sur la marge (4). Notons que cette marge n'est pas reliée à la trésorerie (26) car pour le créateur, le taux de marge étant fixé, c'est le volume des ventes qui conditionne la trésorerie (BFR négatif).

La communication faite dans le local est constituée principalement de propositions relatives à l'utilisation des produits (41) et à des dégustations (36). Ces dernières font aussi l'objet d'actions de communication externe (8). La communication dans le local, en plus de la préservation de l'image spécifique (13), influe sur les ventes par une augmentation sensible du panier moyen (15). Elle est une occasion de conseiller le client (17), et conseiller c'est vendre (18).

La communication externe (8) s'adresse aux clients potentiels de proximité et permet d'élargir la clientèle (7), donc d'augmenter les ventes (18). Sa con-

ception s'appuie largement sur l'image spécifique de l'entreprise et la renforce (13). Le type de signalétique (14) joue également sur cette image. Cette forte identité de l'image permet d'atteindre les clients de base (7), c'est-à-dire les consommateurs réguliers des produits spécifiques distribués par l'entreprise. Ils sont recherchés par le créateur pour constituer le noyau de ses ventes. Ce type de clients, une fois fidélisé (10), pratique largement le bouche à oreille (9), ce qui permet un élargissement de la clientèle (7) allant au delà de la clientèle potentielle de proximité.

La promotion (16) est utilisée pour accroître le panier moyen (15) et pour toucher une clientèle plus vaste (7). Pour cela elle s'allie à la politique des prix (6), le créateur cherche à montrer que la spécificité des produits qu'il distribue ne se paye pas dans tous les cas.

Il est prévu de faire venir des spécialistes reconnus pour animer (37) la surface. Ces animations devraient prendre la forme de stage d'utilisation des produits. Le créateur inscrit ces animations dans la communication externe et interne. Tout comme les dégustations (36), mais qui font aussi partie de la formation du personnel (22). La participation à des salons, à des conférences, et les lectures de magazines spécialisés (38) font aussi partie de la formation du personnel. Le créateur veille à ce que les salariés communiquent leur savoir respectif (39). Cette formation (22) influence la dimension qualitative du personnel (19) (la dimension quantitative relève principalement de la quantité de travail (21) résultant du volume des ventes (18)). Les compétences, aussi bien en termes de connaissance des produits qu'en termes de capacité d'accueil (20) ou encore de capacité à prodiguer des conseils (17), influent sur les ventes (18).

La motivation peut être décomposée d'une part en motivation intrinsèque du personnel (40), et d'autre part dans le challenge que la création représente pour les membres de l'entreprise (23). Le créateur a veillé, lors de l'embauche, à ce qu'il appelle la pyramide des âges des membres du personnel (24). L'idée est que chaque client puisse retrouver quelqu'un de son âge (25), reflet de son image, comme interlocuteur dans la surface commerciale.

C'est important pour l'accueil (20).

La trésorerie est sous l'influence de 6 variables principales : les ventes (18), les délais de paiement aux fournisseurs (32), les salaires et charges sociales (33), le stock (42) et le risque d'impayé (32). On remarque au passage que le personnel (19) n'est pas relié au concept « salaires et charges sociales » (33); pour le créateur les salariés sont davantage des facteurs de ventes que des facteurs de coûts. Il faut dire qu'en matière d'embauche cela semble s'être bien passé et la gestion du personnel ne pose pas de problème particulier.

La trésorerie permettra au créateur de dégager des moyens (28) autorisant le développement de nouveaux projets (29), notamment en matière de nouvelles implantations et de diversification des activités. Ces nouveaux projets dégageront de nouvelles ventes, qui dégageront à leur tour de la trésorerie etc. Le créateur espère ainsi parvenir à ce qu'il appelle ses « rêves » (27). Ceux-ci renvoient au développement d'un réseau sur le plan professionnel (34) et à un achat immobilier pour sa famille nombreuse (35) sur le plan personnel.

Hiérarchisation des facteurs opérés par M. Petit pour la carte de mai 1995

Carte 2
18 = Les ventes (15 points)
10 = Fidélisation de la clientèle de base (15 points)
20 = L'accueil (10 points)
7 = L'élargissement de la clientèle (10 points)
4 = La marge (10 points)
26 = La trésorerie (10 points)
3 = La politique produit (6 points)
75 = L'image du produit (6 points)
6 = La politique de prix (6 points)
9 = Le bouche à oreille (6 points)
13 = L'image spécifique (6 points)

MR PETIT CARTE DE MAI 1995

Classement par numéro de concept	est lié à	est influencé par	influence	centralité
1 =Surveillance de la concurrence	3	1	2	8
2 =Opportunité pour les concurrents	2	1	1	7
3 =Politique produit	7	5	2	11
4 =Marge	1	1	0	4
5 =Notoriété des produits	2	1	1	6
6 =Politique de prix	3	1	2	9
7 =Elargissement de la clientèle	6	5	1	16
8 =Communication externe	3	0	3	14
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
10=Fidélisation de la clientèle BIO	3	1	2	9
11= Image du produit (qualité, santé, goût)	2	1	1	6
12=Organisme de certification	2	0	2	6
13=Image spécifique	5	3	2	12
14=Communication client dans le local	3	0	3	10
15=Panier moyen	3	2	1	11
16=Promotion	2	0	2	8
17=Conseil	3	2	1	12
18=Ventes	9	7	2	17
19=Le personnel	6	3	3	12
20=Accueil	3	2	1	11
21=Quantité de travail	2	1	1	10
22=Formation du personnel	1	0	1	5
23=Challenge de la création	1	0	1	5
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	1
25=Reflet de l'image	2	1	1	6
26=Trésorerie	7	5	2	13
27=Rêves	1	1	0	6
28=Moyens	2	1	1	7
29=Nouveaux projets, diversification	2	1	1	10
30=Idée pour créateur potentiel	0	0	0	
31=Délais de paiement fournisseurs	1	0	1	6
32=Risque client (impayés)	1	0	1	6
33=Salaires et charges	1	0	1	6
34=Expansion, développement d'un réseau	0	0	0	
35=Projets personnels	0	0	0	
36=Dégustation	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
38=Salon, conférences, lecture magazines	0	0	0	
39=Transfert de savoir entre personnel	0	0	0	
40=Compétences, motivation	0	0	0	
41=Fiches d'utilisation possibles des produits	0	0	0	
42=Stock	1	0	1	6
74=interrogation et demande des clients	1	0	1	3

MR PETIT CARTE DE MAI 1995				
Classement par score de centralité	est lié à	est influencé par	influence	centralité
18=Ventes	9	7	2	17
7 =Elargissement de la clientèle	6	5	1	16
8 =Communication externe	3	0	3	14
26=Trésorerie	7	5	2	13
13=Image spécifique	5	3	2	12
17=Conseil	3	2	1	12
19=Le personnel	6	3	3	12
3 =Politique produit	7	5	2	11
15=Panier moyen	3	2	1	11
20=Accueil	3	2	1	11
14=Communication client dans le local	3	0	3	10
21=Quantité de travail	2	1	1	10
29=Nouveaux projets, diversification	2	1	1	10
6 =Politique de prix	3	1	2	9
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
10=Fidélisation de la clientèle BIO	3	1	2	9
1 =Surveillance de la concurrence	3	1	2	8
16=Promotion	2	0	2	8
2 =Opportunité pour les concurrents	2	1	1	7
28=Moyens	2	1	1	7
5 =Notoriété des produits	2	1	1	6
11= Image du produit (qualité, santé, goût)	2	1	1	6
12=Organisme de certification	2	0	2	6
25=Reflet de l'image	2	1	1	6
27=Rêves	1	1	0	6
31=Délais de paiement fournisseurs	1	0	1	6
32=Risque client (impayés)	1	0	1	6
33=Salaires et charges	1	0	1	6
42=Stock	1	0	1	6
22=Formation du personnel	1	0	1	5
23=Challenge de la création	1	0	1	5
4 =Marge	1	1	0	4
74=interrogation et demande des clients	1	0	1	3
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	1
30=Idée pour créateur potentiel	0	0	0	
34=Expansion, développement d'un réseau	0	0	0	
35=Projets personnels	0	0	0	
36=Dégustation	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
38=Salon, conférences, lecture magazines	0	0	0	
39=Transfert de savoir entre personnel	0	0	0	
40=Compétences, motivation	0	0	0	
41=Fiches d'utilisation possibles des produits	0	0	0	

MR PETIT CARTE DE MAI 1995

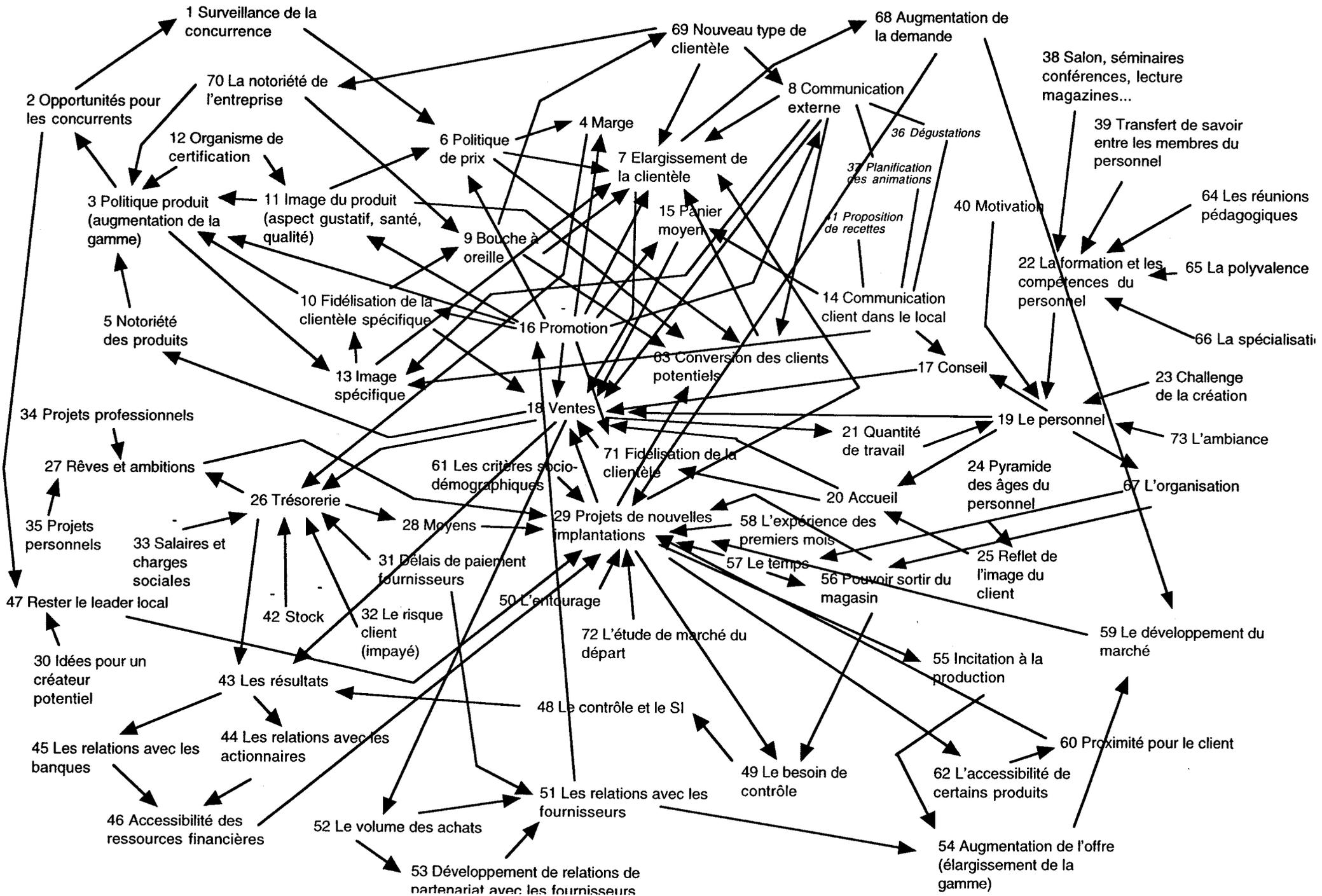
Classement par nombre de liens	est lié à	est influencé par	influence	centralité
18=Ventes	9	7	2	17
26=Trésorerie	7	5	2	13
3 =Politique produit	7	5	2	11
7 =Elargissement de la clientèle	6	5	1	16
19=Le personnel	6	3	3	12
13=Image spécifique	5	3	2	12
8 =Communication externe	3	0	3	14
17=Conseil	3	2	1	12
15=Panier moyen	3	2	1	11
20=Accueil	3	2	1	11
14=Communication client dans le local	3	0	3	10
6 =Politique de prix	3	1	2	9
10=Fidélisation de la clientèle BIO	3	1	2	9
1 =Surveillance de la concurrence	3	1	2	8
21=Quantité de travail	2	1	1	10
29=Nouveaux projets, diversification	2	1	1	10
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
16=Promotion	2	0	2	8
2 =Opportunité pour les concurrents	2	1	1	7
28=Moyens	2	1	1	7
5 =Notoriété des produits	2	1	1	6
11= Image du produit (qualité, santé, goût)	2	1	1	6
12=Organisme de certification	2	0	2	6
25=Reflète de l'image	2	1	1	6
27=Rêves	1	1	0	6
31=Délais de paiement fournisseurs	1	0	1	6
32=Risque client (impayés)	1	0	1	6
33=Salaires et charges	1	0	1	6
42=Stock	1	0	1	6
22=Formation du personnel	1	0	1	5
23=Challenge de la création	1	0	1	5
4 =Marge	1	1	0	4
74=interrogation et demande des clients	1	0	1	3
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	1
30=Idée pour créateur potentiel	0	0	0	
34=Expansion, développement d'un réseau	0	0	0	
35=Projets personnels	0	0	0	
36=Dégustation	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
38=Salon, conférences, lecture magazines	0	0	0	
39=Transfert de savoir entre personnel	0	0	0	
40=Compétences, motivation	0	0	0	
41=Fiches d'utilisation possibles des produits	0	0	0	

MR PETIT CARTE DE MAI 1995

Classement selon l'influence	est lié à	est influencé par	influence	centralité
19=Le personnel	6	3	3	12
8 =Communication externe	3	0	3	14
14=Communication client dans le local	3	0	3	10
18=Ventes	9	7	2	17
26=Trésorerie	7	5	2	13
3 =Politique produit	7	5	2	11
13=Image spécifique	5	3	2	12
6 =Politique de prix	3	1	2	9
10=Fidélisation de la clientèle BIO	3	1	2	9
1 =Surveillance de la concurrence	3	1	2	8
16=Promotion	2	0	2	8
12=Organisme de certification	2	0	2	6
7 =Elargissement de la clientèle	6	5	1	16
17=Conseil	3	2	1	12
15=Panier moyen	3	2	1	11
20=Accueil	3	2	1	11
21=Quantité de travail	2	1	1	10
29=Nouveaux projets, diversification	2	1	1	10
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
2 =Opportunité pour les concurrents	2	1	1	7
28=Moyens	2	1	1	7
5 =Notoriété des produits	2	1	1	6
11= Image du produit (qualité, santé, goût)	2	1	1	6
25=Reflet de l'image	2	1	1	6
31=Délais de paiement fournisseurs	1	0	1	6
32=Risque client (impayés)	1	0	1	6
33=Salaires et charges	1	0	1	6
42=Stock	1	0	1	6
22=Formation du personnel	1	0	1	5
23=Challenge de la création	1	0	1	5
74=interrogation et demande des clients	1	0	1	3
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	1
27=Rêves	1	1	0	6
4 =Marge	1	1	0	4
30=Idée pour créateur potentiel	0	0	0	
34=Expansion, développement d'un réseau	0	0	0	
35=Projets personnels	0	0	0	
36=Dégustation	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
38=Salon, conférences, lecture magazines	0	0	0	
39=Transfert de savoir entre personnel	0	0	0	
40=Compétences, motivation	0	0	0	
41=Fiches d'utilisation possibles des produits	0	0	0	

MR PETIT CARTE DE MAI 1995

Classement du plus au moins influencé	est lié à	est influencé par	influence	centralité
18=Ventes	9	7	2	17
26=Trésorerie	7	5	2	13
3 =Politique produit	7	5	2	11
7 =Elargissement de la clientèle	6	5	1	16
19=Le personnel	6	3	3	12
13=Image spécifique	5	3	2	12
17=Conseil	3	2	1	12
15=Panier moyen	3	2	1	11
20=Accueil	3	2	1	11
6 =Politique de prix	3	1	2	9
10=Fidélisation de la clientèle BIO	3	1	2	9
1 =Surveillance de la concurrence	3	1	2	8
21=Quantité de travail	2	1	1	10
29=Nouveaux projets, diversification	2	1	1	10
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
2 =Opportunité pour les concurrents	2	1	1	7
28=Moyens	2	1	1	7
5 =Notoriété des produits	2	1	1	6
11= Image du produit (qualité, santé, goût)	2	1	1	6
25=Reflet de l'image	2	1	1	6
27=Rêves	1	1	0	6
4 =Marge	1	1	0	4
8 =Communication externe	3	0	3	14
14=Communication client dans le local	3	0	3	10
16=Promotion	2	0	2	8
12=Organisme de certification	2	0	2	6
31=Délais de paiement fournisseurs	1	0	1	6
32=Risque client (impayés)	1	0	1	6
33=Salaires et charges	1	0	1	6
42=Stock	1	0	1	6
22=Formation du personnel	1	0	1	5
23=Challenge de la création	1	0	1	5
74=interrogation et demande des clients	1	0	1	3
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	1
30=Idée pour créateur potentiel	0	0	0	
34=Expansion, développement d'un réseau	0	0	0	
35=Projets personnels	0	0	0	
36=Dégustation	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
38=Salon, conférences, lecture magazines	0	0	0	
39=Transfert de savoir entre personnel	0	0	0	
40=Compétences, motivation	0	0	0	
41=Fiches d'utilisation possibles des produits	0	0	0	



Texte relatif à la carte de janvier 1996.

