

Représentations des dirigeants et compétences mobilisées dans l'évolution d'une entreprise artisanale

Agnès Paradas (Université d'Avignon)
Marion Polge (Université Montpellier I)
ERFI

Introduction

Le métier de l'artisan évolue considérablement (Boucher, 2006 ; Picard, 2006). Alors qu'il est resté longtemps synonyme de savoir-faire transmis par la pratique et la parole, il prend un caractère plus élaboré, en introduisant des dimensions techniques, commerciales, juridiques ou encore sociologiques. Les conditions de l'activité et de l'application des stratégies évoluent. Les dirigeants et les salariés changent. Les marchés se transforment. Les fonctions support se multiplient. Ainsi, il peut être intéressant d'observer la diversité et l'articulation des déterminants du changement dans une petite entreprise artisanale. Mais cette observation aura tout intérêt à être systémique, afin d'englober les logiques et les contradictions à l'œuvre dans les stratégies.

Face à la complexité et l'hétérogénéité qui caractérise les petites structures, les mutations ne peuvent être véritablement identifiées par le chercheur qu'à partir des représentations des acteurs qui composent l'organisation. En particulier lorsqu'il s'agit de périodes passées. Dans les plus petites entreprises il est admis aujourd'hui que le dirigeant tient une place déterminante et également qu'il influence son système de gestion. Il pourra être ainsi à la fois celui qui crée, observe et retrace, et celui qui agit sur la construction de l'histoire de son entreprise. Dans l'entreprise artisanale, les compétences qui composent le métier de l'artisan se sont multipliées car les plus anciennes perdurent alors que de nouvelles apparaissent, concernant les éléments commerciaux, juridiques, sociaux ... Ces compétences peuvent faire l'objet d'une attention particulière. Mais elles doivent également être mises en relation avec les autres composantes de l'histoire et du fonctionnement de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, l'étude des représentations du dirigeant, façonnées par des expériences multiples provoquées par les environnements interne et externe semble alors constituer une voie de recherche pertinente pour comprendre les sources de changement. Qui, mieux que le dirigeant, peut offrir une vision globale de l'entreprise ? Partant ainsi d'une analyse cognitive de plusieurs entretiens d'un dirigeant appartenant à un club d'artisans, le papier vise à étudier par le biais de la construction de cartes, la prise de décision stratégique et à observer les déterminants des changements, dont les compétences du dirigeant.

Pour cela, la première partie identifie les fondements conceptuels et méthodologiques de l'analyse alors que la seconde partie présente les résultats et traitements de plusieurs cartes cognitives.

1- Approche cognitive de l'artisan : adapter la méthode aux caractéristiques du terrain

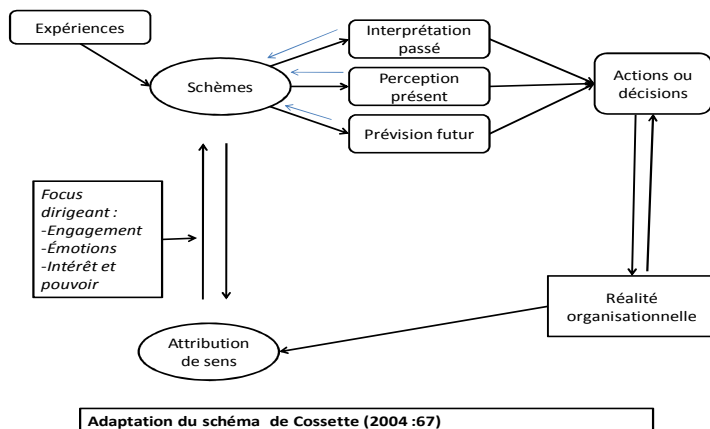
Cette première partie permet de mieux comprendre le positionnement de la recherche, tant sur le plan des concepts mobilisés que sur celui de la méthodologie utilisée. Deux éléments seront traités afin de positionner le dirigeant dans l'évolution de son système de gestion et de définir ses compétences stratégiques. D'une part, l'importance des représentations du dirigeant dans les évolutions du système de gestion et d'autre part les différentes compétences stratégiques pouvant être mobilisées. La méthode et l'outil utilisés pour l'investigation apparaîtront alors dans la continuité de ces observations.

1-1- Les représentations du dirigeant

Un consensus semble se dégager sur le fait que le responsable de petite entreprise apparaît comme très déterminant dans la construction de sa structure et le développement de sa stratégie (Filion, 2008). Ainsi, connaître les représentations et la vision du dirigeant de la petite entreprise observée constitue un enjeu majeur d'étude du système de gestion. Le recours au concept de proximité accrue dans les petites entreprises, développé principalement par Torres (2004), légitime plus encore ce projet. Paradas (2008) propose d'aller au-delà de l'observation de l'influence des actions des dirigeants sur leur système de gestion. L'auteur propose de développer la notion de *proximité représentative*, en s'intéressant à l'impact des représentations et des croyances du responsable sur ses actes. La représentation est une manière de penser, de s'approprier, d'interpréter notre réalité quotidienne et notre rapport au monde. La croyance, consciente ou inconsciente, serait alors un état mental consistant à considérer qu'une certaine représentation est vraie. Les représentations et croyances occupent une place importante dans le sens où elles peuvent influencer les comportements et donc au final modifier le système de gestion. Selon Fray et Soparnot (2007), *la représentation est une structure cognitive dont l'individu se dote pour appréhender son milieu. Elle enrichit le fait observé par une signification*. Les auteurs parlent dans ce cadre d'une construction de sens (*sensemaking*¹) souvent associée à une démarche cognitive d'un individu qui donne un sens aux événements et permet de développer une représentation mentale de la réalité perçue par *l'enactment*, la mise en scène. La proximité représentative est à la fois une affaire très personnelle, dans une petite entreprise où le dirigeant est très présent, mais ne peut ignorer les éléments internes et externes qui interagissent dans l'organisation. Ainsi, la compréhension de la stratégie des dirigeants ne peut faire l'économie de l'observation de ses schèmes cognitifs, à travers lesquels sont identifiés les représentations des dirigeants mais également du monde environnant.

L'adaptation et la simplification d'un schéma proposé par Cossette (2004 :67) pour illustrer sa conception de l'organisation peut être présentée car elle rejoint très directement les observations précédentes tout en les enrichissant. L'auteur insiste en effet sur le fait que l'individu est au moins aussi important que la structure dans le processus d'évolution des organisations. Notre adaptation insiste encore davantage sur la personne du dirigeant en considérant que tout ce qui l'entoure appartient à l'organisation ou à l'environnement et que tout passe par lui. Cela nous semble d'autant plus vrai quand nous apprenons la réalité d'une organisation à travers la traduction qui en est faite par le dirigeant, lors des entretiens.

¹ Notion popularisée par Weick



Deux processus complètent cette conception. Le processus d'assimilation par le dirigeant décrit la lecture de la réalité à partir de schèmes déjà construits. Mais un autre processus permet des analyses plus subtiles, celui d'accommodation. Dans ce cas, le dirigeant va modifier son schème pour donner un sens à la réalité. Ces processus mentaux offrent une illustration des travaux de Marchesnay (2003) qui parle d'inversion fréquente du sens « théorique » de flèches allant du niveau stratégique vers le niveau plus opérationnel (représentation>vision>intention>plan d'action). En effet, l'évolution effective des développements des activités peut *déterminer l'élucidation du plan, quitte à remonter jusqu'à la formulation des intentions, visions ..etc.. Selon les courants en stratégie, on estime que cette inversion dans la relation est bénéfique (« bottom-up »), car elle entraîne une adaptabilité meilleure, ou, au contraire, on estime qu'elle entraîne un manque de cohérence et de visibilité à long terme, qu'on retrouve dans l'approche « top-down ».*

Dans une perspective cognitiviste, la recherche est donc orientée avant tout vers les processus mentaux des dirigeants. Et les implications stratégiques semblent assez directes. Les travaux sur la vision stratégique des dirigeants utilisent d'ailleurs souvent une approche cognitive. Ce choix n'est pas neutre : il suppose que les stratégies *sont créées par les décideurs qui ont chacun leur histoire personnelle et qui perçoivent, interprètent et prévoient à partir de leurs propres schèmes* (Cossette, 2004 : 95). Se référant toujours aux travaux de Cossette, qui a réalisé de nombreuses recherches sur ce thème, il s'agit de préciser également que l'influence des schèmes ne se produit pas seulement sur les choix stratégiques, mais également sur les processus de prise de décisions.

Le dirigeant agit et décide en fonction d'une représentation qu'il se fait de son cadre et qui sert à justifier et légitimer son rôle et ses actions. Il s'agit alors de reconnaître une complexité utile à l'individu pour organiser ses représentations de son environnement, la complexité cognitive, qui fait le pont entre la complexité de l'environnement et la représentation que le décideur s'en fait. Cette complexité cognitive renvoie à la manière dont le dirigeant organise « simplement » la complexité environnementale en problèmes structurés pour parvenir à adapter l'entreprise à son environnement (Vidaillet, 1996).

Le principe d'une influence des représentations du dirigeant étant admis, il est possible d'aller plus loin dans l'identification des leviers que pourra actionner en lui-même ce dirigeant. Parmi eux, les compétences stratégiques peuvent faire l'objet d'une observation particulière.

1-2- Les compétences stratégiques

Les notions de compétences sont diverses. Les compétences étudiées en sciences de l'éducation sont englobées dans un système plus large en Gestion des Ressources Humaines elles-mêmes incluses dans l'observation des compétences stratégiques. En petite entreprise, les compétences telles qu'envisagées en GRH peuvent quelquefois se confondre avec les compétences stratégiques. Dans cet article, la notion de compétence sera finalement définie dans un cadre stratégique comme une aptitude à mobiliser et faire évoluer les ressources pour répondre aux nouveaux défis des entreprises artisanales. Le cadre théorique s'appuie essentiellement sur les travaux les plus récents de l'approche fondée sur les ressources notamment ceux d'Eisenhart et Martin (2000) ou encore de Teece (2007). Le métier (et plus précisément le cœur de métier) reflète les combinaisons de ressources et de compétences propres qui fondent les capacités dynamiques. Alors que ce courant de pensée étudie les compétences clés de l'ensemble de l'entreprise, nous retiendrons seulement les compétences de l'artisan, acteur central de l'entreprise.

Les travaux de Penrose, initiatrice de cette approche, s'attachent à comprendre les choix stratégiques selon les ressources dont dispose l'entreprise. Dans les entreprises artisanales l'action personnalisée du dirigeant réalise la mobilisation et la combinaison des ressources. La combinaison de ressources s'appuie sur des compétences particulières, donnant lieu à un déploiement dans l'environnement (Amit et Schoemaker, 1993) soutenu par les capacités dynamiques. Ce terme recouvre plusieurs acceptions : le processus d'insertion environnementale rassemble les capacités organisationnelles issues des routines itératives, non linéaires et incrémentales (Nelson et Winter, 1982), les capacités d'adaptation à un environnement donné (Teece et Pisano, 1994) et surtout les capacités entrepreneuriales² développées à partir d'un comportement stratégique orienté vers le changement. Le dirigeant-artisan, par son rôle central se présente ainsi comme l'orchestrateur du processus d'accumulation et d'évolution de l'entreprise.

Pour caractériser les compétences stratégiques, T. Durand (2007) mobilise les apports de la RBV et ceux des sciences de l'éducation. Reprenant les conclusions de la méthode proposée au XIX^e siècle par J.H. Pestalozzi, l'auteur s'attache à trois dimensions génériques : le savoir (connaissance), le savoir-faire (pratique) et le savoir-être (attitudes). Le savoir correspond à un ensemble des connaissances ou aptitudes acquises par l'étude ou l'expérience. Le savoir-faire s'adresse à la capacité à réaliser une tâche en visant des objectifs. Le rôle du tour de main dans la mise en œuvre du savoir-faire souligne l'importance de la dimension tacite dans l'apprentissage puis le perfectionnement. Le savoir-être fait référence aux attitudes et aux représentations des acteurs pour que s'assimilent les compétences.

En référence aux approches interactionnistes et selon les travaux de Weick, l'échange et les relations humaines fondent l'existence des compétences. L'aptitude à expliquer (verbalisation) et/ou montrer (mise en pratique) et/ou accompagner (compagnonnage) participe à la consolidation des compétences selon deux modalités. Une quatrième dimension peut être ajoutée pour caractériser les compétences : le faire-savoir. Il s'agit d'un côté de partager les compétences individuelles ou collectives en les diffusant. D'un autre côté, le faire-savoir facilite l'ajustement des compétences entre elles. L'identification, la

² Nous retiendrons la définition suivante de l'entrepreneuriat « *initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires, dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse* » (Verstraete et Fayolle, 2005)

compréhension et l'acceptation des compétences détenues par chacun conduisent à former les compétences collectives.

Du fait de son double rôle de fabricant³ et de dirigeant, l'artisan incarne le cœur d'un système de compétences pour lesquelles il peut être à la fois le détenteur, le constructeur, l'animateur, le coordonnateur ou encore le diffuseur. Une présentation selon deux axes reprend les dimensions présentées précédemment.

Les compétences de l'artisan

	<i>Savoir Savoir-faire</i>	<i>Faire-savoir Savoir-être</i>
<i>Axe Métier</i>	Compétences opérationnelles (CO)	Compétences en relations humaines (CRH)
<i>Axe entreprise</i>	Compétences en techniques de gestion (CTG)	Compétences entrepreneuriales (CE)

En premier lieu, l'axe des compétences de métier rassemble les compétences opérationnelles (CO) et les compétences en relations humaines (CRH). Cet axe se présente comme le creuset historique de l'artisanat en rapprochant les logiques opératives et corporatistes. La réalisation du travail mobilise les savoir et savoir-faire concrétisant les compétences opérationnelles.