Pour M. Petit l'image spécifique de l'entreprise (13), permettant de fidéliser la clientèle spécifique (10) (niche), est influencée par la politique produit (3), elle-même influencée par les clients fidèles qui, bien souvent, ne sont pas sans donner spontanément leur avis sur les produits. Ils étaient auparavant sollicités mais le créateur ayant senti une gêne à effectuer systématiquement cette interrogation des clients (qui préfèrent parfois faire leurs achats sans avoir à subir un « interrogatoire ») la pratique a été interrompue. La notoriété des produits (5) est mesurée par l'étude des statistiques de ventes (18). Trois aspects (11) sont déterminants dans le choix d'un produit : l'aspect gustatif, l'aspect santé qu'il dégage (conformément au souci de la clientèle) et la qualité, cette dernière étant garantie par les organismes de certification (12). La politique produit développée dans l'entreprise n'est pas sans donner des idées aux concurrents (2) installés mais ne développant pas spécifiquement le créneau pris par l'entreprise; plus largement l'idée du créateur n'est pas sans donner des idées à des créateurs potentiels (30). Pour décourager les tentatives éventuelles le créateur souhaite affirmer sa position de leader (M. Petit a néanmoins su qu'un concurrent devrait ouvrir sa surface en septembre 1996).

La surveillance de la concurrence (1) permet l'ajustement de la politique de prix (6). Cette dernière est conditionnée par le positionnement haut de gamme lié à l'image du produit (11). Ce positionnement autorise des prix plus élevés et la marge (4) est intéressante par rapport à la moyenne du secteur. Cette marge n'était pas reliée précédemment à la trésorerie (26) car pour le créateur, le taux de marge étant fixé, c'est le volume des ventes qui conditionnait directement la trésorerie (de plus BFR négatif). Elle l'est désormais car d'une part le créateur est devenu soucieux des résultats (43) qui lui permettront d'accéder à de nouvelles ressources financières (46), lesquelles sont accessibles auprès de la banque (45) et des associés (44). La marge est reliée à la trésorerie aussi en raison des techniques promotionnelles mises en œuvre. Afin d'élargir sa clientèle (7) et de fidéliser la clientèle spécifique

(10), l'entreprise utilise désormais largement les techniques promotionnelles (16); or cette technique n'est pas sans affecter très sensiblement la marge globale de l'entreprise si l'on n'y prend garde. Les promotions influent sur la politique de prix en général, donc sur la marge, et la nouvelle politique de prix adoptée permet de convertir plus facilement (63) les clients potentiels. Le niveau de prix pratiqué auparavant (trop cher) rendait cette conversion difficile, il reste néanmoins élevé, ce que permet l'image des produits, mais le créateur joue davantage des techniques promotionnelles pour donner globalement une image de prix restant somme toute raisonnable. Les promotions influencent la politique produit (3) en ce sens qu'elles ne sont effectuées que sur certains types de produits, en général sur des produits de consommations les plus courantes pour « casser » l'image de « produits chers ». Cela donne de bons résultats et les ventes (18) dépassent les objectifs ce qui autorise les projets de nouvelles implantations (29).

La communication faite dans le local est constituée principalement de propositions relatives à l'utilisation des produits (41) et à des dégustations (36). Ces dernières font aussi l'objet d'action de communication externe (8). La communication dans le local, en plus de la préservation de l'image spécifique, influe sur les ventes par une augmentation sensible du panier moyen (15). Elle est une occasion de conseiller le client, et conseiller c'est vendre (18). La communication externe (8) s'adresse aux clients potentiels de proximité. L'entreprise bénéficie d'un emplacement privilégié dans une zone démographique à population aisée. Le bouche à oreille y va bon train (9) et la clientèle s'élargit (7). Le bouche à oreille a apporté un type de clientèle professionnelle inattendue (69), clientèle qui concourt à la notoriété de l'entreprise (70) et au sein duquel elle trouve les moyens de faire de la communication. Il s'agit d'un restaurant d'entreprise (self service) qui cuisine et propose désormais les produits distribués par M. Petit. La communication est faite sur les plateaux. Mais la communication externe porte principalement sur des séminaires de dégustation, des animations relatives à l'utilisation des produits, sur des campagnes promotionnelles.

Les dégustations (36) font partie de la formation du personnel (22). La participation à des salons, à des conférences, à des lectures de magazines spécialisées (38) assurent compétences au personnel. Le créateur veille à ce que les salariés communiquent leur savoir respectif (39). Il a à ce titre institué des réunions pédagogiques (64). La formation et les compétences (22) influencent la dimension qualitative du personnel (19). La dimension quantitative relève principalement de la quantité de travail (21) résultant du volume des ventes (18).

Les compétence, aussi bien en terme de connaissance des produits qu'en terme de capacité d'accueil (20) ou encore de capacité à prodiguer des conseils (17), influent sur les ventes (18).

La motivation peut être décomposée d'une part en motivation intrinsèque du personnel (40), et d'autre part dans le challenge que la création représente pour les membres de l'entreprise (23). La polyvalence (65) et la spécialisation (66) sont complémentaires dans la formation et les compétences (22). À terme ces compétences doivent être développées pour permettre au créateur de sortir du magasin (56), ce qui nécessite une organisation adéquate (67). Cette organisation doit pouvoir permettre au créateur de se dégager du temps (57) pour mettre en œuvre ses projets (30). Mais l'absence du créateur conduit au besoin de contrôle (49); besoin qui s'intensifiera avec la création de nouvelles unités (29). Un contrôle et un système d'information devrait permettre de suivre les résultats (43).

Le créateur a veillé, lors de l'embauche, à ce qu'il appelle la pyramide des âges des membres du personnel (24). L'idée est que chaque client puisse retrouver quelqu'un de son âge (25), reflet de son image, comme interlocuteur dans la surface commerciale. C'est important pour l'accueil (20), celui-ci étant vu, avec les promotions, comme le principal facteur de fidélisation de la clientèle (71) large. La clientèle spécifique, également sensible aux promotions, l'est toutefois davantage par rapport à l'image spécifique (13) résultant de la politique produit (3).

La trésorerie est sous l'influence de 6 variables principales : les ventes (18), les délais de paiement aux fournisseurs (32), les salaires et charges sociales (33), les stocks (42), le risque d'impayé (32), la marge (4). On remarque au passage que le personnel (19) n'est pas relié au concept « salaires et charges sociales » (33); pour le créateur les salariés sont davantage des facteurs de ventes que des facteurs de coûts⁸⁸. Il faut dire qu'en matière d'embauche cela semble s'être bien passé et la gestion du personnel ne pose pas de problème particulier⁸⁹. La trésorerie est la variable qui permettra au créateur de dégager des moyens (28) autorisant le développement de nouveaux projets (29), notamment en matière de nouvelles implantations (les projets liés à des diversifications ont été momentanément écartés). Ces nouveaux projets dégageront de nouvelles ventes, qui dégageront à leur tour de la trésorerie etc. Le créateur espère ainsi parvenir à ce qu'il appelle ses « rêves » qui, sur le plan professionnel (34), renvoient au développement d'un réseau, sur le plan personnel à un achat immobilier pour sa famille nombreuse (35). La trésorerie (26) et les ventes (18) devraient donner des résultats favorables aux relations avec les banques (45) et les actionnaires (44), à qui il faudra rendre des comptes avant de pouvoir à nouveau les solliciter pour les nouveaux projets (29). L'entourage proche (50), notamment le conjoint, est consulté pour cette éventualité, un accord est attendu. Le concept 29, à savoir les projets de nouvelles implantations, est influencé par de nombreux autres concepts. Il faut souligner qu'il est au centre des préoccupations actuelles du créateur. Il est influencé par le souhait de rester le leader local (métropole lilloise) (47); il dépend de la possibilité de réunir les ressources financières nécessaires (d'origine externe (46) ou interne (28)); il s'est confirmé par l'expérience des premiers mois (58); les implantations se feront au regard de critères socio-démographiques (61); il dépend du temps (57) dont disposera

⁸⁸ ce qui est dit à ce propos lors de l'établissement de cette carte ne reflète pas les préoccupations de la phase d'élaboration du projet, de même, en prévision du rachat de la société du Pas-de-Calais, le coût du personnel a été l'une des premières causes relevées par le créateur pour expliquer la situation difficile dans laquelle se trouve cette société

⁸⁹ Sauf sur un point dont nous parlerons lors du prochain chapitre.

le créateur pour la mise en œuvre; de l'avis de l'entourage (50); du besoin de proximité (59) (ce besoin sera assouvi en rendant accessible à la clientèle de proximité principalement les produits frais (62)); il est favorisé par l'augmentation de la demande (68) et de l'offre (54); donc de l'augmentation du marché (59). Il concourra à convertir de nouveaux clients (63), donc à participer à l'élargissement de la clientèle (7), cet élargissement augmente la demande (68) et permet de développer le marché (59). De nouvelles implantations (29) sont des incitations à la production (55) pour les producteurs (ils hésitent parfois à développer leur activité aussi bien en volume qu'en gamme). Ces incitations, combinées aux bonnes relations avec les fournisseurs (51) (des relations de partenariat (53) tendent à se systématiser sur la base d'offres promotionnelles), sont des facteurs favorables à un élargissement de l'offre (54). Elles favorisent le développement du marché (59), ce qui ne fait que confirmer la réflexion relative à de nouvelles implantations (29). Les relations avec les fournisseurs sont devenues bonnes en raison des délais de paiement (31) de l'entreprise. Lorsque le créateur peut payer « cash » sans trop grever sa trésorerie et si cela rend service au fournisseur, il le fait. En retour il obtient des facilités pour l'organisation d'offres promotionnelles (16). Les relations sont aussi évidemment conditionnées par les volumes d'achat (52) qui ont bien progressé, tout comme les ventes (18), les prévisions faites lors de l'établissement du projet à destination de la banque et des actionnaires potentiels sont atteintes.

Hiérarchisation des facteurs opérés par M. Petit pour la carte de janvier 1996

Carte 3
18 = Les ventes (20 points)
29 = Les projets de nouvelles implantations (20 points)
43 = Les résultats (20 points)
20 = L'accueil (10 points)
26 = La trésorerie (10 points)
47 = Rester le leader local (10 points)
67 = L'organisation (10 points)

MR PETIT CARTE DE JANVIER 1996				
Classement par numéro de concept	est lié à	est influencé par	influence	centralité
1=Surveillance de la concurrence	2	1	1	10
2=Opportunités pour les concurrents	3	1	2	16
3=Politique produit (augmentation de la gamme)	8	6	2	19
4=Marge	3	2	1	19
5=Notoriété des produits	2	1	1	23
6=Politique de prix	6	3	3	23
7=Elargissement de la clientèle	10	8	2	32
8=Communication externe	6	2	4	27
9=Bouche à oreille	5	2	3	19
10=Fidélisation de la clientèle spécifique	5	2	3	26
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	5	2	3	21
12=Organisme de certification Bio	2	0	2	10
13=Image spécifique	5	3	2	20
14=Communication client dans le local	3	0	3	14
15=Panier moyen	3	2	1	24
16=Promotion	11	1	10	31
17=Conseil	3	2	1	24
18=Ventes	15	10	5	39
19=Le personnel	9	5	4	29
20=Accueil	4	2	2	26
21=Quantité de travail	2	1	1	24
22=La formation et les compétences du personnel	6	5	1	15
23=Challenge de la création	1	0	1	11
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	2
25=Reflet de l'image du client	2	1	1	8
26=Trésorerie	9	6	3	29
27=Rêves et ambitions	4	3	1	24
28=Moyens	2	1	1	22
29=Projets de nouvelles implantations	19	13	6	37
30=Idée pour un créateur potentiel	1	0	1	8
31=Délais de paiement fournisseurs	2	0	2	15
32=Le risque client (impayé)	1	0	1	11
33=Salaires et charges sociales	1	0	1	11
34=Projets professionnels	1	0	1	10
35=Projets personnels	1	0	1	10
36=Dégustations	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
38=Salons, Séminaires conférences, lecture magazine	1	0	1	5
39=Transfert de savoir entre les membres du personnel	1	0	1	5
40=Motivation	1	0	1	11
41=Proposition de recettes	0	0	0	
42=Stock	1	0	1	11
43=Les résultats	5	3	2	26
44=Les relations avec les actionnaires	2	1	1	15
45=Les relations avec les banques	2	1	1	15
46=Accessibilité des ressources financières	3	2	1	20
47=Rester le leader local	3	2	1	22
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	16
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	20
50=L'entourage	1	0	1	10
51=Les relations avec les fournisseurs	5	3	2	18
52=Le volume des achats	3	1	2	23
53=Développement de relations de partenariat avec les fournisseurs	2	1	1	10
54=Augmentation de l'offre (élargissement de la gamme)	3	2	1	14
55=Incitation à la production	2	1	1	20
56=Pouvoir sortir du magasin	4	2	2	22
57=Temps	3	1	2	21
58=L'expérience des premiers mois	1	0	1	19
59=Le développement du marché	3	2	1	21

60=Proximité pour le client	2	1	1	19
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	19
62=L'accessibilité de certains produits	2	1	1	19
63=Conversion des clients potentiels	6	5	1	26
64=Les réunions pédagogiques	1	0	1	5
65=La polyvalence	1	0	1	5
66=La spécialisation	1	0	1	5
67=L'organisation	3	1	2	18
68=Augmentation de la demande	3	1	2	22
69=Nouveau type de clientèle	4	1	3	18
70=La notoriété de l'entreprise	3	1	2	11
71=Fidélisation de la clientèle	3	2	1	25
72=L'étude de marché du départ	1	0	1	19
73=L'ambiance	1	0	1	11