L'apprentissage par la pratique développe l'esprit communautaire⁴ qui anime le secteur de l'artisanat et construit la force de son identité (Zarca, 1988 ; Richomme, 2001) : faire-savoir et savoir-être. L'axe des compétences d'entreprise réunit les compétences entrepreneuriales (CE) et les compétences en techniques de gestion (CTG). Les CE s'appuient sur le savoir-être c'est-à-dire l'aptitude du dirigeant à percevoir puis à traduire les projets en décision-action et à mobiliser les ressources (faire-savoir). De manière complémentaire, les compétences en techniques de gestion apportent une connaissance et une maîtrise des outils (savoir et savoir-faire).

Les concepts développés justifient une approche centrée sur le dirigeant et sur la vision de son monde. Pour cela, la méthode et l'outil choisis doivent être pertinents.

1-3- De la méthode à l'outil : utilisation de la cartographie cognitive

Les données sont issues d'entretiens réalisés dans le cadre d'une recherche plus large et sont traitées principalement grâce à un outil permettant l'analyse des schémas de pensée du dirigeant : la cartographie cognitive.

Le Réseau Artisanat-Université ® créé il y a sept ans par l'Institut Supérieur des Métiers⁵ vise à rapprocher le monde de l'Université et celui de l'artisanat afin de concevoir des outils d'accompagnement. La région concernée participe à cette démarche à travers la création d'un

³ Rappelons que l'inscription au registre des métiers exige la détention d'un diplôme professionnel attestant de la connaissance du métier.

⁴ Le système de formation et celui du compagnonnage sont élaborés selon un processus d'intégration progressive à une communauté. Se développe ainsi un sentiment d'appartenance.

⁵ Ce club a été créé à l'initiative de l'Institut Supérieur des Métiers, en collaboration avec l'Union Professionnelle Artisanale et la Chambre des Métiers à la demande des organismes professionnels. L'ISM est un organisme français chargé d'élaborer des outils d'accompagnement et de formation pour les petites entreprises artisanales.

Club de Dirigeants. Ce groupe rassemble des artisans, des chercheurs et des représentants institutionnels. Une quinzaine de chefs d'entreprises artisanales, installés sur l'ensemble de la région est impliquée dans ce programme. Ils exercent dans les secteurs dominants de l'artisanat : bâtiment et métiers de bouche pour l'essentiel. La conduite du club est menée collectivement et l'animation s'opère suivant quatre séminaires annuels d'une durée respective d'une journée et de deux entretiens en face à face de trois à quatre heures. La méthodologie de recherche actée choisie, c'est-à-dire co-construite entre chercheur et acteur observé, peut faire émerger des questionnements imprévus (Polge, 2009). La triangulation qui en résulte apporte l'avantage de réduire une trop grande subjectivité, même si il n'y a pas d'intérêt à chercher à la neutraliser complètement. Le chercheur navigue ainsi en permanence entre subjectivité (du chercheur, des démarches choisies ...) et objectivité (croisement des données, approfondissement des observations). Et ce qui garantit l'indépendance de l'énonciation de l'interviewé relève plus de la rigueur méthodologique employée par les chercheurs à expliciter leur discours que de la neutralité de leur propre affectivité (Chabin, 2001).

Ces sont principalement les entretiens qui ont servi de support à l'analyse présentée ici. Deux entretiens approfondis ont été menés à six mois d'intervalle durant l'année 2009 auprès d'un artisan qui a rejoint le réseau. Ces entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Ce sont eux qui servent de principal support au traitement. Toutefois, une mise en perspective des résultats avec les autres sources de données (principalement à travers les séminaires) pourra être opérée. Un intérêt puissant de la méthode doit être relevé : il concerne la mise en confiance du dirigeant dans un réseau d'échanges et de conseils et la possibilité de disposer d'un travail longitudinal.

Dans le contexte décrit, la recherche d'outils de traitement adaptés semble constituer une nécessité pour le chercheur. Partant des constats de complexité, d'hétérogénéité et de proximité caractérisant les petites entreprises, l'utilisation de méthodes d'observation approfondies paraît pertinente pour identifier plus précisément la complexité cognitive de ce dirigeant placé au centre de l'entreprise (Paradas, 2010). La reconnaissance d'une proximité représentative renvoie à la difficulté de traiter les recherches de manière objective. S'il apparaît plus rapide, de par la vision globale du dirigeant, de faire se rejoindre les observations factuelles et représentatives, ça n'est pas toujours possible. Ainsi, si la subjectivité s'impose, il semble utile de la considérer non comme un obstacle, mais plutôt d'agir avec, en l'identifiant, en l'acceptant et en composant. Le chercheur aura finalement intérêt à intégrer la subjectivité comme un atout. La « réalité » serait ainsi le produit de la conscience individuelle, toute existence des objets en dehors des personnes semblant contestable. De plus, les petites entreprises sont la scène de nombreuses interdépendances, où les liaisons sont courtes et les réactions rapides. Elles sont définies par leur caractère systémique et synergique (Marchesnay et Carrier, 2005), plus proche d'une approche complexe et holiste que réductionniste, l'observation ne pouvant réduire des éléments complexes à une somme de principes fondamentaux. Cela apporte au chercheur une facilité d'observation de la globalité de l'entreprise, mais aussi la nécessité de considérer l'ensemble et de tenir compte des synergies pour comprendre les situations.

Dans ce cadre, une méthode permettant de renvoyer à une vision d'une réalité qui intègre l'ambiguïté et respecte la complexité des phénomènes sera attendue. La cartographie cognitive semble répondre à ces enjeux (Cossette et Audet, 1994). La carte peut aider à structurer et rendre intelligible la pensée et les croyances d'un sujet afin de leur donner un sens (Chabin, 2001). Elle peut également permettre d'associer un recueil de données très peu structuré, acceptant une forte subjectivité de l'acteur et du chercheur, à un protocole d'analyse

très précis et il n'y a pas d'incohérence majeure à vouloir à la fois une approche respectant la subjectivité de l'individu et à chercher à quantifier certaines notions (Vidaillet, 1996).

Selon Verstraete (1998), la carte cognitive est une modélisation graphique de la cognition. Cossette et Audet (1994) en proposent une définition comme 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*. Cette approche permet d'introduire clairement la subjectivité et surtout l'interaction inévitable entre le chercheur et le sujet, et le travail d'interprétation. Plus concrètement, une carte cognitive est composée de concepts et de liens représentant la pensée d'un individu ou d'un groupe à propos d'un objet plus ou moins général. Les démarches d'élaboration sont aussi variées (Cossette, 2007) que les contextes d'utilisation. L'apport des cartes cognitives se situe ainsi dans l'approfondissement de la compréhension des liens que le dirigeant établit entre les différentes composantes de sa vision, sans en avoir toujours conscience. Il s'agit de *dépasser la complexité du discours pour parvenir à la complexité de la représentation que l'acteur se fait d'un sujet* (Vidaillet, 1996). Selon Allard-Poesi et al. (1999) cette méthode est avantageuse car elle permet de représenter des liens entre concepts et catégories et donc de rendre compte plus précisément de la complexité d'une pensée, ce que ne permet pas à l'origine l'analyse de contenu.