MR PETIT CARTE DE JANVIER 1996				
Classement par score de centralité	est lié à	est influencé par	influence	centralité
18=Ventes	15	10	5	39
29=Projets de nouvelles implantations	19	13	6	37
7=Elargissement de la clientèle	10	8	2	32
16=Promotion	11	1	10	31
19=Le personnel	9	5	4	29
26=Trésorerie	9	6	3	29
8=Communication externe	6	2	4	27
10=Fidélisation de la clientèle spécifique	5	2	3	26
20=Accueil	4	2	2	26
43=Les résultats	5	3	2	26
63=Conversion des clients potentiels	6	5	1	26
71=Fidélisation de la clientèle	3	2	1	25
15=Panier moyen	3	2	1	24
17=Conseil	3	2	1	24
21=Quantité de travail	2	1	1	24
27=Rêves et ambitions	4	3	1	24
5=Notoriété des produits	2	1	1	23
6=Politique de prix	6	3	3	23
52=Le volume des achats	3	1	2	23
28=Moyens	2	1	1	22
47=Rester le leader local	3	2	1	22
56=Pouvoir sortir du magasin	4	2	2	22
68=Augmentation de la demande	3	1	2	22
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	5	2	3	21
57=Temps	3	1	2	21
59=Le développement du marché	3	2	1	21
13=Image spécifique	5	3	2	20
46=Accessibilité des ressources financières	3	2	1	20
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	20
55=Incitation à la production	2	1	1	20
3=Politique produit (augmentation de la gamme)	8	6	2	19
4=Marge	3	2	1	19
9=Bouche à oreille	5	2	3	19
58=L'expérience des premiers mois	1	0	1	19
60=Proximité pour le client	2	1	1	19
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	19
62=L'accessibilité de certains produits	2	1	1	19
72=L'étude de marché du départ	1	0	1	19
51=Les relations avec les fournisseurs	5	3	2	18
67=L'organisation	3	1	2	18
69=Nouveau type de clientèle	4	1	3	18
2=Opportunités pour les concurrents	3	1	2	16
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	16
22=La formation et les compétences du personnel	6	5	1	15
31=Délais de paiement fournisseurs	2	0	2	15
44=Les relations avec les actionnaires	2	1	1	15
45=Les relations avec les banques	2	1	1	15
14=Communication client dans le local	3	0	3	14
54=Augmentation de l'offre (élargissement de la gamme)	3	2	1	14
23=Challenge de la création	1	0	1	11
32=Le risque client (impayé)	1	0	1	11
33=Salaires et charges sociales	1	0	1	11
40=Motivation	1	0	1	11
42=Stock	1	0	1	11
70=La notoriété de l'entreprise	3	1	2	11
73=L'ambiance	1	0	1	11
1=Surveillance de la concurrence	2	1	1	10
12=Organisme de certification	2	0	2	10
34=Projets professionnels	1	0	1	10

35=Projets personnels	1	0	1	10
50=L'entourage	1	0	1	10
53=Développement de relations de partenariat avec les fournisseurs	2	1	1	10
25=Reflet de l'image du client	2	1	1	8
30=Idée pour un créateur potentiel	1	0	1	8
38=Salons, Séminaires conférences, lecture magazine	1	0	1	5
39=Transfert de savoir entre les membres du personnel	1	0	1	5
64=Les réunions pédagogiques	1	0	1	5
65=La polyvalence	1	0	1	5
66=La spécialisation	1	0	1	5
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	2
36=Dégustations	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
41=Proposition de recettes	0	0	0	

MR PETIT CARTE DE JANVIER 1996				
Classement par nombre de liens	est lié à	est influencé par	influence	centralité
29=Projets de nouvelles implantations	19	13	6	37
18=Ventes	15	10	5	39
16=Promotion	11	1	10	31
7=Elargissement de la clientèle	10	8	2	32
19=Le personnel	9	5	4	29
26=Trésorerie	9	6	3	29
3=Politique produit (augmentation de la gamme)	8	6	2	19
8=Communication externe	6	2	4	27
63=Conversion des clients potentiels	6	5	1	26
6=Politique de prix	6	3	3	23
22=La formation et les compétences du personnel	6	5	1	15
10=Fidélisation de la clientèle spécifique	5	2	3	26
43=Les résultats	5	3	2	26
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	5	2	3	21
13=Image spécifique	5	3	2	20
9=Bouche à oreille	5	2	3	19
51=Les relations avec les fournisseurs	5	3	2	18
20=Accueil	4	2	2	26
27=Rêves et ambitions	4	3	1	24
56=Pouvoir sortir du magasin	4	2	2	22
69=Nouveau type de clientèle	4	1	3	18
71=Fidélisation de la clientèle	3	2	1	25
15=Panier moyen	3	2	1	24
17=Conseil	3	2	1	24
52=Le volume des achats	3	1	2	23
47=Rester le leader local	3	2	1	22
68=Augmentation de la demande	3	1	2	22
57=Temps	3	1	2	21
59=Le développement du marché	3	2	1	21
46=Accessibilité des ressources financières	3	2	1	20
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	20
4=Marge	3	2	1	19
67=L'organisation	3	1	2	18
2=Opportunités pour les concurrents	3	1	2	16
14=Communication client dans le local	3	0	3	14
54=Augmentation de l'offre (élargissement de la gamme)	3	2	1	14
70=La notoriété de l'entreprise	3	1	2	11
21=Quantité de travail	2	1	1	24
5=Notoriété des produits	2	1	1	23
28=Moyens	2	1	1	22
55=Incitation à la production	2	1	1	20
60=Proximité pour le client	2	1	1	19
62=L'accessibilité de certains produits	2	1	1	19
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	16
31=Délais de paiement fournisseurs	2	0	2	15
44=Les relations avec les actionnaires	2	1	1	15
45=Les relations avec les banques	2	1	1	15
1=Surveillance de la concurrence	2	1	1	10
12=Organisme de certification	2	0	2	10
53=Développement de relations de partenariat avec les fournisseurs	2	1	1	10
25=Reffet de l'image du client	2	1	1	8
58=L'expérience des premiers mois	1	0	1	19
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	19
72=L'étude de marché du départ	1	0	1	19
23=Challenge de la création	1	0	1	11
32=Le risque client (impayé)	1	0	1	11
33=Salaires et charges sociales	1	0	1	11
40=Motivation	1	0	1	11
42=Stock	1	0	1	11

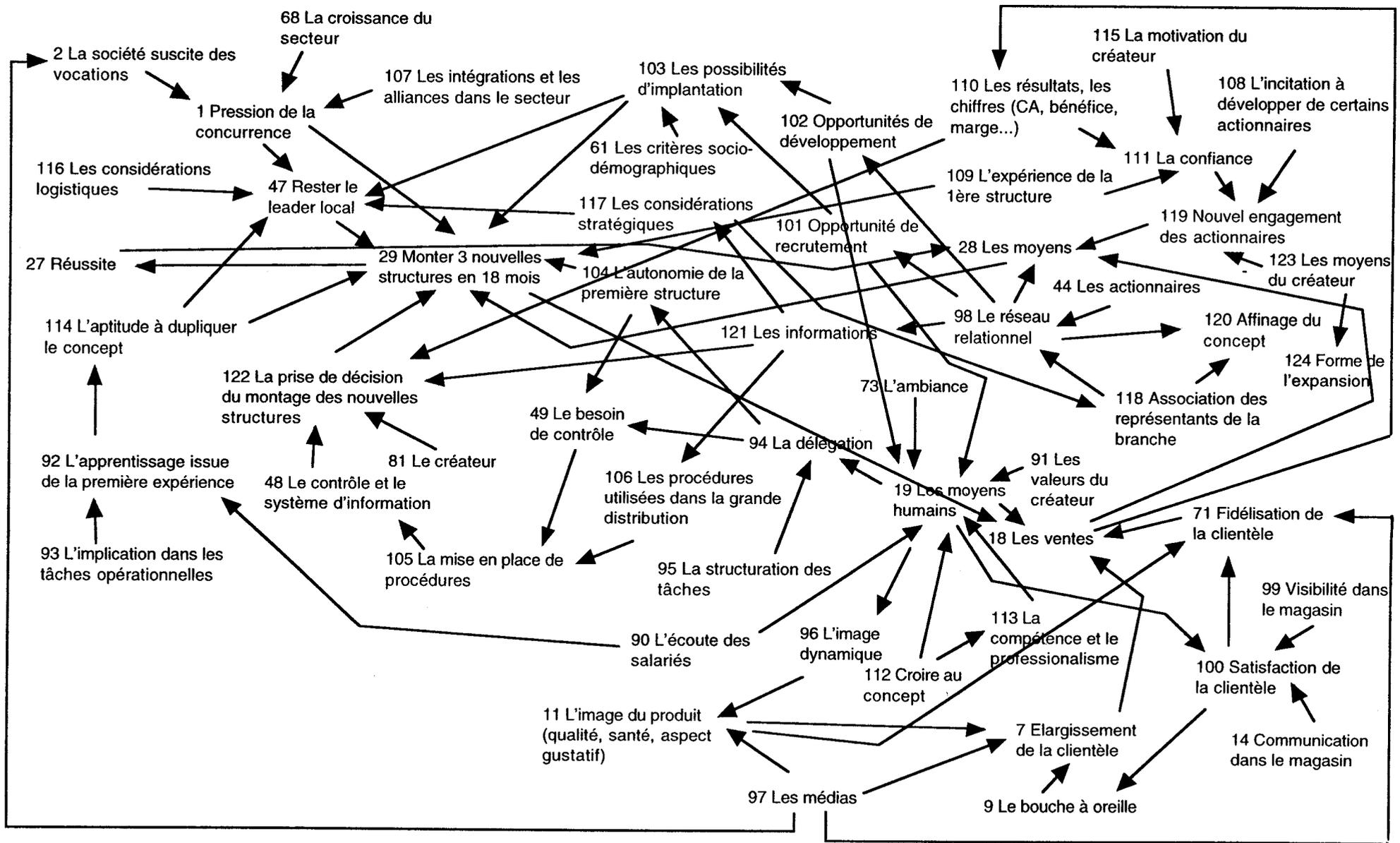
73=L'ambiance	1	0	1	11
34=Projets professionnels	1	0	1	10
35=Projets personnels	1	0	1	10
50=L'entourage	1	0	1	10
30=Idée pour un créateur potentiel	1	0	1	8
38=Salons, Séminaires conférences, lecture magazine	1	0	1	5
39=Transfert de savoir entre les membres du personnel	1	0	1	5
64=Les réunions pédagogiques	1	0	1	5
65=La polyvalence	1	0	1	5
66=La spécialisation	1	0	1	5
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	2
36=Dégustations	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
41=Proposition de recettes	0	0	0	

MR PETIT CARTE DE JANVIER 1996				
Classement selon l'influence	est lié à	est influencé par	influence	centralité
16=Promotion	11	1	10	31
29=Projets de nouvelles implantations	19	13	6	37
18=Ventes	15	10	5	39
19=Le personnel	9	5	4	29
8=Communication externe	6	2	4	27
26=Trésorerie	9	6	3	29
6=Politique de prix	6	3	3	23
10=Fidélisation de la clientèle spécifique	5	2	3	26
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	5	2	3	21
9=Bouche à oreille	5	2	3	19
69=Nouveau type de clientèle	4	1	3	18
14=Communication client dans le local	3	0	3	14
7=Elargissement de la clientèle	10	8	2	32
3=Politique produit (augmentation de la gamme)	8	6	2	19
43=Les résultats	5	3	2	26
13=Image spécifique	5	3	2	20
51=Les relations avec les fournisseurs	5	3	2	18
20=Accueil	4	2	2	26
56=Pouvoir sortir du magasin	4	2	2	22
52=Le volume des achats	3	1	2	23
68=Augmentation de la demande	3	1	2	22
57=Temps	3	1	2	21
67=L'organisation	3	1	2	18
2=Opportunités pour les concurrents	3	1	2	16
70=La notoriété de l'entreprise	3	1	2	11
31=Délais de paiement fournisseurs	2	0	2	15
12=Organisme de certification Bio	2	0	2	10
63=Conversion des clients potentiels	6	5	1	26
22=La formation et les compétences du personnel	6	5	1	15
27=Rêves et ambitions	4	3	1	24
71=Fidélisation de la clientèle	3	2	1	25
15=Panier moyen	3	2	1	24
17=Conseil	3	2	1	24
47=Rester le leader local	3	2	1	22
59=Le développement du marché	3	2	1	21
46=Accessibilité des ressources financières	3	2	1	20
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	20
4=Marge	3	2	1	19
54=Augmentation de l'offre (élargissement de la gamme)	3	2	1	14
21=Quantité de travail	2	1	1	24
5=Notoriété des produits	2	1	1	23
28=Moyens	2	1	1	22
55=Incitation à la production	2	1	1	20
60=Proximité pour le client	2	1	1	19
62=L'accessibilité de certains produits	2	1	1	19
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	16
44=Les relations avec les actionnaires	2	1	1	15
45=Les relations avec les banques	2	1	1	15
1=Surveillance de la concurrence	2	1	1	10
53=Développement de relations de partenariat avec les fournisseurs	2	1	1	10
25=Reffet de l'image du client	2	1	1	8
58=L'expérience des premiers mois	1	0	1	19
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	19
72=L'étude de marché du départ	1	0	1	19
23=Challenge de la création	1	0	1	11
32=Le risque client (impayé)	1	0	1	11
33=Salaires et charges sociales	1	0	1	11
40=Motivation	1	0	1	11
42=Stock	1	0	1	11

73=L'ambiance	1	0	1	11
34=Projets professionnels	1	0	1	10
35=Projets personnels	1	0	1	10
50=L'entourage	1	0	1	10
30=Idée pour un créateur potentiel	1	0	1	8
38=Salons, Séminaires conférences, lecture magazine	1	0	1	5
39=Transfert de savoir entre les membres du personnel	1	0	1	5
64=Les réunions pédagogiques	1	0	1	5
65=La polyvalence	1	0	1	5
66=La spécialisation	1	0	1	5
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	2
36=Dégustations	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
41=Proposition de recettes	0	0	0	

MR PETIT CARTE DE JANVIER 1996				
Classement du plus au moins influencé	est lié à	est influencé par	influence	centralité
29=Projets de nouvelles implantations	19	13	6	37
18=Ventes	15	10	5	39
7=Elargissement de la clientèle	10	8	2	32
26=Trésorerie	9	6	3	29
3=Politique produit (augmentation de la gamme)	8	6	2	19
19=Le personnel	9	5	4	29
63=Conversion des clients potentiels	6	5	1	26
22=La formation et les compétences du personnel	6	5	1	15
6=Politique de prix	6	3	3	23
43=Les résultats	5	3	2	26
13=Image spécifique	5	3	2	20
51=Les relations avec les fournisseurs	5	3	2	18
27=Rêves et ambitions	4	3	1	24
8=Communication externe	6	2	4	27
10=Fidélisation de la clientèle spécifique	5	2	3	26
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	5	2	3	21
9=Bouche à oreille	5	2	3	19
20=Accueil	4	2	2	26
56=Pouvoir sortir du magasin	4	2	2	22
71=Fidélisation de la clientèle	3	2	1	25
15=Panier moyen	3	2	1	24
17=Conseil	3	2	1	24
47=Rester le leader local	3	2	1	22
59=Le développement du marché	3	2	1	21
46=Accessibilité des ressources financières	3	2	1	20
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	20
4=Marge	3	2	1	19
54=Augmentation de l'offre (élargissement de la gamme)	3	2	1	14
16=Promotion	11	1	10	31
69=Nouveau type de clientèle	4	1	3	18
52=Le volume des achats	3	1	2	23
68=Augmentation de la demande	3	1	2	22
57=Temps	3	1	2	21
67=L'organisation	3	1	2	18
2=Opportunités pour les concurrents	3	1	2	16
70=La notoriété de l'entreprise	3	1	2	11
21=Quantité de travail	2	1	1	24
5=Notoriété des produits	2	1	1	23
28=Moyens	2	1	1	22
55=Incitation à la production	2	1	1	20
60=Proximité pour le client	2	1	1	19
62=L'accessibilité de certains produits	2	1	1	19
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	16
44=Les relations avec les actionnaires	2	1	1	15
45=Les relations avec les banques	2	1	1	15
1=Surveillance de la concurrence	2	1	1	10
53=Développement de relations de partenariat avec les fournisseurs	2	1	1	10
25=Reflet de l'image du client	2	1	1	8
14=Communication client dans le local	3	0	3	14
31=Délais de paiement fournisseurs	2	0	2	15
12=Organisme de certification	2	0	2	10
58=L'expérience des premiers mois	1	0	1	19
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	19
72=L'étude de marché du départ	1	0	1	19
23=Challenge de la création	1	0	1	11
32=Le risque client (impayé)	1	0	1	11
33=Salaires et charges sociales	1	0	1	11
40=Motivation	1	0	1	11
42=Stock	1	0	1	11

73=L'ambiance	1	0	1	11
34=Projets professionnels	1	0	1	10
35=Projets personnels	1	0	1	10
50=L'entourage	1	0	1	10
30=Idée pour un créateur potentiel	1	0	1	8
38=Salons, Séminaires conférences, lecture magazine	1	0	1	5
39=Transfert de savoir entre les membres du personnel	1	0	1	5
64=Les réunions pédagogiques	1	0	1	5
65=La polyvalence	1	0	1	5
66=La spécialisation	1	0	1	5
24=Pyramide des âges du personnel	1	0	1	2
36=Dégustations	0	0	0	
37=Planification des animations	0	0	0	
41=Proposition de recettes	0	0	0	



Texte relatif à la carte de juin 1996.

La priorité est le montage de nouvelles surfaces commerciales (29). M. Petit a toujours eu comme projet de développer un réseau, dont la forme (124) est actuellement objet de réflexion (la franchise est écartée, le holding semble avoir la faveur de M. Petit). Cette réflexion est due au manque de moyens personnels dont dispose M. Petit (123).