L'outil peut être décliné de diverses manières.

Tout d'abord, les cartes peuvent être réalisées à partir de grilles ou de questionnaires spécialement adaptés. Elles peuvent également être construites sur la base de discours existants (Cossette, 2004 : 158), ce qui est le cas ici.

Ces cartes peuvent être réalisées avec des liens de différente nature : causale, connotative, temporelle ... Le choix qui a été fait ici est de réaliser des cartes causales réunissant des « concepts » selon une logique d'articulation entre des causes et des conséquences. Les liens peuvent toutefois être positifs ou négatifs, selon les discours qu'ils traduisent. Les « concepts », ainsi qu'il est suggéré dans le tutoriel du logiciel de traitement (décision explorer) sont la retranscription de portions de phrases qui gardent un sens pour l'analyse.

Disposer de l'enregistrement facilite la retranscription des concepts et des liens, mais surtout l'interprétation qui est quelquefois difficile hors de son contexte.

Trois cartes ont été réalisées à partir des entretiens. L'une sur l'histoire de l'entreprise, l'autre à partir de regroupement par thèmes de cette première carte, et enfin une troisième carte qui permet de traiter les données recueillies lors du second entretien et fait un véritable focus sur la crise vécue.

L'entreprise dont il est question est un garage de dix personnes. Créée depuis une vingtaine d'années, elle connaît des modifications permanentes en fonction de divers éléments internes et extérieurs.

Les résultats fournissent une illustration d'un processus de prise de décision du dirigeant et des influences multiples intervenant dans les changements de l'organisation.

2- L'analyse d'un cas : articulation des compétences et des sources de changement

L'analyse du cas se fera tout d'abord par le biais d'une présentation des traitements des cartes réalisées. Des schémas récapitulatifs accompagnés de commentaires pourront alors être proposés.

2-1- Les cartes obtenues

Trois cartes vont être présentées, permettant la compréhension des divers éléments déterminant les évolutions de l'entreprise. Les deux premières cartes sont issues du même entretien, la troisième constitue un « focus » sur une période particulière. Les tableaux de traitement ne seront pas tous retracés afin de ne pas allonger inutilement l'article. De plus, les explications à propos des possibilités d'analyse seront retranscrites seulement pour la première carte.

2-1-1- L'histoire de l'entreprise : ruptures et rebondissements

Une première carte a été réalisée sur la base du premier entretien destiné à décrire l'histoire de l'entreprise et la situation, en mai 2009. Elle possède un coefficient de densité assez standard de 1.18, le ratio « typique » étant selon Eden et Ackermann entre 1.15 et 1.25 (Cossette, 2004 : 167). Ce ratio est calculé en faisant le rapport du nombre de liens (185) sur le nombre de concepts (159). Il permet d'identifier le niveau d'intégration de la carte, relatif au nombre de liens unissant les concepts.

Les concepts importants sont repérés par les liens qui les unissent

Le logiciel propose deux traitements (« central » et « domaines ») permettant d'évaluer l'importance des concepts. Un concept est considéré comme particulièrement important lorsqu'il possède beaucoup de liens avec d'autres concepts. Les scores de centralité permettent de montrer les concepts majeurs autour desquels le dirigeant construit sa pensée. Ils sont calculés en comptant 1 point pour un lien direct, 0,5 pour un lien de deuxième ordre, 0,3 pour un de troisième ordre, 0,25 pour un de quatrième ordre, jusqu'au septième niveau. La prise en compte des liens indirects est intéressante car l'individu ne réalise pas toujours l'importance qu'il accorde lui-même à une variable (Cossette, 2004 : 169).

L'analyse des seuls liens directs donne des informations supplémentaires. Les gens parlent beaucoup de ce qu'ils jugent important. Les concepts tournant autour des thèmes clés seront largement développés c'est-à-dire qu'ils auront des scores de domaines élevés. Des chiffres renseignent sur le sens des flèches, arrivant ou partant des concepts. Un concept sur lequel arrivent de nombreuses flèches est plutôt perçu comme une conséquence, alors qu'un concept d'où partent plusieurs flèches sera plutôt identifié comme une cause. Selon Cossette (2004 : 171) les facteurs qui ont à la fois des flèches qui entrent et qui sortent peuvent être considérés comme des facteurs clés dans la pensée car ils sont vus à la fois comme des conséquences et des explications de premier ordre dans le système proposé.

Le classement de gauche donne les 16 concepts les plus importants, soit ceux ayant le plus de liens avec les autres. Puis sont indiqués le total des concepts liés et les liens directs.

R A N G	Total concepts liés	Concepts	Liens directs	Score cent.	Liens qui arrivent	Liens qui partent	Cause ou Cons
1	28	172 Renault commande beaucoup mais c'est une garantie clients	8	15	0	8	CAU8
2	25	4 Je suis parti m'installer avec absolument rien	7	14	5	2	CON3
3	20	162 Système de motivation pour les salariés	8	13	6	2	CON4
4	21	127 Renault a mis en place des stratégies qualité	7	13	1	6	CAU5
5	19	175 Création en parallèle d'un circuit pour professionnels	9	12	8	1	CON7
6	21	113 Ma femme a tenu le garage pendant 6 mois	7	12	3	4	CLE
7	22	30 J'avais très peur	5	12	4	1	CON3
8	25	176 Ma marge de manœuvre c'était de monter ma boîte à coté	2	11	1	1	CLE
9	21	130 J'ai embauché Yvan comme chef d'atelier	5	11	3	2	CLE
10	18	31 Pour moi c'était un risque énorme	6	11	4	2	CON2
11	21	163 Délégation	3	10	1	2	CLE
12	19	151 Il faut demander la permission à Renault pour investir	3	10	2	1	CLE
13	19	146 Renault a un droit de regard	4	10	2	2	CLE
14	17	142 Rupture dans ma tête en 2006	4	10	0	4	CAU4
15	17	128 Difficultés à gérer les évolutions informatiques et critères Renault	6	10	4	2	CON2
16	18	24 J'ai boosté tout de suite et fait une très bonne première année	6	10	0	6	CAU6
65	12	161 Conflits entre les services	4	6	0	4	CAU4

Les 15 concepts centraux **balagent les thèmes essentiels** évoqués par le dirigeant : l'influence Renault et les tentatives pour détourner la contrainte, la prise de risque (peur vs lancement, force qui pousse), les capacités à se faire aider (délégation, femme), l'importance de la RH (motivation, embauche ...).

Les **six premiers concepts** de l'analyse de centralité se retrouvent également comme ceux ayant le plus de liens directs. Cela renforce leur importance. Parmi ces six concepts, on retrouve cinq éléments très liés à la structure et à sa formalisation : les stratégies Renault, la mise en place d'une structure parallèle et l'arrivée de la conjointe dans le garage, les systèmes RH. Un concept parle de l'histoire de départ, fondatrice de la culture et de la fierté du dirigeant d'avoir réussi (et de pouvoir continuer à réussir malgré les changements ?). Seules les actions Renault sont vues comme causes (subies ?).

Une idée forte du dirigeant est résumée dans le premier concept qui obtient des scores importants dans les deux cas : **Renault est une contrainte, mais un mal nécessaire** qui apporte une garantie. Cela dit, les contraintes Renault apparaissent comme les plus préoccupantes au moment de l'entretien. Elles sont citées 5 fois parmi les 15 premiers concepts.

Les causes majeures identifiées montrent l'importance de la dynamique engagée par Renault, mais également un dirigeant qui est lui-même à l'origine des changements, soit par

sa vision, soit par son observation de la situation. Ces quelques concepts constituent vraiment des points de départ de nouvelles dynamiques. Que ce soit au début de l'aventure ou en cours. Les principales étapes identifiées par le dirigeant dans l'entretien sont le démarrage de l'entreprise, la décision de s'engager comme agent Renault et le « bouleversement » de 2006-2007 qui a induit plusieurs changements structurels et des investissements importants.

La « rupture dans ma tête » apparaît comme une pure cause (aucun arrivant), ce qui montre que le dirigeant est très intuitif dans sa manière de fonctionner, car il parle de cette rupture et seulement après le « rationalise » en faisant part de certaines observations.

Les conséquences les plus importantes permettent également des interprétations intéressantes. La peur est vue comme une conséquence (de la volonté de se lancer ?). Le dirigeant montre une réelle lucidité dans l'appréhension des risques. On dirait même qu'il apprécie l'adrénaline de cette prise de risques. Pour répondre aux contraintes Renault, le dirigeant crée également des systèmes parallèles et est conscient des difficultés organisationnelles occasionnées. Pour répondre aux problèmes constatés dans les ateliers, il met en place des systèmes RH et formalise la structure.

Les éléments « clés » renvoient plutôt aux relations qu'entretient le dirigeant avec sa famille, ses amis, ses rencontres professionnelles ou ses salariés privilégiés. Ces rencontres sont à la fois des causes, ce qui peut être assez logique, mais aussi des conséquences, peut être suite à une relation qui s'établit ?

Les regroupements et les boucles informent sur les grandes tendances

L'analyse des clusters fait ressortir la façon dont le sujet structure sa propre pensée sans nécessairement en être conscient. Chaque groupe est composé de liens fortement reliés entre eux, mais faiblement relié aux autres ensembles de concepts. D'après Eden et al., l'analyse permet de déterminer dans quelle mesure l'individu simplifie sa réalité en créant différents groupes (Cossette, 2004). Plus le nombre de cluster est faible, plus on suppose que la cohésion interne est forte (Chabin, 2001).

8 clusters apparaissent dans l'analyse, et cela montre l'existence d'une différenciation (Vidaillet, 1996) et une pensée qui sépare les moments et les thèmes pour pouvoir s'organiser. Ils sont présentés par ordre chronologique afin d'en faciliter la lecture.

Le cluster « expériences » décrit avec 9 concepts l'expérience de départ du dirigeant et ce qui a déclenché la création de son entreprise, et les essais-erreurs qui vont conforter le dirigeant dans sa position de chef d'entreprise. Ces concepts montrent en filigrane le savoir-faire opérationnel et commercial du dirigeant.

Le cluster « démarrage » contient 12 concepts. Il décrit le démarrage de l'entreprise, la décision de se mettre à son compte pour ne pas rester sans travailler, mais aussi suite à un départ houleux du garage de la sœur. Les dimensions de peur, de prise de risque sont bien présentes, avec une conscience de l'existence de ressources limitées et une prudence par rapport à ces risques financiers. Le démarrage se passe très bien et la progression est importante dès le début.

Le cluster « aides » contient 16 concepts et traite également du démarrage, mais sous l'angle des aides qui ont été présentes à ce moment là : la famille, les aides financières, le fournisseur ami ... La dimension très présente dans ce cluster est également celle d'un dirigeant qui se démène pour réussir en donnant de sa personne : recherche active de solutions, démarchages même tard le soir, dynamisme et volontarisme.

Le cluster « partenaire ami » contient 11 concept et décrit l'importance d'un fournisseur qui est devenu un ami, au point de privilégier la relation au détriment des affaires (« il perd un

grand client »), qui a eu beaucoup d'importance à un moment de l'histoire de l'entreprise en aidant le dirigeant à prendre une décision cruciale.

Le cluster « virages » est un gros cluster avec 49 concepts soit presque un tiers de la totalité des concepts. Il décrit deux virages dans la stratégie de l'entreprise avec l'engagement Renault, puis les changements structurels, l'arrivée de la femme et les implications jusqu'à aujourd'hui, principalement en ce qui concerne l'endettement jusqu'en 2011, les relations du couple et les contraintes liées à Renault. Les inquiétudes du dirigeant sont très présentes, mais n'empêchent pas les prises de décision et les avancées.

Le cluster « contraintes Renault et adaptations » contient 16 concepts et décrit les contraintes imposées par Renault (qualité, informatique, critères, fixation prix, contrôle sur la structure et la gouvernance, techniques, audits et objectifs irréalisables ...) et les moyens trouvés par le dirigeant pour essayer de s'y adapter ou de les contourner (gouvernance, méthodes, création d'un poste méthodes, remontée des informations ... mais aussi mise en place de systèmes pour devancer les exigences voire pour contourner les obligations).

Le cluster « formalisation GRH » regroupe 26 concepts et décrit l'évolution de la gestion des ressources humaines et la formalisation progressive de la structure. C'est principalement vers l'année 2006, et sous l'influence des normes Renault que se sont mis en places différents éléments structurants. Norme ISO, redéfinition des postes, organisation des plannings, délégation, organisation des postes, promotion d'un élément comme cadre, création d'un service d'accueil et d'un service mécanique, objectifs et intéressement, motivation, implication et communication, mise en place de procédure de contrôle : « ça n'est plus le même métier »... mais ça semble fonctionner.

Le cluster « projet fille » agrège 12 concepts sur un total de 159. Il concerne un projet actuel (une autre structure) porté par la fille du dirigeant avec son aide et intégrant une forte dimension relationnelle : si le recours à des experts a été important pour valider l'idée, les amis sont également présents pour rassurer le dirigeant sur le bien fondé de ses décisions. La structure existante offre un support essentiel à la mise en place de ce projet. Le projet est novateur mais réalisé dans la continuité de l'activité en place.