La concurrence exerce sa pression de plusieurs façons. La première est induite par la croissance du secteur (68). L'impact médiatique (97) d'un scandale récent dans le secteur alimentaire a beaucoup profité à l'activité de la société (71, 7, 11). Cela ne fait aussi que renforcer les « vocations » qu'elle suscite (2). Une société s'installe (ouverture septembre 1996) dans la région, ce qui pousse davantage M. Petit à vouloir rester le leader local (métropole lilloise), donc à monter d'autres structures rapidement. Les pratiques en matière d'intégration et d'alliances dans le secteur influent également sur le souhait d'être le leader régional (vision à plus long terme), l'affaire de M. Petit intéresse des personnes du milieu de la distribution. M. Petit est sensible à cet intérêt.

L'objectif est fixé à 3 nouvelles structures dans les 18 mois : un rachat d'une structure qui éprouve des difficultés dans le Pas-de-Calais, deux structures vraiment nouvelles dont une qui ouvrira en octobre 1996, le bail doit être signé prochainement pour la seconde structure⁹⁰. Le prochain exercice devrait générer un CA (18) estimé à 18 millions de francs pour les quatre structures⁹¹. La croissance du CA conduit M. Petit à prévoir un CA d'environ 6 millions pour le prochain exercice de 12 mois pour la structure n°1. Les autres structures devraient bénéficier de l'expérience de la première structure. M. Petit prévoit pour elles trois 12 millions de francs (sur douze mois). C'est-à-dire qu'il estime pouvoir gagner quatre mois pour un CA identique par bénéfice de l'expérience de la première structure.

⁹⁰ Le rachat ne s'est finalement pas effectué, mais les deux nouvelles structures ont été créées.

⁹¹ le premier bilan a fait apparaître un CA d'environ 4,022 millions de francs (avec un bénéfice d'environ 90000 francs) pour un exercice de 16 mois (de février 1995 à juin 1996).

Rester le leader local dépend des possibilités d'implantation, notamment dans les zones aux critères socio-démographiques favorables (61). M. Petit cherche depuis quelques temps (vainement pour l'instant pour la troisième structure, les locaux n'étant pas propices à la duplication de son concept). Les opportunités de développement lui semblent d'autant plus évidentes (102) que son réseau relationnel (98), qui lui fait part de ces possibilités, lui apportent tout un ensemble d'informations de nature stratégique (117) qui confortent tant son ambition que la nécessité de rester le leader local (47). Le souhait de limiter ses activités localement relève également de considérations logistiques (116), il n'est pas impossible que la première structure serve de centrale d'achat. C'est par le réseau relationnel que s'offrent également des opportunités de recrutement (101). Une embauche a récemment été effectuée, outre le fait qu'elle a permis de renforcer les moyens humains (20), le nouvel arrivant est vu par M. Petit comme un partenaire potentiel pour de nouveaux projets, ce qui vient conforter les possibilités d'implantation (103).

Le réseau relationnel (98) s'est largement étayé. Il est une source particulièrement riche en matière d'informations (121), notamment pour la prise de décision du montage des nouvelles structures (122), décision au final prise par le créateur (81). Le réseau informe aussi M. Petit sur les procédures utilisées dans la grande distribution, dont il pourrait s'inspirer (106). En fait ce type d'information l'aide à penser la manière de contrôler son projet (48), notamment dans la mise en place de procédures qu'induit, plus encore qu'avant, le besoin de contrôle (49) résultant de l'autonomie que prend la première structure (104). En effet M. Petit a délégué (94), une personne de son personnel (20) avait d'ailleurs été recrutée dans le but de prendre la responsabilité de la première surface commerciale. Cette personne a été formée par M. Petit et est bien imprégnée de ses valeurs (91)⁹². Les tâches (95) de chacun (notamment les rapports entre cette personne et le créateur) ont été re-

⁹² ce qui est flagrant dans la carte que nous avons établie de cette personne

vues pour permettre cette délégation. L'ambiance est bonne dans la société (73), ce qui influe sur la disponibilité du personnel (20).

La meilleure ambiance se ressent sur les ventes (18), les clients sont satisfaits (100), ils reviennent (71). Toute la communication interne a été repensée pour leur plus grande satisfaction, tout est fait pour que ce que le créateur appelle la « visibilité dans le magasin » soit optimum (degré de spécificité du produit, signalétique, etc.). Le personnel croit au concept (112), et n'en est que plus compétent et professionnel (113). Il s'investit et se montre dynamique (96), ce qui est favorable à l'image de santé que dégagent les produits distribués (11). Cette image, renforcée par le « coup » médiatique du scandale précédemment évoqué, a permis l'élargissement de la clientèle (7). Le bouche à oreille (9) fonctionne toujours très bien.

Le créateur se montre plus attentif à l'écoute des salariés suite à une expérience avec la personne qui prend la responsabilité de l'exploitation de la première structure (90). Une mise au point a été nécessaire. En effet le créateur ne parvenait pas à s'effacer et l'employée ne pouvait donc pas « s'émanciper » dans son rôle de responsable. C'est la mise au point qui a permis la redéfinition des tâches de chacun (95). M. Petit estime avoir appris beaucoup de cette expérience (92). Néanmoins il souligne que sa forte implication dans les tâches opérationnelles lui a apporté beaucoup (93). M. Petit n'avait auparavant aucune expérience dans le domaine du projet qu'il a monté. Il se sent prêt à dupliquer le concept (114), à monter les nouvelles structures (29). Celles-ci devraient lui apporter la réussite personnelle et professionnelle (ainsi que des moyens (123)).

Le noyau dur du réseau relationnel est composé des actionnaires (44) et des relations développées dans le cadre d'une association des représentants de la branche (118) (producteurs et/ou fournisseurs, consommateurs, distributeurs, etc.). C'est pour des considérations stratégiques que M. Petit est dans cette association. La présidence lui a été proposée. Il a pour l'instant décliné l'offre, souhaitant voir les comptes vérifiés par une autorité compétente avant de s'engager. Il a l'intention d'accepter la présidence, ce qui le mettra

au centre d'un vaste réseau.

Les ventes continuent de progresser (18), ce qui permet d'accroître les moyens (28) susceptibles d'être utilisés dans les futurs développements (cela dépend de la forme de développement qui sera retenue). Les moyens dépendent aussi du montant que sont prêts à réinvestir les actionnaires (44). Les ventes (18) ont permis de bons résultats (la marge est intégrée à ces résultats), le bilan sorti après 16 mois d'activité a réconforté les actionnaires, leur confiance (111) s'est accrue. La motivation (115) que montre le créateur joue aussi dans cette confiance. M. Petit rencontre régulièrement les actionnaires, qui ont pu donc suivre l'évolution de la première structure, largement informé qu'ils étaient par le créateur. L'expérience de la première structure est bien vécue par tous et, hormis un actionnaire éprouvant quelques difficultés financières et à qui M. Petit a proposé de racheter les parts, tous sont prêts à écouter de nouvelles propositions. Une assemblée a été prévue à cet effet. Le nouvel engagement des actionnaires (119) ne devrait pas poser de problème, leur confiance est acquise (111) et certains d'entre eux poussent d'ailleurs M. Petit (108) dans ses projets de développement. En fait c'est plutôt du côté des moyens personnels de M. Petit que le bât blesse, sa préoccupante réflexion actuelle sur la forme que prendra l'expansion.

Hiérarchisation des facteurs opérés par M. Petit pour la carte de juin 1996.

Carte 4
29 = Monter 3 nouvelles structures (20 points)
47 = Rester le leader local (20 points)
18 = Les ventes (10 points)
48 = Le contrôle et le besoin d'information (10 points)
98 = Le réseau relationnel (10 points)
102 = Les opportunités de développement (10 points)
104 = L'autonomie de la première structure (10 points)
110 = Les résultats, les chiffres (10 points)

MR PETIT CARTE DE JUIN 1996				
Classement par numéro de concept	est lié à	est influencé par	influence	centralité
1=Pression de la concurrence	5	3	2	16
2=La société suscite des vocations	2	1	1	9
7=Elargissement de la clientèle	4	3	1	15
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	4	2	2	10
14=Communication client dans le local	1	0	1	7
18=Ventes	6	4	2	24
19=Les moyens humains	11	7	4	23
27=La réussite	2	1	1	15
28=Les moyens	5	4	1	23
29=Monter 3 nouvelles structures dans les 18 mois	10	8	2	26
44=Les actionnaires	1	0	1	7
47=Rester le leader local	6	5	1	18
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	9
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	11
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	7
68=La croissance du secteur	1	0	1	6
71=Fidélisation de la clientèle	4	3	1	15
73=L'ambiance	1	0	1	11
81=Le créateur	1	0	1	7
90=L'écoute des salariés	2	0	2	13
91=Les valeurs du créateur	1	0	1	11
92=L'apprentissage tirée de la 1ère expérience	3	2	1	10
93=L'implication dans les tâches opérationnelles	1	0	1	3
94=La délégation	4	2	2	16
95=La structuration des tâches	1	0	1	6
96=Image dynamique	2	1	1	12
97=Les médias	4	0	4	9
98=Le réseau relationnel	7	2	5	18
99=Visibilité dans le magasin	1	0	1	7
100=Satisfaction de la clientèle	5	3	2	14
101=opportunité de recrutement	3	1	2	18
102=Opportunités de développement	3	1	2	18
103=Les possibilités d'implantation	5	3	2	19
104=L'autonomie de la première structure	3	1	2	17
105=Le mise en place de procédure	3	2	1	7
106=Les procédures utilisées dans la grande distribution	2	1	1	8
107=Les intégrations et les alliances dans le secteur	1	0	1	6
108=Les incitations de certains actionnaires	1	0	1	4
109=L'expérience de la première structure	2	0	2	14
110=Les chiffres	3	1	2	16
111=La confiance	4	3	1	11
112=La croyance dans le concept	2	0	2	11
113=La compétence et le professionnalisme	2	1	1	11
114=L'aptitude à dupliquer le concept	3	1	2	15
115=La motivation du créateur	1	0	1	4
116=Les considérations logistiques	1	0	1	8
117=Les considérations stratégiques	3	1	2	12
118=L'association	3	1	2	9
119=Nouvel engagement des actionnaires	4	3	1	13
120=Affinage du concept, du métier	2	2	0	8
121=Les informations	4	1	3	14
122=La prise de décision	5	4	1	18
123=Les moyens de Mr Petit	2	0	2	5
124=Forme de l'expansion	1	1	0	2

MR PETIT CARTE DE JUIN 1996

Classement par score de centralité	est lié à	est influencé par	influence	centralité
29=Monter 3 nouvelles structures dans les 18 mois	10	8	2	26
18=Ventes	6	4	2	24
19=Les moyens humains	11	7	4	23
28=Les moyens	5	4	1	23
103=Les possibilités d'implantation	5	3	2	19
47=Rester le leader local	6	5	1	18
98=Le réseau relationnel	7	2	5	18
101=opportunité de recrutement	3	1	2	18
102=Opportunités de développement	3	1	2	18
122=La prise de décision	5	4	1	18
104=L'autonomie de la première structure	3	1	2	17
1=Pression de la concurrence	5	3	2	16
94=La délégation	4	2	2	16
110=Les chiffres	3	1	2	16
7=Elargissement de la clientèle	4	3	1	15
27=La réussite	2	1	1	15
71=Fidélisation de la clientèle	4	3	1	15
114=L'aptitude à dupliquer le concept	3	1	2	15
100=Satisfaction de la clientèle	5	3	2	14
109=L'expérience de la première structure	2	0	2	14
121=Les informations	4	1	3	14
90=L'écoute des salariés	2	0	2	13
119=Nouvel engagement des actionnaires	4	3	1	13
96=Image dynamique	2	1	1	12
117=Les considérations stratégiques	3	1	2	12
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	11
73=L'ambiance	1	0	1	11
91=Les valeurs du créateur	1	0	1	11
111=La confiance	4	3	1	11
112=La croyance dans le concept	2	0	2	11
113=La compétence et le professionnalisme	2	1	1	11
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	4	2	2	10
92=L'apprentissage tirée de la 1ère expérience	3	2	1	10
2=La société suscite des vocations	2	1	1	9
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	9
97=Les médias	4	0	4	9
118=L'association	3	1	2	9
106=Les procédures utilisées dans la grande distribution	2	1	1	8
116=Les considérations logistiques	1	0	1	8
120=Affinage du concept, du métier	2	2	0	8
14=Communication client dans le local	1	0	1	7
44=Les actionnaires	1	0	1	7
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	7
81=Le créateur	1	0	1	7
99=Visibilité dans le magasin	1	0	1	7
105=Le mise en place de procédure	3	2	1	7
68=La croissance du secteur	1	0	1	6
95=La structuration des tâches	1	0	1	6
107=Les intégrations et les alliances dans le secteur	1	0	1	6
123=Les moyens de Mr Petit	2	0	2	5
108=Les incitations de certains actionnaires	1	0	1	4
115=La motivation du créateur	1	0	1	4
93=L'implication dans les tâches opérationnelles	1	0	1	3
124=Forme de l'expansion	1	1	0	2

MR PETIT CARTE DE JUIN 1996				
Classement par nombre de liens	est lié à	est influencé par	influence	centralité
19=Les moyens humains	11	7	4	23
29=Monter 3 nouvelles structures dans les 18 mois	10	8	2	26
98=Le réseau relationnel	7	2	5	18
18=Ventes	6	4	2	24
47=Rester le leader local	6	5	1	18
28=Les moyens	5	4	1	23
103=Les possibilités d'implantation	5	3	2	19
122=La prise de décision	5	4	1	18
1=Pression de la concurrence	5	3	2	16
100=Satisfaction de la clientèle	5	3	2	14
94=La délégation	4	2	2	16
7=Elargissement de la clientèle	4	3	1	15
71=Fidélisation de la clientèle	4	3	1	15
121=Les informations	4	1	3	14
119=Nouvel engagement des actionnaires	4	3	1	13
111=La confiance	4	3	1	11
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	4	2	2	10
97=Les médias	4	0	4	9
101=opportunité de recrutement	3	1	2	18
102=Opportunités de développement	3	1	2	18
104=L'autonomie de la première structure	3	1	2	17
110=Les chiffres	3	1	2	16
114=L'aptitude à dupliquer le concept	3	1	2	15
117=Les considérations stratégiques	3	1	2	12
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	11
92=L'apprentissage tirée de la 1ère expérience	3	2	1	10
118=L'association	3	1	2	9
105=Le mise en place de procédure	3	2	1	7
27=La réussite	2	1	1	15
109=L'expérience de la première structure	2	0	2	14
90=L'écoute des salariés	2	0	2	13
96=Image dynamique	2	1	1	12
112=La croyance dans le concept	2	0	2	11
113=La compétence et le professionnalisme	2	1	1	11
2=La société suscite des vocations	2	1	1	9
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	9
106=Les procédures utilisées dans la grande distribution	2	1	1	8
120=Affinage du concept, du métier	2	2	0	8
123=Les moyens de Mr Petit	2	0	2	5
73=L'ambiance	1	0	1	11
91=Les valeurs du créateur	1	0	1	11
116=Les considérations logistiques	1	0	1	8
14=Communication client dans le local	1	0	1	7
44=Les actionnaires	1	0	1	7
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	7
81=Le créateur	1	0	1	7
99=Visibilité dans le magasin	1	0	1	7
68=La croissance du secteur	1	0	1	6
95=La structuration des tâches	1	0	1	6
107=Les intégrations et les alliances dans le secteur	1	0	1	6
108=Les incitations de certains actionnaires	1	0	1	4
115=La motivation du créateur	1	0	1	4
93=L'implication dans les tâches opérationnelles	1	0	1	3
124=Forme de l'expansion	1	1	0	2

MR PETIT CARTE DE JUIN 1996				
Classement selon l'influence	est lié à	est influencé par	influence	centralité
98=Le réseau relationnel	7	2	5	18
19=Les moyens humains	11	7	4	23
97=Les médias	4	0	4	9
121=Les informations	4	1	3	14
29=Monter 3 nouvelles structures dans les 18 mois	10	8	2	26
18=Ventes	6	4	2	24
103=Les possibilités d'implantation	5	3	2	19
1=Pression de la concurrence	5	3	2	16
100=Satisfaction de la clientèle	5	3	2	14
94=La délégation	4	2	2	16
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	4	2	2	10
101=opportunité de recrutement	3	1	2	18
102=Opportunités de développement	3	1	2	18
104=L'autonomie de la première structure	3	1	2	17
110=Les chiffres	3	1	2	16
114=L'aptitude à dupliquer le concept	3	1	2	15
117=Les considérations stratégiques	3	1	2	12
118=L'association	3	1	2	9
109=L'expérience de la première structure	2	0	2	14
90=L'écoute des salariés	2	0	2	13
112=La croyance dans le concept	2	0	2	11
123=Les moyens de Mr Petit	2	0	2	5
47=Rester le leader local	6	5	1	18
28=Les moyens	5	4	1	23
122=La prise de décision	5	4	1	18
7=Elargissement de la clientèle	4	3	1	15
71=Fidélisation de la clientèle	4	3	1	15
119=Nouvel engagement des actionnaires	4	3	1	13
111=La confiance	4	3	1	11
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	11
92=L'apprentissage tirée de la 1ère expérience	3	2	1	10
105=Le mise en place de procédure	3	2	1	7
27=La réussite	2	1	1	15
96=Image dynamique	2	1	1	12
113=La compétence et le professionnalisme	2	1	1	11
2=La société suscite des vocations	2	1	1	9
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	9
106=Les procédures utilisées dans la grande distribution	2	1	1	8
73=L'ambiance	1	0	1	11
91=Les valeurs du créateur	1	0	1	11
116=Les considérations logistiques	1	0	1	8
14=Communication client dans le local	1	0	1	7
44=Les actionnaires	1	0	1	7
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	7
81=Le créateur	1	0	1	7
99=Visibilité dans le magasin	1	0	1	7
68=La croissance du secteur	1	0	1	6
95=La structuration des tâches	1	0	1	6
107=Les intégrations et les alliances dans le secteur	1	0	1	6
108=Les incitations de certains actionnaires	1	0	1	4
115=La motivation du créateur	1	0	1	4
93=L'implication dans les tâches opérationnelles	1	0	1	3
120=Affinage du concept, du métier	2	2	0	8
124=Forme de l'expansion	1	1	0	2

MR PETIT CARTE DE JUIN 1996				
Classement du plus au moins influencé	est lié à	est influencé par	influence	centralité
29=Monter 3 nouvelles structures dans les 18 mois	10	8	2	26
19=Les moyens humains	11	7	4	23
47=Rester le leader local	6	5	1	18
18=Ventes	6	4	2	24
28=Les moyens	5	4	1	23
122=La prise de décision	5	4	1	18
103=Les possibilités d'implantation	5	3	2	19
1=Pression de la concurrence	5	3	2	16
100=Satisfaction de la clientèle	5	3	2	14
7=Elargissement de la clientèle	4	3	1	15
71=Fidélisation de la clientèle	4	3	1	15
119=Nouvel engagement des actionnaires	4	3	1	13
111=La confiance	4	3	1	11
98=Le réseau relationnel	7	2	5	18
94=La délégation	4	2	2	16
11=Image du produit (qualité, santé et aspect gustatif)	4	2	2	10
49=Le besoin de contrôle	3	2	1	11
92=L'apprentissage tirée de la 1ère expérience	3	2	1	10
105=Le mise en place de procédure	3	2	1	7
120=Affinage du concept, du métier	2	2	0	8
121=Les informations	4	1	3	14
101=opportunité de recrutement	3	1	2	18
102=Opportunités de développement	3	1	2	18
104=L'autonomie de la première structure	3	1	2	17
110=Les chiffres	3	1	2	16
114=L'aptitude à dupliquer le concept	3	1	2	15
117=Les considérations stratégiques	3	1	2	12
118=L'association	3	1	2	9
27=La réussite	2	1	1	15
96=Image dynamique	2	1	1	12
113=La compétence et le professionnalisme	2	1	1	11
2=La société suscite des vocations	2	1	1	9
9=Bouche à oreille	2	1	1	9
48=Le contrôle et le système d'information	2	1	1	9
106=Les procédures utilisées dans la grande distribution	2	1	1	8
124=Forme de l'expansion	1	1	0	2
97=Les médias	4	0	4	9
109=L'expérience de la première structure	2	0	2	14
90=L'écoute des salariés	2	0	2	13
112=La croyance dans le concept	2	0	2	11
123=Les moyens de Mr Petit	2	0	2	5
73=L'ambiance	1	0	1	11
91=Les valeurs du créateur	1	0	1	11
116=Les considérations logistiques	1	0	1	8
14=Communication client dans le local	1	0	1	7
44=Les actionnaires	1	0	1	7
61=Les critères socio-démographiques	1	0	1	7
81=Le créateur	1	0	1	7
99=Visibilité dans le magasin	1	0	1	7
68=La croissance du secteur	1	0	1	6
95=La structuration des tâches	1	0	1	6
107=Les intégrations et les alliances dans le secteur	1	0	1	6
108=Les incitations de certains actionnaires	1	0	1	4
115=La motivation du créateur	1	0	1	4
93=L'implication dans les tâches opérationnelles	1	0	1	3

Bibliographie des annexes

- Allison GT, *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*, Boston : Little, Brown 1971
- Assens C, *Connexionisme et théorie des organisations*, Cahier n°240 du centre de recherche DMSP, 1995
- Atlan H, *Entre le cristal et la fumée. Essai sur l'organisation du vivant*, Seuil, 1979
- Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1994:
- Berthier C & Parent MC, « Créations et restructurations d'entreprise, les effets sur l'emploi des PME », *Economie et statistiques*, n°271-272, 1994
- Bonneau J, « La création d'entreprise, source de renouvellement du tissu des PME », *Economie et statistiques*, n°271-272, 1994a
- Bonneau J, « Vous avez dit objectif PME ? », *Objectif PME*, novembre, 1994b
- Brunet-Jailly E & Letowski A, « Aux USA comme en France. Les petites entreprises tirent l'emploi », *Objectif PME*, Novembre, 1994.
- Cossette P, *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude exploratoire de cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Laval Québec, 1989
- Cossette P & Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Ed. Eska, 1994
- Cossette P, « La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat », *2ème congrès Francophone de la PME*, Paris, Octobre 1995
- Cummins R & Schwarz G, *Connexionisme, computation et cognition* », in Andler (dir), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, 1992
- Damasio AR, *L'erreur de Descartes*, Editions Odile Jacob, 1995
- Dans notre étude il convient de ne pas perdre de vue que la démarche ne peut être exclusivement analytique, elle doit même être prioritairement systémique, laquelle intègre les dimensions qualitatives échappant à la modélisation analytique.
- de la Ville VI, *Autonomie et apprentissage stratégique : facteurs d'émergence de la jeune entreprise*, cahier de recherche de l'IAE de bordeaux, 1994
- Degenne A & Forsé M, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994
- Dupuy JP, *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*, Seuil, 1982
- Ettinger JC, « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 1989
- Ferret JC & Langlois G, *Mathématiques appliquées. Opérations financières. Initiation à la recherche opérationnelle*, Foucher, 1979
- Fodor JA, *La modularité de l'esprit. Essai sur la psychologie des facultés*, Editions de minuit, 1986

- Girod M, « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1995
- Grize JB, « Logique naturelle et représentations sociales », in Jodelet (Dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989
- Guimelli C & Rouquette ML, « Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales », *Bulletin de psychologie tome XLV*, n°405, 1992
- Guimelli C, « Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base », in *Structures Et Transformations Des Représentation Sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a.
- Guimelli C & Rouquette ML, « Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales », *Bulletin de psychologie tome XLV*, n°405, 1992
- Jacob P, « Le problème du rapport du corps et de l'esprit aujourd'hui. Essai sur les forces et les faiblesses du fonctionnalisme », in Andler (dir), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, 1992
- Jagot L, Barjolle L, Bernoussi M & Corson Y, « Les réseaux en sciences cognitives », in Courtial JP (dir), *Science cognitive et sociologie des sciences*, PUF, 1994
- Jarrosson B, *Décider ou ne pas décider ? Réflexions sur les processus de la décision*, Maxima, 1994
- Katz D & Kahn R, *The social psychology of organizations*, Wiley, New York, 1978.
- Kordon C, *Le cerveau*, Cité des sciences et de l'industrie, Presses pocket, 1993
- Kremer-Marietti A, *La philosophie cognitive*, PUF Que sais-je ?, 1994
- Kuhn TS, *La structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 1983
- Laroche H & Nioche JP, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française De Gestion*, juin-juillet-août, 1994
- Lauriol J, « Approches cognitives de la décision et représentations sociales », *Revue internationale de Systémique*, 8 (2), 1994
- Lazega E, « Analyse de réseau et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol 3, 1994
- Le moigne JL, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990
- Le Moigne JL, *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF, 1994 (1ère 1977)
- Lefebvre JF, « L'analyse structurale, méthodes et développements », Thèse de doctorat de 3ème cycle, Université de Paris IX Dauphine, 1982
- Lugand, *La systémique sociale*, PUF, Que sais-je, 1993
- Malherbe M, *Qu'est-ce que la causalité*, Vrin, 1994
- Moliner P, « Les méthodes de repérage et d'identification du noyau des représentations sociales », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994
- Munier B, « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1994
- Munier B & Orléan A, « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », *GRID CREA*, 1993
- Novelli H, *Aider les PME*, Les éditions d'organisation, 1994
- Piaget, *Epistémologie génétique*, PUF, Que sais-je, 1988

- Pinsky L, « Action et autonomie », in L Quéré (dir), *La théorie de l'action: le sujet pratique en débat*, CNRS Sociologie, 1993
- Prins C, *Algorithmes de graphes avec programmation en Pascal*, Eyrolles, 1994
- Ronstadt R, « Job creation and entrepreneurship », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1993
- Rouget B, *Modèles de gravitation et théorie des graphes*, Institut de Mathématiques Économiques, Sirey, 1971
- Rouquette ML, « Sur la composition des schèmes », *Nouvelles études psychologiques*, 4, n°1, Université de Bordeaux, 1990
- Rouquette ML, « Une classe de modèles pour l'analyse des relations entre cognèmes », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994
- Searle J, *Du cerveau au savoir*, Hermann Editeurs, 1985
- Seron X, *La neuropsychologie cognitive*, PUF Que sais-je?, 1994
- Sfez L, *Critique de la décision*, presses nationales de la fondation des sciences politiques, 1992
- Sfez L, *La décision*, PUF Que sais-je?, 1988
- Sperber D, « Les sciences cognitives, les sciences sociales et le matérialisme », in Andler (dir), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, 1992
- Tiberghien G & Jeannerod M, « Pour la science cognitive. La métaphore cognitive est-elle scientifiquement fondée ? », *Revue internationale de Psychopathologie*, n°18, 1995
- Varela FJ, *Autonomie et connaissance: essai sur le vivant*, Edition du Seuil, 1989
- Vaz & F Varela FJ, « Self and non-sens: an organism-centered approach to immunology », *Medical Hypothesis* n°4, 1978
- Von Bertalanffy L, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1980
- Weil-Barais A (dir), *L'homme cognitif*, PUF, 1993

Bibliographie

« Tu lis beaucoup d'auteurs. Cette disposition ne supposerait-elle pas du flottement, un certain manque d'assiette? Il faut ne se pénétrer et ne se nourrir que de quelques auteurs déterminés, si l'on veut en tirer un profit durable. C'est n'être nulle part que d'être partout... Les aliments ne profitent pas, ils ne s'assimilent pas, quand, à peine absorbés, on les rejettent... Abondance de livres, tiraillement pour l'esprit... Ainsi puisque tu serais hors d'état de lire tous ceux que tu pourrais avoir, contente-toi d'en avoir autant que tu peux en lire... Goûter un peu de tout ne convient qu'à un estomac blasé. Cette variété de mets dont les effets se contrarient l'engrasse et ne l'alimente pas. Lis donc toujours des auteurs d'une autorité reconnue; et, si l'envie te prend de pousser une pointe chez les autres, reviens vite aux premiers... »

Sénèque : lettre 2 à Lucilius

A

- Abrahamson E & Fombrum CJ, « Macrocultures : determinants and consequences », *Academy of Management Review*, 19 (4), 1994
- Abric JC, *Jeux, conflits et représentations sociales*, Thèse de Doctorat, Aix En Provence, 1976
- Abric JC, « L'artisan et l'artisanat: analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale », *Bulletin de psychologie*, tome XXXVII, n°366, 1984
- Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989
- Abric JC, « L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a
- Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b
- Adizes I, « organizational passages ; diagnosing and treating lifecycle problems of organizations », *Organizational Dynamics*, summer, 1979
- Adizes I, *Les cycles de vie de l'entreprise : diagnostic et thérapie*, Les Éditions d'Organisation, 1991
- Albert P & Mougnot P, « La création d'entreprise high-tech », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1988
- Albert P, Fayolle A & Marion S, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Allard-Poesi F, « De schémas cognitifs individuels à un schéma cognitif collectif : vers une perspective socio-cognitive », *4ème Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, Paris, 1995
- Allison GT, *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*, Boston : Little, Brown 1971
- Alpander G, Carter K & Forsgren R, « Managerial issues and problem solving in the formative years », *Journal of Small Business Management*, april, 1990
- Anastassopoulos JP, Blanc G, Nioche JP, Ramanantsoa B, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, 1985
- Anthony RN, *Planning and control systems : a framework for analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965
- Anthony RN, *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union, 1993
- Anthony RN, Dearden J & Vancil RF, *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin, 1972
- Aplin JC & Cosier RA, « Managing creative and maintenance organization », *The Business Quarterly*, 45(1), Spring, 1980
- Ardoin JL, Michel D & Schmidt J, *Le contrôle de gestion*, Publi Union, 1986
- Argyris C & Schön DA, *Organizational learning*, Addison Wesley, 1978

- Arthur I, « Proposition d'une méthodologie de détermination des indicateurs de tableaux de bord à l'aide des cartes cognitives », *XIIIèmes journées nationales des IAE*, Toulouse, 1996
- Assens C, *Connexionisme et théorie des organisations*, Cahier n°240 du centre de recherche DMSP, 1995
- Astley WG & Van de Ven AH, « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, n°28, 1983
- Atamer T & Calori R, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993
- Atlan H, *Entre le cristal et la fumée. Essai sur l'organisation du vivant*, Seuil, 1979
- Aubert N, « Le stress du chaos et la brûlure du succès », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, 1991
- Aubrey B, *Le travail après la crise, ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXIème siècle*, Interéditions, 1994
- Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Ed. Eska, 1994
- Avenier MJ, *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, 1988
- Axelrod R, *Structure of decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976
- B**
- Balandier G, *Le désordre. Eloge du mouvement*, Fayard, 1988
- Banner KK & Gagné ET, *Designing Effective Organisations : Traditional And Transformational Views*, Sage Publications, London, 1995
- Banon G & Huguenin D, *Entreprendre pour quoi faire ?*, Denoël, 1972
- Barel Y, *Prospective et analyse de systèmes*, La Documentation Française, 1971
- Barlett F, *Remembering: a study in experimental and social psychology*, Cambridge University Press, 1932
- Barry B, « Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise », *Management International Review*, 20 (1), 1980
- Basire M, « La théorie des cinq niveaux : le développement de la petite entreprise », *Direction et Gestion*, n°3, 1976
- Bastien C, « Raisonner », *Science et Vie*, hors série n°195, 1996
- Batsch L, « L'entreprise sous influence institutionnelle: autour des travaux de Neil Fligstein », *Gérer et comprendre*, Septembre, 1994
- Bauer M, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEdition, 1993
- Baumard P, *Prospective à l'usage du manager*, Litec, 1996
- Beauvois JL & Deschamps JC, « Vers la cognition sociale », *In Traité de Psychologie Cognitive*, Tome 3, Dunod, 1990
- Bedeian AG, « Choice and determinism : a comment », *Strategic Management Journal*, 11, 1990