Au-delà de simples regroupements, les concepts et les liens forment parfois des sentiers c'est-à-dire des chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres concepts. Un sentier va créer une boucle lorsque le concept final est relié au concept initial, c'est-à-dire lorsque le concept exerce de façon indirecte une influence sur lui-même.

L'étude de la carte a permis de mettre en évidence 4 boucles. 11 concepts sont engagés dans ces 4 boucles. Cela montre pensée systémique plutôt limitée pour raconter l'histoire de l'entreprise. Mais les quatre boucles concernent des moments d'interrogation profonde pour la prise de décision engageant des changements importants de l'entreprise.

Deux boucles décrivent la conscience du risque et la peur qui en découle. Elles illustrent à la fois la peur, la conscience de l'ampleur du risque et les mesures prises (argent de coté) pour pallier ces inquiétudes. Ces boucles décrivent le souci que peut ressentir le dirigeant lors du démarrage.

Une boucle décrit le moment d'un virage, où la prise de décision n'est pas facile et où le fournisseur devenu ami va être sollicité. Le dirigeant fait appel à quelqu'un qui finalement n'a pas intérêt à lui dire de foncer (puisqu'il perd un client) pour conforter son projet. La boucle montre qu'au-delà du discours (« tout dépend de ce qu'il allait me dire »), lorsque le fournisseur lui dit d'y aller, le dirigeant revient quand même sur « j'avais un problème », comme si ça restait compliqué, malgré les encouragements désintéressés du fournisseur.

La dernière boucle décrit à nouveau une situation de peur ressentie, et l'association avec un ami, comme pour se rassurer. Mais la boucle revient sur la peur ... selon le même schéma que précédemment.

2-1-2- Regroupement par thèmes : la place des compétences

Un regroupement orienté sur les différentes compétences a été réalisé et donne un résultat avec 17 thèmes. De très nombreux concepts renvoient aux logiques de compétences. Certains classements pourraient être discutables, concernant la situation ou le profil du dirigeant par exemple, qui ne constitue pas une compétence au sens premier du terme, mais qui toutefois renvoie à des logiques de ressources mobilisées.

Concepts liés aux compétences entrepreneuriales (57)	Ruptures organisées	11
	Evolutions de la structure	16
	Profil ou situation du dirigeant	15
	Opportunités saisies	3
	Investissement personnel et familial proche	4
	Conscience du risque	8
Concepts liés aux compétences en techniques de gestion (41)	Aides par Renault pour aspects techniques gestion	5
	Mesures relatives aux salariés	21
	Aides par les relations en matière de techniques de gestion	4
	Compétences acquises en gestion : finances, législation, marketing ...	11
Concepts liés aux relations humaines (40)	Aides par la famille	12
	Aides par les relations ou les amis	18
	Contraintes ou blocages par les partenaires (-)	10
Autres divers (21)	Compétences opérationnelles	2
	Réussite	7
	Divers famille (hors aide)	7
	Démarrage	5

On remarque une **très faible présence des compétences opérationnelles** (vont-elles de soi ?) et les principales allusions à ces compétences interviennent lorsque le dirigeant se plaint des contraintes imposées par Renault en matière de normes de savoir-faire.

L'évocation des **trois autres types de compétences est assez équilibrée** : entrepreneuriales, techniques de gestion et relations humaines, même si l'imbrication rend quelquefois les distinctions difficiles. Une légère **supériorité** est perceptible en ce qui concerne les compétences **entrepreneuriales**.

Les résultats du regroupement montrent également **l'importance des relations**, venant assister le dirigeant en matière de techniques de gestion ou étant directement évoquées comme supports à l'activité et l'évolution de l'entreprise. Il s'agit de noter que les compétences relationnelles englobent aussi des relations négatives identifiées lorsque le dirigeant, par exemple, ne suit finalement pas les conseils qu'on lui donne.

Au sein **des techniques de gestion, on retrouve des dimensions très proches des relations humaines. Les deux semblent aller de pair** dans le fonctionnement du dirigeant. Peut-on dire que la vision des affaires par le dirigeant est indissociable des relations et réseaux ?

La dimension familiale est également importante. L'entreprise a été créée par le dirigeant actuel, mais il en a fait une entreprise familiale, en intégrant sa femme et sa fille. Et même si à l'origine l'entreprise n'existait pas dans la famille, l'emploi du dirigeant chez sa sœur a permis d'accumuler de l'expérience et d'autres membres de la famille (père, beaux frères) ont aidé indirectement à l'évolution.

Les éléments qui ont donné lieu aux plus importants développements sont ceux liés à la gestion des ressources humaines (21) aux réseaux relationnels support (18) et aux évolutions de la structure (16). Le dirigeant est davantage préoccupé par le présent, par les éléments structurels déterminants **temporellement proches** de lui.

L'analyse de la nouvelle carte donne certains résultats pouvant apporter de nouvelles informations. La densité a été considérablement accrue ce qui est normal puisque les concepts ont été agrégés alors qu'ils ont conservés les liens. On a 17 concepts pour 77 liens (les doubles n'étant pas retranscrits, c'est la raison pour laquelle on n'a plus les 185 liens). Cela donne un coefficient de densité de 4,52.

Concernant l'importance relative des concepts agrégés, quatre éléments centraux classés dans les premiers sont liés à des compétences entrepreneuriales. Il faut noter toutefois que la plupart des concepts sont étroitement reliés aux autres. L'analyse de centralité donne des résultats proches de l'analyse de domaines. Les concepts qui ont les scores élevés dans les deux cas sont les plus importants dans le schéma de pensée du dirigeant. **Il est sans conteste un entrepreneur qui sait également gérer son entreprise avec des techniques de gestion.** Renault apparaît à nouveau davantage comme contrainte que comme un support. Mais l'apparition de « aide Renault » comme cause essentielle confirme un élément perçu lors de l'entretien qui est que **Renault contribue à la transformation organisationnelle** de l'entreprise, en imposant des techniques de gestion.

L'activation de méthodes de gestion et les contraintes imposées ou les aides proposées par les partenaires (dont Renault) sont à l'origine des évolutions. **Mais ce qui arrive en tête comme cause est quand même la situation et le profil du dirigeant.** Les modifications partent de lui, et il sait se faire accompagner, aider. La conséquence d'un esprit très entrepreneurial est la succession de ruptures mais aussi de modifications organisationnelles, dont celle liée aux ressources humaines.

Concernant la relation **entre la décision d'agir et la conscience du risque**, il semble que ça soit d'abord une prise de risque qui provoque ensuite l'inquiétude. Et que cette inquiétude entre finalement peu dans la décision d'action. Elle viendrait après. Le processus pourrait se développer de la manière suivante : quand le système ne lui convient plus, le dirigeant a intuitivement conscience qu'il faut changer quelque chose. Il provoque des ruptures dans l'évolution de sa structure. Puis pris de certaines inquiétudes, il se fait aider, accompagner, conseiller. Et progressivement l'entreprise se transforme.

2-1-3- Focus sur une situation de crise : la nécessité de trouver de nouveaux marchés

La carte issue de l'entretien de décembre propose une sorte de focus sur l'analyse d'un moment particulier traversé par l'entreprise.

Le coefficient de densité pour cette carte est assez important puisqu'il atteint 1,51 avec 107 concepts et 162 liens. L'intégration est donc légèrement au dessus du standard. Cela peut être expliqué par le fait que l'entretien portait davantage sur la situation présente, et regroupait donc des informations plus proches les unes des autres. Ce qui peut être avancé est que le dirigeant a une vision très systémique de sa situation au moment où il parle.

R A N G	Total concepts liés	Concepts	Liens directs	Score cent.	Liens qui arrivent	Liens qui partent	Cause ou Cons
1	93	1 Claque monumentale	15	46	7	8	CLE
2	88	65 Nécessité de trouver de nouveaux marchés	11	45	8	3	CON 5
3	81	11 Accroissement de concurrence et produits substitués	11	40	4	7	CAU 3
4	75	52 Changement du marché de l'automobile	14	37	6	8	CAU 2
5	79	36 Difficultés de l'organisation	10	37	5	5	CLE
6	73	80 Je me dégagerai de Renault	7	32	6	1	CON 5
7	74	55 L'état se resserre	4	32	3	1	CON 2
8	64	3 Mauvaise fin d'année 2009	7	30	3	4	CLE
9	66	66 On garderait le service du montage des pièces	6	28	4	2	CON 2
10	70	31 Investissements importants : crédits lourds sur le dos	4	28	0	4	CAU 4
11	64	12 Problèmes de trésorerie et de rentabilité	4	28	4	0	CON 4
12	66	71 Contrat avec constructeurs de bateaux moteur marins	6	27	5	1	CON 4
13	66	103 Les réseaux net font venir de nouveaux clients	6	26	2	2	CLE
14	64	10 Prix peu avantageux	3	26	2	1	CLE
15	62	2 Baisse activité		26	3	1	CON 2
23		82 Trop proche concession Renault	4		0	4	CAU 4
26		100 Apparition de vendeurs de pièces détachées par net	5		1	4	CAU 3
19		14 Problème avec ma secrétaire, prudhommes	6		2	4	CAU 2
50		39 Ma femme va arrêter de travailler	6		2	4	CAU 2
17		95 Conflits permanents avec la concession	6		5	1	CON 4
21		34 Nécessité de faire entrer du travail	3		3	0	CON 3
41		102 Constituer un réseau de poseurs	5		4	1	CON 3
20		56 Moins de demandes de réparations	6		4	2	CON 2

Les concepts centraux **montrent nettement les difficultés et la situation de crise** dans laquelle se trouve le dirigeant. Parmi ces 15 concepts, 5 évoquent les solutions envisagées et portes de sortie, 5 des difficultés venant de l'environnement, 4 des répercussions sur l'organisation et 1 une contrainte interne qui renforce la situation de crise. Concernant les liens directs entrants et sortants pour un concept, 3 traduisent des répercussions internes, 4 des contraintes de l'environnement, 4 des solutions envisagées, 1 une contraintes internes, 1 une donnée interne.

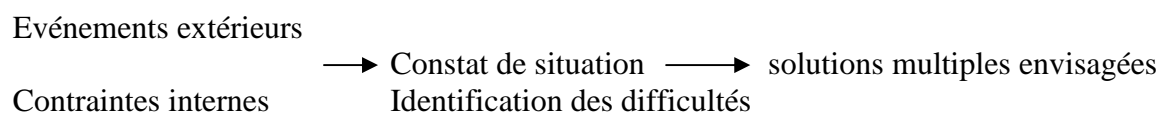
Les cinq premiers (plus importants) concepts, soit ceux qui ont des relations avec le plus de concepts, sont aussi ceux qui sont classés dans les premiers en ce qui concerne le nombre de liens directs. Cela renforce leur importance.

Les explications majeures qui sont avancées sont alors **l'accroissement de la concurrence et des produits substitués ainsi que le changement du marché de l'automobile**. Mais en tenant compte des nombres de liens directs et des différences constatées entre les intrants et les sortants, **les causes les plus importantes** sont les crédits engagés jusqu'en 2011, qui bloquent les initiatives trop périlleuses et la proximité de la concession Renault qui fait beaucoup d'ombre et crée des conflits. A part les crédits et le départ de sa femme, la majorité des causes exprimées sont liées à des éléments extérieurs ou subis (contentieux avec une secrétaire) par le dirigeant.

Dans l'ordre des analyses de centralité, la **conséquence principale** est une volonté, une **recherche de solutions** : la nécessité de trouver de nouveaux marchés. Sinon, en comptant les liens directs, **les conséquences les plus importantes** révèlent quelques répercussions sur l'organisation qui sont elles-mêmes des résultats de causes identifiées plus haut, mais surtout des solutions envisagées : le dirigeant ne laisse pas de situation pourrir comme si tout problème avait sa solution.

Parmi ces cinq concepts, deux ne sont perçus ni comme cause ni comme conséquence, car ce sont des constats de la situation, provoqués et influents : **la « claque » et les difficultés de l'organisation**. Il a été vu que ces facteurs peuvent être considérés comme des **facteurs clés dans la pensée** car ils sont vus à la fois comme des conséquences et des explications de premier ordre dans le système proposé. D'autres concepts « clés » souvent évoqués, qui apparaissent donc à la fois comme des causes et des conséquences renvoient principalement au constat de la difficulté que l'entreprise est en train de traverser.

Au final, **la pensée s'organise selon un schéma classique**, voire « d'école » de prise de décision :



L'analyse de regroupements est relativement simple

3 clusters apparaissent dans l'analyse, ce qui indique une différenciation beaucoup moins forte que dans la première carte et donc une cohésion interne plus importante :

Le cluster « situation de crise » agrège 71 concepts sur un total de 107, soit les deux tiers. Cela montre une complexité de la pensée du dirigeant et une faible différenciation. Concernant le contenu, il est difficile de tirer des conclusions. Ce premier cluster décrit globalement la situation de crise et ses conséquences sur la structure.

Le cluster « internet » regroupe 14 concepts et décrit le projet du dirigeant concernant l'exploitation des nouvelles tendances de consommation internet, la forte concurrence de vente de pièces détachées et l'opportunité identifiée de créer un réseau de pose et de communiquer par internet de manière à attirer de nouveaux consommateurs et à transformer la contrainte en opportunité. Ce projet se situe à moyen terme selon le dirigeant.