- Beer S, *Neurologie de l'entreprise*, PUF, 1979
- Begley TM & Boyd DP, « Psychological characteristic associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business », *Journal of Business Venturing*, 2 (1), 1987
- Behling O, « Some problems in the philosophy of science of organizations », *Academy of Management Review*, 3 (2), 1978
- Bennis W & Nanus B, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1985
- Benoun M & Senicourt P, « Création d'entreprise : à la recherche d'une politique », *Futuribles*, Novembre 1981
- Benoun M & Senicourt P, « Pour un système français d'aide à la création d'entreprise », *Futuribles*, Janvier 1982
- Berger P & Luckmann T, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986
- Berthier C & Parent MC, « Créations et restructurations d'entreprise, les effets sur l'emploi des PME », *Economie et statistiques*, n°271-272, 1994
- Bird B, « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, 13 (3), 1988
- Bird, *Entrepreneurial Behavior*, Glenview : Scott Foresman & Co, 1989
- Bird B & Jelinek M, « The operation of entrepreneurial intentions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (2), winter, 1988
- Birley S & Westhead P, « A comparison of new firms in "assisted" and "non assisted" areas in Great Britain », *Entrepreneurship and Regional Development*, 4 (4), oct-dec, 1992
- Birnbaum P, « Organicisme », in *Encyclopédie Universalis*
- Boecker W, « Strategic change : the effects of founding and history », *Academy of Management Journal*, 32 (3), 1989
- Boecker W, « Organizational strategy : an ecological perspective », *Academy of Management Journal*, 34 (3), 1991
- Bon J & Ourset R, « L'entreprise amnésique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1988
- Bonneau J, « La création d'entreprise, source de renouvellement du tissu des PME », *Economie et statistiques*, n°271-272, 1994a
- Bonneau J, « Vous avez dit objectif PME ? », *Objectif PME*, novembre, 1994b
- Bouchard Y & Gélinas A, « La formation des jeunes chercheurs aux méthodes qualitatives », *Actes du colloques de l'Association pour la Recherche Qualitative, Congrès de l'ACFAS*, UQAM, Montréal, 1989
- Bouchikhi H, *Structuration des organisations. Concept constructiviste et études de cas*, Economica, 1990
- Bouchikhi H, « Structuration des organisations : un point de vue constructiviste », *Cahier du CERESSEC DR94020*, mars, 1994
- Boudon R, en *Introduction au Traité de sociologie*, PUF, 1992

- Bougon M, Weick K & Binkhorst D, « Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977
- Bougon MG, « Congregate cognitive maps: an unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992
- Bougon MG & Komocar J, « Cartes cognitives composites: une théorie holistique unissant organisation et changement », *Annual Alfred Houle Seminar*, Laval, 1988
- Bougon MG & Komocar JM, « Façonner et diriger la stratégie. Approche holistique et dynamique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Université Laval, 1994
- Bougon MG & Komocar JM, « Les cartes cognitives composites: théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Université Laval, 1994
- Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986, 1991
- Bouquin H, *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF Que sais-je, 1994
- Bourdieu P, *Le sens pratique*, Les éditions de minuit, 1980
- Bourdieu P, *Choses dites*, Les éditions de Minuit, 1987
- Bourdieu P, Chamboredon JC & Passeron JC, *Le métier de sociologue. Préalables épistémologiques*, Paris-La Haye, Mouton, 1973
- Boutillier S & Uzunidis D, *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Economica, 1995
- Boyer A, « D'où viennent les idées justes ? H. Simon, K Popper et l'heuristique », *CREA*, cahier n°11, 1988
- Boyer R & Orléan A, « Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations », in Orléan (Dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994
- Bréchet JP, « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994
- Bréchet JP, *Gestion Stratégique. Le développement du projet d'entreprendre*, Editions ESKA, 1996
- Brockhaus RH, « Psychological and environment factors which distinguish the successful entrepreneurs : a longitudinal study », *Academy of Management Proceedings*, 1980
- Brunet-Jailly E & Letowski A, « Aux USA comme en France. Les petites entreprises tirent l'emploi », *Objectif PME*, Novembre, 1994.
- Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993
- Bruyat C, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Bryant J, « Modelling alternatives realities in conflict and negotiation », *Journal of the Operational Research Society*, 35(11), 1984
- Burt RS, *Toward a structural theory of action*, New-york, Academic Press, 1982
- Burt RS, *Structural holes. The social structure of competition*, Harvard University Press, 1992

Bygrave WD & Hofer CW, « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), winter, 1991

C

Caillé A, *La démission des clercs. La crise des sciences sociales et l'oubli du politique*, La Découverte, 1993

Calori R & Samin P, « les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, Mars Avril Mai, 1993

Calori R & Samin P, « Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile », *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996

Calori R, Johson & Samin P, « Schémas de référence des dirigeants : comparaison France GB », in Noel (dir), *Perspective en management stratégique*, Economica 1992

Calori R, Johson G & Samin P, « CEO's cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, 15, 1994

Capet M, « Design de l'organisation », in Joffre & Simon (dir), *Encyclopédie de gestion, Economica*, tome 1, 1989

Capet M, Causse G & Meunier J, *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica, 1983

Carle M, « Cycle de vie du produit », in Joffre & Simon (dir), *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 1989

Carrière JB, « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale PME*, 4 (1), 1991

Cassell C & Symon G, *Qualitative methods in organizational research*, Sage Publications, 1994

Casson M, *L'entrepreneur*, Economica, 1991

Caverni JP, « La verbalisation comme source d'observables pour l'étude du fonctionnement cognitif », in Caverni & Al (dir), *Psychologie cognitive : modèles et méthodes*, Presses Universitaires de Grenoble, 1988

Changeux JP, *L'homme neuronal*, Fayard, 1983

Cherkaoui M, « Stratification », in Boudon (dir), *Traité de sociologie*, PUF, 1992

Churchill NC & Lewis VL, « The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, May-june, 1983.

Coase R, *The nature of the firm*, Economica, 1937

Coenen-Huther J, *Observation participante et théorie sociologique*, L'harmattan, séries théories sociologiques, 1995

Coffrey & Atkinson P, *Making sense of qualitative data*, Sage Publications, 1996

Conger JA & Kanungo R, « Behavioral dimensions of charismatic leadership », in Conger, Kanungo (dir), *Charismatic leadership : the elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, San-Francisco, 1988

Cooper A, « Challenges in predicting new firm performance », *Journal of Business Venturing*, 8 (1), 1993

- Cooper A, Dunkelberg W & Woo CY, « Survival and failure: a longitudinal study », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988
- Copin G & Marion S, « Réinventer le business plan », *Harvard-L'expansion*, été, 1992
- Corcuff P, *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995
- Comer PD, Kinicki AJ, Keats BW, « Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice », *Organization Sciences*, 5 (3), August, 1994
- Cossette P, *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude exploratoire de cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Laval Québec, 1989
- Cossette P, « La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME - une étude de cartographie cognitive », *1er Congrès International francophone de la PME*, Carthage, 1993
- Cossette P, « Structures cognitives et organisations », in Louche (dir) *Individu et organisations*, Delachaux et Niestlé, 1994a
- Cossette P, « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », In Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1994b
- Cossette P, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire », *Colloque PME de Strasbourg*, 1994c
- Cossette P, « La carte cognitive idiosyncrasique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994d
- Cossette P, « La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat », *2ème Congrès International Francophone de la PME*, Paris, Octobre 1995
- Cossette P & Audet M, « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, 29(3), May, 1992
- Cossette P & Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994
- Cousineau A & Bastin E, « Méthodologie de la recherche », *Enseignement et Gestion*, n°12, octobre, 1975
- Crozier M, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963
- Crozier M & Friedberg E, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977
- Crozier M, *La société bloquée*, Seuil, 1970
- Cummins R & Schwarz G, *Connexionisme, computation et cognition*, in Andler (dir), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, 1992
- Cyert RM & March JG, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, 1963
- D'Amboise G & Bouchard S, *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations*, Document de travail 90-02, 1990

D

- Daft RL & Weick KE, « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9 (2), 1984
- Daft RF & Weick KE, Strategic change and the environment », in Hardy (dir), *Managing strategic action*, Sage Publications, 1994
- Damasio AR, *L'erreur de Descartes*, Editions Odile Jacob, 1995
- Daniel RD, « Management information crisis », *Harvard Business Review*, september-October 1961. voir aussi sa contribution dans Anthony RN, Dearden J & Vancil RF, *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin
- Daniels L, de Chernatony L, Johnson G, « Differences in managerial cognitions of competition », *British Journal of Management*, 5, 1995
- Davidsson P, *Continued entrepreneurship and small business growth*, Stockholm School of Economics, 1989
- Davidson D, *Actions et évènements*, PUF, 1993
- de Bruyne P, *L'écologie des organisations : modèle d'adaptation, de régulation, de sélection*, Working Paper 80-02-01, Institut d'administration et de gestion, 1980
- de la Ville VI, *Autonomie et apprentissage stratégique : facteurs d'émergence de la jeune entreprise*, cahier de recherche de l'IAE de bordeaux, 1994
- de Rosnay J, *Le macroscope*, Editions du Seuil, 1975
- Dean J, « Pricing policies for new products », *Harvard Business Review*, nov-déc, 1950
- Deconchy JP, « Systèmes de croyances et représentations idéologiques », in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984
- Degenne A & Forsé M, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994
- Denis M, *Image et cognition*, PUF, 1989
- Denzin NK & Lincoln YS (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994
- Déry R, « La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie », présentation à la IV^{me} conférence de l'AIMS, Paris, 1995
- Deschamps JC & Clémence A, *L'attribution*, Delachaux et Niestlé, 1990
- Descola P, Lenclud G, Severi C & Taylor AC, *Les idées de l'anthropologie*, Armand Colin, 1988
- Desreumaux A, *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, 1992a
- Desreumaux A, *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992b
- Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, 1993
- Desreumaux A, *Théories de l'évolution de l'entreprise: bilan et perspectives*, Cahier de recherche du CLAREE 94/4, Lille, 1994
- Desreumaux A, « Etat de l'art en stratégie », *XIII^e journées nationales des IAE*, Toulouse, 1996

- Desreumaux A, Bénavent C & Bécour JC, *Programme de recherche sur les facteurs d'évolution des entreprises en longue période. Eléments de méthodologie*, document interne CLAREE, 1994
- Desreumaux A (dir), Beaucourt C, Bécour JC, Bellini S, de La Villarmois O, Louart P, Masse MC, Pailot P, Saielli P, Verstraete T, *Les stratégies des entreprises en tant qu'acteurs de l'emploi*, CLAREE, Rapport DARES, 1995
- Dhalla NK & Yuspeth S, « Forget the product life cycle », *Harvard Business Review*, October, 1976
- Diffenbach J, « Influence diagrams for complex strategic issue », *Strategic Management Journal*, 3, 1982
- DiMaggio P & Powell WW, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 82, 1983
- DiMaggio PJ & Powell WW, *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, 1991
- Dodge RH & Robbins JE, « An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival », *Journal of Small Business Management*, January, 1992
- Doise W, « Les représentations sociales : définition d'un concept », in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux & Niestlé, 1986
- Doise W, « Les représentations sociales », in *Traité De Psychologie Cognitive*, Tome 3, 1990
- Doise W, Clémence A & Lorenzi-Cioldi F, *Représentations sociales et analyses de données*, Presses Universitaires de Grenoble, 1992
- Dontenwill E & Marion S, « Formation et jeunes entreprises : quelles actions conduire pour les pépinières d'entreprises ? » *Gestion 2000*, 6, 1993
- Doré F & Mercier P, *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition*, Presses Universitaires de Lille, Gaëtan Morin Editeur, 1992
- Dosse F, *L'empire du sens. L'humanisation des sciences sociales*, La découverte, 1995
- Drucker P, *Les entrepreneurs*, Hachette, 1985
- Dubois PL, « Marketing et création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, 1979
- Duchéneau B et le centre de recherche Euro PME, *Enquête sur les PME Françaises*, Maxima, 1995
- Ducos G, « Delphi et analyse d'interactions », *Futuribles*, novembre, 1983
- Dumoulin R, *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels. Une recherche exploratoire*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1996
- Duncan J, *Les grandes idées du management: des classiques aux modernes*, Édition AFNOR gestion, 1990
- Dupuy JP, « Convention Et Common Knowledge », *Revue Economique*, n°2, Mars, 1989
- Dupuy JP, Eymard-Duvernay F, Favereau O, Orléan A, Salais R & Thévenot L, en introduction du numéro 2 volume 40 de la *Revue Economique*, Mars 1989
- Dupuy JP, *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*, Seuil, 1982
- Durand D, *La systémique*, PUF Que sais-je?, 1994

E

- Eden C & Banville C, « Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'université Laval, Ed Eska, 1994
- Eden C, Ackermann F & Cropper S, « The analysis of cause maps », *Journal of Management Studies*, 29 (3), may, 1992
- Eden C, Jones S & Sims D, *Thinking in organizations*, London : Macmillan, 1979
- Eden C, Jones S & Sims D, *Messing about in problems*, Oxford, Pergamon, 1983
- Eden C, Jones S, Sims D & Gunton H, « Images into models : the subjective world of the policy maker », *Future*, (11), february, 1979
- Eggers JH, Leahy KT & Churchill NC, « Stages of small business growth revisited : insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies », *Insead, Working Paper*, 1994
- Ehlinger S, « Les structures organisationnelles sont-elles facteurs de stabilité ou d'instabilité pour les organisations ? », *3eme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 1994
- Eisenhardt K, « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14(4), 1989
- Enriquez E, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992
- Ettinger JC, « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1989

F

- Favereau O, « Vers un calcul économique organisationnel », *Revue d'Économie Politique*, 99 (2), 1989
- Favereau O, « Règles, organisation et apprentissage collectif: un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », In Orlean (Dir), *Analyse Economique Des Conventions*, PUF, 1994
- Fayolle A, « La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Ferret JC & Langlois G, *Mathématiques appliquées. Opérations financières. Initiation à la recherche opérationnelle*, Foucher, 1979
- Festinger L, *A theory of cognitive dissonance*, NY, Harper And Row, 1957
- Feyerabend P, *Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Edition du Seuil, 1979
- Filion LJ, « Vision and relations : element for entrepreneurial metamodel », *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 1990
- Filion LJ, *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991

- Filion IJ, « L'élaboration d'une vision », in Coté (dir), *La gestion stratégique de l'entreprise. Aspects théoriques*, Gaëtan Morin éditeur, 1995
- Filley AC & House RJ, *Managerial process and organizational behavior*, Glenview, Scott Foresman, 1980
- Filloux JC & Maisonneuve J (dir), *Anthologie des sciences de l'homme*, Tome 2, Dunod, 1993
- Fiol MC & Huff AS, « Maps for managers : where are we ? where do we go from here », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992
- Fisette D & Livet P, « L'action mise en cause », *Actuel Marx*, n°13, premier semestre, 1993
- Flament C, « Pratiques et représentations sociales », in Beauvois, Joule & Monteuil (dir), *Perspectives cognitives et conduites sociales I. Théories implicites et conflits cognitifs*, Cousset, DeVal, 1987
- Fligstein N, *The transformation of corporate control*, Harvard University Press, 1990
- Fodor JA, *La modularité de l'esprit. Essai sur la psychologie des facultés*, Editions de minuit, 1986
- Fombrun CJ, « Structural dynamics within and between organizations », *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986
- Fourcade C, *Petite entreprise et développement local*, Edition Eska, 1991
- Freeman J & Boeker W, « The ecological analysis of business strategy », *California Management Review*, 26 (3), 1984
- Freeman J, Carroll GR & Hannan MT, « The liability of newness : age dependence in organizational death rates », *American Sociological Review*, 48, October, 1983
- Freeman RE & Reed DL, « Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance », *California Management Review*, 25 (3), 1983
- Friedberg E, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993
- Frieze I & Weiner B, « Cue utilisation and attributional judgments for success and failure », *Journal of Personality*, 39, 1971

G

- Garfinkel H, *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, 1987
- Gartner WB, « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », *Entrepreneurship Theory And Practice*, Summer, 1989
- Gartner WB, « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? », *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 1990
- Gasse Y, « L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions », *Revue Internationale de Gestion*, 1982
- Gasse Y, « L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement », *PMO*, 1 (5), 1985
- Gasse Y & Carrier C, *Gérer la croissance de sa PME*, Les éditions de l'entrepreneur, 1992
- Gatewood EJ, Shaver KG & Gartner WB, « A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors ans success at venture creation », *Journal of Business Venturing*, 10, 1995

- Gattaz Y, *Les hommes en gris*, Laffont, 1970
- Gattaz Y, *La fin des patrons*, Laffont, 1980
- Gaudin J, *Initiatives locales et création d'emplois*, La Documentation Française, 1982
- Gélinier O & Gaultier A, *L'avenir des entreprises*, Ed. Hommes et Techniques, 1975,
- Gervais M, « Pour une théorie de l'organisation PME », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, 1978
- Gervais M, *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*, Tome 1, Economica, 1991
- Gibb AA & Ritchie JE, « Understanding the process of starting small business », *European Small Business Journal*, 1 (1), 1982
- Gibb AA & Scott M, « Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business », *Journal of Management Studies*, 22 (6), november, 1985
- Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987
- Giordan A, *Comme un poisson rouge dans l'homme*, Editions Payot et Rivages, 1995
- Giordano Y, « Décisions et organisations : quelles rationalités ? », *Economies & Sociétés*, 17 (4), 1991
- Girin C, « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », in Martinet (dir), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990
- Girod M, « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1995
- Glaser B & Strauss A, *The discovery of grounded theory : strategies of qualitative research*, Chicago, Aldine, 1967
- Gluck FW, « Vision and leadership », *Interfaces*, 14 (1), january-february, 1984
- Godet M, *L'avenir autrement*, Armand Colin, 1991a
- Godet M, *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, 1991b
- Godfrey PC & Hill CWL, « The problem of unobservables in strategic management research », *Strategic Management Journal*, 16 (7), 1995
- Gomez PY, *Qualité et théorie des conventions*, Economica, 1994
- Gomez PY, « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Revue Française d'Economie*, vol. X, n°3, été, 1995
- Gomez PY, *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, 1996
- Gouillart F & Kelly J, *Du mécanique au vivant. L'entreprise en transformation*, Editions Village Mondial, 1995
- Gouzien A & Turquet P, « chômeurs créateurs d'entreprise : logique entrepreneuriale ou logique d'insertion? », *Colloque Sciences de Gestion et problèmes de l'emploi*, Lille, 1994
- Granger GG, « Les trois aspects de la rationalité économique », in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Les modèles et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995

- Granger GG, *La science et les sciences*, PUF, QueSais-je, 1993
- Granovetter MS, « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of sociology*, 91, 1985
- Gray B & Ariss S, « Politics and strategic change across organizational life cycles », *Academy of Management Review*, 10 (4), 1985
- Greenberger DB & Sexton DL, « An interactive model of new venture initiation », *Journal of Small Business Management*, 26 (3), july, 1988
- Greiner LE, « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, July-august, 1972
- Grize JB, « Logique naturelle et représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989
- Guimelli C, « Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base », in *Structures Et Transformations Des Représentation Sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a
- Guimelli C, « Valence et structures des représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995
- Guimelli C & Jacobi D, « Pratiques nouvelles et transformations des représentations sociales », *Revue internationale de psychologie sociale*, n°3, 1990
- Guimelli C & Rouquette ML, « Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales », *Bulletin de psychologie tome XLV*, n°405, 1992
- Guth WD, Kumaraswamy A & McErlean M, « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991

H

- Haire M, « Biological models and empirical histories in the growth of organizations », in *Modern Organization Theory*, John Wiley, 1959
- Hambrick DC, « Strategic awareness within top management teams », *Strategic Management Journal*, 2, 1981
- Hayek FA, « Economics and knowledge », *Economica* 4, 1937
- Hazebrouck JM, *La performance dans le management des projets: évolution des méthodes et techniques, facteurs de succès et d'échecs*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Lille, 1992
- Heider F, « Attitudes et organisation cognitive » in Faucheux C, *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris Mouton 1971 (Traduction De « Attitudes And Cognitive Organization », *Journal Of Psychology* 21, 1946)
- Heider F, *The Psychology Of Interpersonnal Relations*, New York, Weiley, 1958
- Helmer O & Dalkey N, « An experimental application of the Delphi method to the use of experts », *Management Science*, 9, 1963
- Hernandez M, « Approche organisationnelle de la création d'entreprise », *Direction et Gestion*, n°126-127, 1990

- Hernandez EM, « L'entrepreneuriat comme processus », *Revue Internationale PME*, 8 (1), 1995
- Hinings B & Greenwood R, « The normative prescription of organizations », in Zucker (dir), *Institutional patterns and organizations*, Ballinger, 1987
- Hoc JM, « La planification de l'activité », in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990
- Hodgkinson G & Johnson G, « Exploring the mental models of competitive strategist : the case for a processual approach », *Journal of Management Studies*, 1995, à paraître
- Hofer CW & Schendel D, *Strategu formulation : analytical concepts*, West Publishing, 1978
- Hofstede G, *Culture's consequences : international differences in work related values*, Sage publications, 1980
- Hofstede G, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1987
- Hofstede G, « Organising for cultural diversity », *European Management Journal*, 7/4, 1989
- Hofstede G & al, « Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across », *Administrative Science Quaterly*, june, 1990
- Hrebiniak LG & Joyce WF, « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quaterly*, n°30, 1985
- Huberman AM & Miles MB, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 1991
- Huff AS, « Industry influences on strategy reformulation », *Strategic Management Journal*, 3, 1982
- Huff AS, Napparedy V & Fletcher KE, « Coding the causal association of concept », in Huff (dir), *Mapping strategic thought*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1990

I

- Ibrahim AB & Goodwin JR, « Toward excellence in small business : an empirical study of successful small business » in Julien, Chicha & Joyal (dir), *La PME dans un monde en mutation*, Presses de l'Université du Québec, 1986
- Isemberg DJ, « How senior manager think », *Harvard Business Review*, 62 (6), november-december, 1984
- Isenberg DJ, « The tactics of stratégic opportunism », *Harvard business Review*, 65 (2), march-april, 1987

J

- Jacob P, « Le problème du rapport du corps et de l'esprit aujourd'hui. Essai sur les forces et les faibleses du fonctionnalisme », in Andler (dir), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, 1992
- Jagot L, Barjolle L, Bernoussi M & Corson Y, « Les réseaux en sciences cognitives », in Courtial JP (dir), *Science cognitive et sociologie des sciences*, PUF, 1994
- Jarrosson B, *Décider ou ne pas décider ? Réflexions sur les processus de la décision*, Maxima, 1994
- Jaspars J & Hewstone M, « La théorie de l'attribution », in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984

Jodelet D, « Représentations sociales: un domaine en expansion », in Jodelet (dir), *Les représentations sociales*, PUF, 1989

Joffre P & Koenig G, *Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Litec, 1992

Jones EE & Davis KE, « Form acts to dispositions : the attribution process in person perception », in Berkowitz (dir), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, New York, Academic Press, 1965

Julien PA & Marchesnay M (dir), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1988

Julien PA & Marchesnay M, *L'entrepreneuriat*, Economica, 1996

K

Kalika M, *Structures d'entreprises*, Economica, 1995

Katz D & Kahn R, *The social psychology of organizations*, Wiley, New York, 1978.

Kelley HH, « Attribution theory in social psychology », in Levine (dir), *Nebraska Symposium Of Motivation*, University of Nebraska Press, 1967

Kelley HH, « Causal schemata and the attribution process » in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving causes of behaviour*, Morriston, NJ, General learning Press, 1972

Kets de Vries M, « The dark side of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, 1985

Kets de Vries M, « Comment sortir du "blues" du PDG ? », *Harvard L'expansion*, hiver, 1994

Kiefer C, « Leadership in metanoic organizations », in Adams & John (dir), *Transforming leadership : from vision to results*, Miles River Press, Alexandria, Virginia, 1986

Kimberly JR, « Organizational size and the structuralist perspective : a review, critique and proposal », *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976

Kimberly JR, « The life cycle analogy and the study of organizations : introduction », in Kimberly & al (dir), *Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass, San Francisco, 1980

Kirzner I, *Competition and entrepreneurship*, Chicago University Press, 1973

Knight R, *Risk, Uncertainty and profit*, Houghton-Mifflin Co, 1921

Knight R, « Entrepreneurship in Canada », *Journal of Small Business*, 1967

Koenig G, *Management Stratégique. Vision, manœuvrre et tactiques*, Nathan, 1990

Koenig G, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre, 1993

Koenig G, « Management : les constructeurs. K E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1996 (voir aussi le cahier n°96.03 de l'Institut de Recherche en Gestion, Université de Paris Val de Marne, 1996)

Koenig G, *Management Stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996b

Kordon C, *Le cerveau*, Cité des sciences et de l'industrie, Presses pocket, 1993

Kremer-Marietti A, *La philosophie cognitive*, PUF Que sais-je ?, 1994

Kuhn TS, *La structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 1983

L

Labourdette A, *Théorie des Organisations*, PUF, 1992

Lachman R, Need A & Hinings B, « Analysing cross-national management and organizations : a theoretical framework », *Management Science*, january, 1994

Ladrière J, « Science et discours rationnel », in *Encyclopedia Universalis*

Langfield-Smith KM & Lewis GP, *Mapping cognitive structures : a pilot study to develop a research method*, Working Paper N°14, Graduate School of Management, University of Melbourne, 1989

Langfield-Smith K, « Exploring the need for a shared cognitive map », *Journal of Management Studies*, 29(3), May, 1992

Laroche H & Nioche JP, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994

Larson A & Starr JA, « A network model of organizational formation », *Entrepreneurship Theory and practice*, winter, 1992

Lauffer J, « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, novembre, 1975

Laukkanen M, « Comparative cause mapping of organizational cognitions », *Organization Science*, 5(3), August, 1994

Laurence PR & Lorsch JW, *Adapter les structures de l'entreprise. Différenciation ou intégration*, Les éditions d'organisation, 1973

Lauriol J, « Approches cognitives de la décision et représentations sociales », *Revue internationale de Systémique*, 8 (2), 1994

Lauriol J, « cognition et organisation : quelques repères pour un paradigme en émergence », *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 1996

Lawless MW & Finch LK, « Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment », *Strategic Management Journal*, 10, 1989

Lazega E, « Analyse de réseau et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol 3, 1994

Le Marois, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1985

Le Marois, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Lille, 1985

Le Moigne JL, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990

Le Moigne JL, *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF, 1994 (1ère 1977)

Le Pen (dir), *Paris Dauphine, vingt-cinq ans de sciences d'organisation*, Masson, 1995

- Le Van-Lemesle, « L'éternel retour du nouvel entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre, 1988
- Lebraty J, « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies & Sociétés*, série sciences de gestion, n°7, 1992
- Lecerf J, *Créer l'emploi : la micro-économie*, Le Hameau, 1982
- Lee S, Courtney JF & O'Keefe RM, « A system for organizational learning using cognitive map », *Omega*, vol 20, 1992
- Lefcourt HM, « Internal versus external control of reinforcement : a review », *Psychological Bulletin*, 65, 1966
- Lefebvre JF, « L'analyse structurelle, méthodes et développements », Thèse de doctorat de 3ème cycle, Université de Paris IX Dauphine, 1982
- Leidecker JK & Bruno V, « Identifying and using critical success factors », *Long Range Planning*, 17 (1), 1984
- Lendrevie J & Lindon D, *Mercator*, Dalloz, 1990
- Lewin K, « Frontiers in group dynamics », *Human Relations*, 1947
- Lewin K, *Field theory in social science*, Harper & Row, 1951
- Lewis DK, *Convention, a philosophical study*, Cambridge (USA), Harvard University Press, 1969
- Leydesdorff L, « The static and dynamic analysis of network data using information theory », *social Networks*, 13, 4, 1991
- Liebenstein H, « Entrepreneurship and development », *American Economic Review*, vol LVIII, 1968
- Liebenstein H, *General X-efficiency theory and Economic development*, Oxford University Press, 1978
- Liebenstein H, « The général X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur », in Rozzio (dir), *Time, uncertainty and disequilibrium*, Lexington Mass DC Heath, 1979
- Lippitt GL & Schmidt WH, « Crises in a developing organization », *Harvard Business Review*, nov-déc, 1967
- Livet P & Thévenot L, « Les catégories de l'action collective », in Orléan (dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994
- Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993
- Livet P, « Conventions et rationalité limitée », in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995
- Livian YF & Marion S, « De l'évaluation des projets de création d'entreprise au pronostic de succès », *Revue Internationale PME*, 4 (1), 1991
- Lorrain J & Dussault L, « Les entrepreneurs : profil psychologique et comportement de gestion », *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 2 (1), 1986
- Louart P, *L'approche systémique et son application à l'étude de l'entreprise*, CNDP Lille, 1983

- Louart P, *Gestion des ressources humaines*, Editions Eyrolles, 1991
- Louart P, *Le Sens de la personne En GRH*, Ed Murielle Gagne, 1994
- Louart P, *Succès de l'intervention en ressources humaines*, Ed Liaisons, 1995
- Lugand JC, *La systémique sociale*, PUF, Que sais-je, 1993
- Luginbuhl JER, Crowe DH & Kathan JP, « Causal attribution for success and failure », *Journal of personality and social psychology*, 31, 1975
- Lussato B, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, 1972
- Lyden FJ, « Using parson's functional analysis in the study of public organizations », *Administrative Science Quarterly*, 20, 1975

M

- Macintosh NB, *Management accounting and control systems. An organizational and behavioral approach*, John Wiley and Sons, 1994
- Mahé de Boislandelle H, « PME en démarrage : l'apprentissage de la direction », *Enseignement et Gestion*, n°31, Automne, 1984
- Malherbe M, *Qu'est-ce que la causalité*, Vrin, 1994
- Marchesnay M, *La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle*, Chotard & associés, 1986
- Marshall A, *Principes d'économie politique*, Giard & Brière, Paris, 1909 en traduction de *Principles of economics : an introductory volume*, Mac Millan, London, 1890
- Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984
- Martinet AC, « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » et « Epistémologie de la stratégie », in *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, 1990
- Maruyama M, « The second cybernetics : deviation-amplifying mutual cause processes », *American Scientist*, 51, 1963
- Mason J, *Qualitative researching*, Sage Publications, 1996
- Massacrier G & Rigaud G, « Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1984
- Masse MC, *Le contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle : contribution à la modélisation du cas de l'hôpital public*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, 1994
- Masuch M, « Vicious circles in organizations », *Administrative Science Quarterly*, March, 1985
- Matouk J, *La gauche peut sauver l'entreprise*, Ramsay, 1977
- Maxwell JA, *Qualitative Research design. An interactive approach*, Sage Publications, 1996
- Mc Clelland DC, « Achievement motivation can be developped », *Harvard Business Review*, nov-déc., 1965
- Mc Clelland DC, *Motivating Economic Achievement*, New-York, Free Press, 1969

- McMillan IC, Zemann L & Subba Narashima PN, « Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process », *Journal of Business Venturing*, 2 (2), 1987
- Ménard C, « Les organisations en économie de marché », *Revue d'Économie Politique*, 99 (6), 1989
- Michotte A, *La perception de la causalité*, Erasme, Paris, 1946
- Miles RE & Snow CC, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill, New York, 1978
- Miller D & Friesen P, « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, 23 (4), 1980
- Miller D, Kets De Vries M & Toulouse JM, « top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure and environment », *Academy of Management Journal*, 25, 1982
- Mintzberg H, « Strategy making in three modes », *California Management Review*, 16(2), 1973
- Mintzberg H, « Organizational power and goals : a skeletal theory », in Schendel & Hofer (dir), *Strategic management. A new view of business policy and planning*, Littel, Brown & Co, 1979
- Mintzberg H, *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1982
- Mintzberg H, « Power and organization life cycles », *Academy of Management Review*, 9 (2), 1984
- Mintzberg H, *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'organisation, 1986
- Mintzberg H, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation, 1990
- Mintzberg H, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994
- Mintzberg H & Westley F, « Cycles of organizational change », *Strategic Management Journal*, 13, 1992
- Miskin V & Rose J, « Women entrepreneurs : factors related to success », *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College, 1990
- Moingeon B & Ramanantsoa B, « Approche socio-économique du management stratégique », in Ingham (dir), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, 1995
- Moliner P, *La représentation sociale comme grille de lecture*, Thèse de Doctorat de l'université de Provence, 1988
- Moliner P, « Les méthodes de repérage et d'identification du noyau des représentations sociales », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994
- Moliner P, *Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, 1996
- Mongin P, « Simon et la théorie néo-classique de la rationalité limitée », in *Sciences cognitives et science économique*, cahier n°11 du CREA, 1988
- Morgan G, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1986
- Morin, *La méthode. La nature de la nature*, Editions du Seuil, 1977
- Morin E, *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris, 1990
- Morval M, « Le recherche interdisciplinaire : une difficile intégration », in de Gaujelac & Roy (dir), *Sociologies cliniques*, Hommes et perspectives, 1993
- Moscovici S, « L'ère des représentations sociales », in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des représentations*

sociales, Delachaux & Niestlé, 1986

Moscovici S, *La psychanalyse, son image et son public*, PUF, 1976

Mouchot C, « Décision et sciences sociales », in Martinet (dir), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990

Munier B & Orléan A, « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », *GRID CREA*, 1993

Munier B, « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1994

N

Naman JL & Slevin DP, « Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests », *Strategic Management Journal*, 14, 1993

Nelson RR & Winter SG, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, 1982

Nizet J & Pichault F, *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaétant Morin éditeur, 1995

Nkongolo-Bakenka JM, d'Amboise G & Garnier B, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, 7 (1), 1994

Novelli H, *Aider les PME*, Les éditions d'organisation, 1994

Nozicka G, Bonham GM & Shapiro MJ, « Simulation Techniques », in Axelrod (dir), *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976

O

Orléan A (Dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994

Orléan A, « La confiance : un concept économique ? », *Problèmes économiques* n°2.422, mai 1995

Orléan A, « Sur le rôle de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, 1994

P

Padioleau JG, « Naissance et développement de l'entreprise moderne: une nouvelle interprétation », *Analyses de la S.E.D.E.I.S.*, n°77, septembre, 1990

Pagès M, *Psychotérapie et complexité*, Hommes et perspectives, 1993

Pagès M, *Trace ou sens. Le système émotionnel*, Hommes et Groupes éditeurs, 1986

Pagès M, Bonetti M, de Gaujelac V & Descendre D, *L'emprise de l'organisation*, PUF, 1992

Pailhous J, *La représentation de l'espace urbain*, PUF, 1970

Pailot P, *Halte au chaos ! Chaos déterministe et sciences de gestion : petite histoire d'une analogie incongrue*, Cahier de la Recherche du CLAREE n°95/1, Lille, 1995

- Pailot P, *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1995
- Palmonari A & Doise W (dir), *Caractéristiques des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1986
- Papin R, *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dunod 1993
- Parsons T, *The structure of social action*, McGraw Hill, 1937
- Parsons T, *The social system*, The Free Press of Glencoe, 1951
- Parsons T, *Sociétés: essai sur leur évolution comparée*, Dunod, 1973
- Pfeffer J & Salancik GR, *The external control of organization : a resource dependence perspective*, Harper & Row, 1978
- Phares EJ, « Expectancy change in skill and chance situation », *Journal of Abnormal and social psychology*, 54, 1957
- Piaget, *Epistémologie génétique*, PUF, Que sais-je, 1988
- Piaser A, *Epistémologie de la méthode. voir & faire la sociologie autrement*, Vrin, 1994
- Piatelli-Palmarini M, *La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*, Odile Jacob, 1995
- Pinsky L, « Action et autonomie », in L Quéré (dir), *La théorie de l'action: le sujet pratique en débat*, CNRS Sociologie, 1993
- Pinto J, *Project implementation : a determination of its critical success factors, moderators and their relative importance across the project life cycle*, Thèse, 1986
- Pinto JK & Slevin DP, « Critical success factors in effective project implementation », in Cleland & King (dir), *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988
- Politzer G, « L'activité inférentielle », in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990
- Porac JF, Thomas H & Baden-Fuller C, « Competitive groups as cognitive communities : the case of Scottish Knitwear manufacturer », *Journal of Management Studies*, 1989
- Porter ME, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982
- Porter ME, *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986
- Porter ME, *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, 1993
- Prigogine I & Stengers I, *La nouvelle alliance: métamorphose de la science*, Gallimard, 1980
- Prins C, *Algorithmes de graphes avec programmation en Pascal*, Eyrolles, 1994
- Probst GJB, *Organiser par l'auto-organisation*, Les Editions d'Organisation, 1994


Q

- Quinn JB, *Strategies for change : logical incrementalism*, Homewood, III, Dow-Jones-Irwin, 1980

Quinn JB, Mintzberg H & James RM, *The strategy process : concepts, contexts and cases*, Englewood Cliffs, Prentice hall, 1988

R

Ranson S, Hinings B & Greenwood R, « The structuring of organizational structures », *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980

Rateau P, « Hiérarchie du système central des représentations sociales et processus de rationalisation », *Bulletin de psychologie*, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995

Ray D & Trupin D, « Crossnational comparison of entrepreneurs perceptions of success », *Entrepreneurship & Regional Development*, 1 (1), 1989

Reger RK & Huff AS, « Strategic groups : a cognitive perspective », *Strategic Management Journal*, 14, 1993

Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990

Roberts FS, « Strategy for the energy crisis: the case of commuter transportation policy », in Axelrod (dir), *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976

Robinson RB & Pearce JA, « Research thrusts in small firm planning », *Academy of Management review*, 9 (1), 1984

Rockart JF, « Chief executives define their own data needs », *Harvard Business Review*, march-avril, 1979

Rockey EH, « Envisioning new business : how entrepreneurs perceive the benefit of vizualization ? », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson college, 1986

Ronstadt R, « Job creation and entrepreneurship », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1993

Rotter JB, « Généralized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, 80, 1966

Rouget B, *Modèles de gravitation et théorie des graphes*, Institut de Mathématiques Économiques, Sirey, 1971

Rouquette ML, « Sur la composition des schèmes », *Nouvelles études psychologiques*, 4, n°1, Université de Bordeaux, 1990

Rouquette ML, « Une classe de modèles pour l'analyse des relations entre cognèmes », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994

Ruby G, « Recensement des méthodes de créativité et de résolution de problèmes », *Direction et Gestion*, n°3, 1975

S

Salais R, « Incertitudes et interactions de travail : des produits aux conventions », In Orlean (Dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994

- Salerno F & Bénavent C, *Une approche cognitive des facteurs de réussite des nouveaux produits*, Cahier de recherche du CLAREE, 90/3, 1990
- Sammut S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Montpellier, 1995
- Sammut S, « Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage », *Vème Conférence International de Management Stratégique*, AIMS, Lille, 1996a
- Sammut S, « Processus de démarrage en petite entreprise et perspective de croissance », *IVe Congrès International Francophone de la PME*, Trois-Rivières, Québec, 1996b
- Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Sarnin P, « Réseaux socio-cognitifs et stratégies de développement des PMI », Ire, *Conférence Internationale De Management Stratégique*, Lyon, 1994
- Savall H & Zardet V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 1995
- Schein E H, *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989
- Schein EH, « The role of founder in creating organizational culture », *Organizational Dynamics*, Summer, 1983
- Schumpeter J, *Théorie de l'évolution économique*, Librairie Dalloz, 1935
- Schelling TC, *The strategy of conflict*, Oxford University Press, 1977
- Schütz A, *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens-Klincksiek, Paris, 1987
- Scott BR, *Stages Of Corporate Develoment*, Boston, Harvard Business School, Intercollegiate Case Clearing House, 1971
- Scott WR & Meyer JW, *Institutional environments and organizations*, Sage Publications, 1994
- Scott WR, « Institutions and organizations. Toward a theoretical synthesis », in Scott & Meyer (dir), *Institutional environments and organizations*, Sage Publications, 1994
- Searle J, *Du cerveau au savoir*, Hermann Editeurs, 1985
- Searle J, *L'intentionnalité*, Editions de minuit, 1985
- Searle J, *La redécouverte de l'esprit*, Gallimard, 1995
- Semin G, « Prototypes et représentations sociales », In Jodelet (Dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989, p.243
- Sénicourt P, « Création d'entreprises : l'ère des BCBG », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1985
- Seron X, *La neuropsychologie cognitive*, PUF Que sais-je?, 1994
- Serraf G, *Une méthodologie du succès des entreprises de dimension humaine*, Dunod, 1977

- Sexton D & Bowman N, « The entrepreneur, a capable executive and more », *Journal of Business Venturing*, 1985
- Sexton DL & Bowman NB, « Validation of a personality index : comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986
- Sfez L, *La décision*, PUF Que sais-je?, 1988
- Sfez L, *Critique de la décision*, presses nationales de la fondation des sciences politiques, 1992
- Shapero AA, *The role of entrepreneurship in economic development at the less than national level*, jan 1977
- Shapero AA, *The entrepreneur, the small firm and possible policies : summing up - six countries programme*, Limerick Workshop, 1980
- Shapero A & Sokol L, « The social dimension of entrepreneurship », *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, 1982
- Sheldon O, *The philosophy of management*, London, Pitman, 1923
- Shetty YK, « Aiming High : Competitive Benchmarking for superior performance », *Long Range Planning*, 26(1), 1993
- Simmel G, *Sociologie et épistémologie*, PUF, 1981
- Simon HA, *Administrative Behavior*, Free Press, New York, 1947
- Simons R, « How new top managers use control systems », *Strategic Management Journal*, 15, 1994
- Sims W & Eden C, « Future Research: Working Wint Management Teams », *Long Range Planning*, 17(4), 1984
- Smith KG, Mitchell T & Summer CE, « Top level management priorities in different stages of organizational life cycle », *Academy of Management Journal*, 28(4), 1985
- Smith NR, *The Entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*, East Lansing, Michigan State University, 1967
- Sombart, *L'apogée du capitalisme*, Payot, 1932
- Spender JC, *Industry recipes : the nature and sources of managerial judgement*, Oxford, Basil Blackwell, 1989
- Sperber D, « Les sciences cognitives, les sciences sociales et le matérialisme », in Andler (dir), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, 1992
- Strivasta S & al, *The executive mind : new insights on managerial thought and action*, San Francisco, Jossey-Bass publishers, 1983
- Stake RE, « Case studies », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994
- Stake RE, *The art of case study research*, Sage Publications, 1995

Starr J & Fondas N, « a model of entrepreneurial socialization and organisation formation », *Entrepreneurship, Theory And Practice*, Fall, 1992

Stevenson HH & Jarillo JC, « A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, 11, 1990

Stinchcombe A, « Social structure and organizations », in March (dir) *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, 1965

Strauss A & Corbin J, « Grounded theory methodology », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994

Stuart R & Abetti P, « Field study of technical ventures - part III : the impact of entrepreneurial and management experience on early performance », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988

Stuart RW & Abetti PA, « Impact of entrepreneurial and management experience on early performance », *Journal of Business Venturing*, 5 (3), may, 1990

Sweeney GP, *Les nouveaux entrepreneurs. Petites entreprises innovatrices*, Les Éditions d'Organisation, 1982

Szarka J, « Networking and small firms », *International Small Business Review*, 8 (2), 1990

T

Tabatoni P & Jarniou P, *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*, PUF, 1975

Thévenot L, « Agir avec d'autres. Conventions et objets dans l'action coordonnée », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

Thiétart RA, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience, 1993

Thinus-Blanc C, Gaunet F & Péruch P, « La mémoire de l'espace », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996

Thomas WI & Znaniecki F, *The polish peasant in Europe a. d America*, Boston, Mass, Badger, 1918

Thompson JD, *Organizations And Actions*, Mcgraw Hill, New York, 1967

Tiberghien G & Jeannerod M, « Pour la science cognitive. La métaphore cognitive est-elle scientifiquement fondée ? », *Revue internationale de Psychopathologie*, n°18, 1995

Tolman EC, « Cognitive maps in rats and men », *Psychological Review*, 55, 1948

Torbert WR, « Pre-Bureaucratic stages of organization development », *Interpersonnel Development*, vol 5, 1974

U

Urban S, *Management International*, Litec, 1993

V

Van de Ven A, Huston R, Schroeder DM, « Designing new business start-ups », *Journal of Management*, 10

(1), 1984

Varela FJ, *Autonomie et connaissance: essai sur le vivant*, Edition du Seuil, 1989

Vargas G, « Les crises de croissance de la PME-PMI », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1984

Varlet JP, *L'entrepreneuralité et la création d'entreprises*, Thèse pour le Doctorat de sciences de gestion, Lille, 1996

Vaz & F Varela FJ, « Self and non-sens: an organism-centered approach to immunology », *Medical Hypothesis* n°4, 1978

Venkatraman N, « The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondance », *Academy of Management Review*, 14(3), 1989

Vernier P & Vincent JD, « Le rôle majeur des émotions », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996

Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise » *2eme Congrès International Francophone de la PME*, Paris, octobre, 1995

Verstraete T, « La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès », *5eme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 1996

Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 10(1), 1997

Vesper KH, *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980

Vogler E, *Management stratégique et psychologie cognitive. Un aperçu rapide de la psychologie cognitive*, Cahiers de recherche Groupe ESC Lyon, tome 1, 1995

Vogler E, *Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive*, Cahiers de recherche Groupe ESC Lyon, tome 2, 1996

Voir Boland RJ, Greenberg RH, Park SH & Han I, « Mapping the process of problem reformulation: implications for understanding strategic thought », in Huuf (dir), *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Son Ltd, Chichester, 1990.

Von Bertalanffy L, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1980

W

Wacheux F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996

Walliser B, « Théorie des jeux et génèse des institutions », *Recherche Economiques de Louvain*, 55(4), 1989

Walliser B, « Rationalité instrumentale et rationalité cognitive », in Gérard-Varet & Passeron (dir), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1995

Walsh JP & Ungson GR, « Organizational memory », *Academy of Management Review*, 16 (1), 1991

Watson HJ, Rainer RK, Koh CE, « Executive information systems: a framework for développement and a survey of current practicies », *MIS Quaterly*, March, 1991

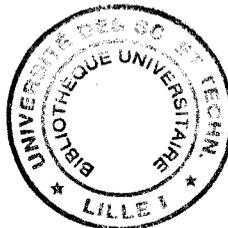
- Watzlawick P, Helmick-Beavin J & Jackson D, *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, 1980
- Weick KE & Bougon MG, « Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure », in Sims & Gioia (dir), *The thinking organization*, San Francisco, Jossey Bass, 1986
- Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979
- Weil-Barais A (dir), *L'homme cognitif*, PUF, 1993
- Weiner B, « A theory of motivation for some classroom experiences », *Journal of Educational Psychology*, 71, 1979
- Weiner B, Frieze I, Kukla A, Reed L & Rosenbaum RM, « Perceiving the cause of success and failure », in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving the causes of behavior*, Morristown, NJ, General Learning Press, 1972
- Westley FR & Mintzberg H, *Strategic vision : levesque and lacocca*, working paper 87/23, Faculty of Management, Mc Gill University, july, 1987
- Woo CY, Cooper AC, Nicholls-Nixon C & Dunkelberg WC, « Adaptation by start-up firms », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990
- Wood R & Bandura A., « Social cognitive theory of organizational management », *Academy of Management Review*, 14 (3), 1989

Y

- Yin R, *Case study research : design and methods*, Sage publications, 1989

Z

- Zarka M & Jarrosson B, *La stratégie réinventée. Pour en finir avec le terrorisme stratégique*, Dunod, 1995



Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant.

Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale.

*Thèse soutenue et présentée publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion par
Thierry Verstraete*

Résumé :

Notre travail se centre sur l'étude de la maîtrise de l'organisation initiée par un individu s'inscrivant dans une logique entrepreneuriale et plus exactement dans le cadre de l'entrepreneuriat persistant. L'organisation fait l'objet d'une modélisation afin d'en circonscrire parfaitement l'acception. Le modèle fait apparaître trois dimensions : cognitive, praxéologique et structurale. Il ne s'agit pas de penser l'organisation de la firme, ce qui, au regard de la grande diversité des situations empiriques, ne saurait offrir l'opportunité d'une compréhension globale du phénomène, mais de penser la firme comme résultant du phénomène qu'est l'organisation entrepreneuriale. La modélisation a donc trait davantage au phénomène entrepreneurial qu'à l'entité organisée qui en résulte.

Après un rappel de l'importance du thème de la création d'entreprise, la problématique se centre autour des questions suivantes : que sait-on aujourd'hui des facteurs de succès et d'échec de la création d'entreprise ? Comment formuler autrement le problème ? Comment expliquer la maîtrise de l'initiative par le créateur ?

L'univers cognitif de l'initiateur du phénomène est le point d'entrée de l'analyse dialectique, selon l'acception qu'en propose Pagès, des deux niveaux que constituent le créateur et l'organisation initiée. Les choix méthodologiques permettant d'étudier empiriquement le phénomène sont, sur le plan instrumental, la cartographie cognitive, sur le plan du mode d'accès au terrain, l'étude de cas.

L'univers cognitif du créateur est une composante du modèle descriptif de l'organisation impulsée et cela conduit à proposer un modèle "prescriptif" de ce que devrait être la vision stratégique du créateur d'entreprise. Il s'agit moins d'y voir une solution au problème des échecs précoces, le créateur étant contraint par des forces pouvant lui échapper, que de relever les dimensions essentielles auxquelles il doit être sensible. A ce titre, la notion de facteur clé de succès (et celle de facteur stratégique de risque) est conceptualisée afin de dépasser l'utilisation principalement matérialiste dont elle fait l'objet.

Mots clés : entrepreneuriat, entrepreneur, organisation, facteur clé de succès, facteur stratégique de risque, facteur d'évolution, stratégie, vision stratégique, but, contrôle, projet, cognition, action, structure, création d'entreprise.