Le cluster « nouveau réseau » contient 22 concepts et décrit le transfert envisagé de l'appartenance au réseau Renault, trop contraignante et mettant en péril la rentabilité (plus une

concession proche concurrente et source de difficultés) vers un nouveau partenaire : les fabricants de bateaux et le marché des moteurs marins, plus haut de gamme (« les gens sont prêts à mettre des moyens pour la sécurité »), apportant une certaine opportunité (« 10 ans de retard sur les moteurs auto »), ceci étant vu comme une solution de long terme. Stratégiquement on se situe dans une réelle réorientation de l'activité, une diversification appuyée sur « un savoir-faire, des locaux, des techniciens » existants, permettant de sortir de l'« étau Renault ».

Ainsi, si un cluster fait état de la situation de crise, **les deux autres décrivent clairement les deux options qui sont envisagées par le dirigeant** pour sortir des contraintes et de l'impasse actuelles, aggravées par la crise : à moyen terme une orientation vers l'utilisation de l'outil internet et une restructuration allant dans ce sens, à long terme, l'exploitation d'un nouveau marché.

Les boucles sont nombreuses mais intègrent les mêmes concepts

L'étude de la carte a permis de mettre en évidence 23 boucles. 12 concepts sont engagés dans ces 23 boucles. Cela montre l'existence d'une pensée systémique importante.

65 Nécessité de trouver de nouveaux marchés

66 On garderait le service du montage des pièces (net)

67 Projet de vente de voitures discount (net)

70 Présence sur un site public : commande en ligne chez nous (net)

71 Contrat avec des constructeurs moteurs marins (marine)

76 Solution à long terme (marine)

79 Apport supplémentaire (moteurs bateaux)

80 Je me dégagerai de Renault

102 Constituer un réseau de poseurs (net)

103 Les réseaux net font venir de nouveaux clients (net)

104 On perd de la marge sur la pièce que l'on peut retrouver dans la main d'œuvre (net)

108 Je suis déjà dans certains réseaux pose pneus (net)

Les concepts concernés parlent tous des deux projets : commercialisation internet et moteurs marine. Le dirigeant semble ainsi davantage développer son mode de pensée systémique pour ce qui concerne ses projets. On retrouve dans une certaine mesure les logiques de fonctionnement décrites lors du premier entretien : **tant que le projet n'est pas engagé, ses composantes « tournent en boucle » dans l'esprit du dirigeant.** Il est également possible de remarquer que le dirigeant n'envisage le changement qu'au sein d'un **réseau**, même totalement nouveau.

Les concepts qui appartiennent le plus aux boucles sont les concepts 65 et 103, puis 66, puis 102. Peut être **davantage**, donc, ceux qui concernent le **moyen terme** (net) que le long terme (marine). Cela montre que le dirigeant est **préoccupé par ce qui lui est plus proche sur le plan temporel** et renforce les théories sur la proximité.

Presque toutes les boucles (sauf une) partent de la **nécessité de trouver de nouveaux marchés**. Ce concept est deuxième sur la liste des concepts centraux, et a 11 liens directs alors qu'il provoque 22 boucles. On sent bien ici la priorité (perçue comme incontournable) et la préoccupation majeure actuelle du dirigeant.

2-2- Interprétation et discussion

La première carte est moins intégrée et moins systémique que la deuxième, ce qui s'explique facilement par l'objet même de l'entretien. Le premier entretien a demandé au dirigeant des efforts de mémoire et de classification d'une information passée, ce qui imposait de réaliser des catégories et de découper l'histoire pour la rendre intelligible. La présentation de cette histoire est d'ailleurs certainement passée par davantage de filtres perceptuels et d'aménagements que celle d'une situation présente décrite lors du deuxième entretien. Le deuxième entretien montre un fonctionnement mental intégré et systémique, une cohésion interne plus forte, autour de trois éléments majeurs : le constat de la crise, la sortie à moyen terme et la sortie à long terme.

Nous avons constaté que si les deux cartes proposent des apports sensiblement différents, elles permettent finalement de parvenir à des conclusions communes.

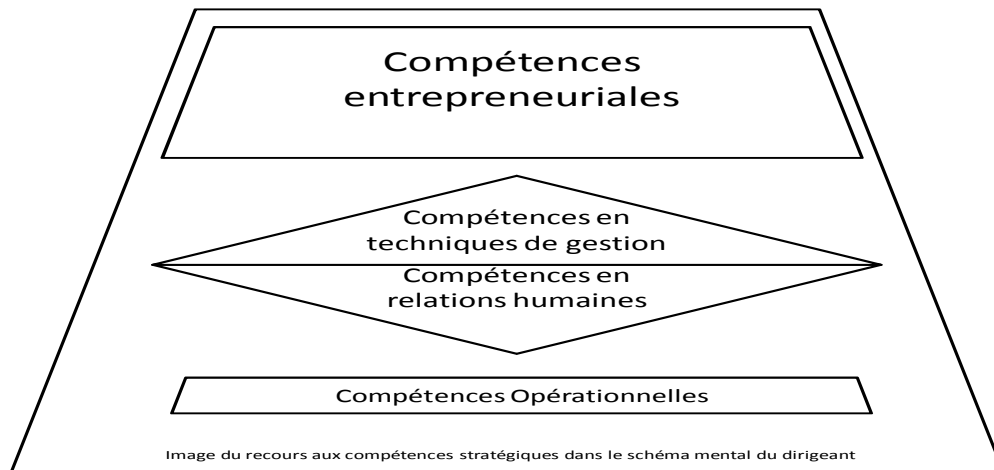
Une première remarque, non directement liée à la problématique du papier, mérite quand même d'être faite. Les analyses qui suivent s'attachent à comprendre la dynamique globale du changement, autour du dirigeant, mais aussi à l'intérieur de lui-même.

Le paradoxe de la proximité : confiance et distance

Le traitement illustre clairement le concept de **proximité** temporelle. Le dirigeant dans les deux entretiens accorde une plus grande priorité à ce qui est temporellement proche de lui. D'autres formes de proximités sont également identifiables : le dirigeant est attaché à son territoire, à ses salariés, à sa famille et à ses amis. Dans ce cadre, il s'inscrit ainsi dans la lignée des dirigeants de petites entreprises décrits par Torres (2004). Par contre, concernant sa vision stratégique, ce dirigeant est très ouvert à un environnement élargi. Bien sûr, sa vision est issue de ses représentations. Mais il a la capacité de **déléguer et de s'entourer**, la volonté de voir plus loin et d'observer le monde qui l'entoure. Cette attitude lui permet ainsi d'identifier des opportunités stratégiques élargies et de rebondir. Ce qui ne l'empêche pas, très vite, de revenir à des réseaux de relations qui l'assurent et le rassurent. **Paradoxalement**, c'est la véritable proximité relationnelle, la confiance qu'il a dans les autres, qui fait que le dirigeant est capable d'aller voir plus loin, de prendre de la distance avec ce qu'il connaît, son microcosme.

Schéma systémique : des compétences entrepreneuriales aux compétences en gestion : la médiation par les relations humaines

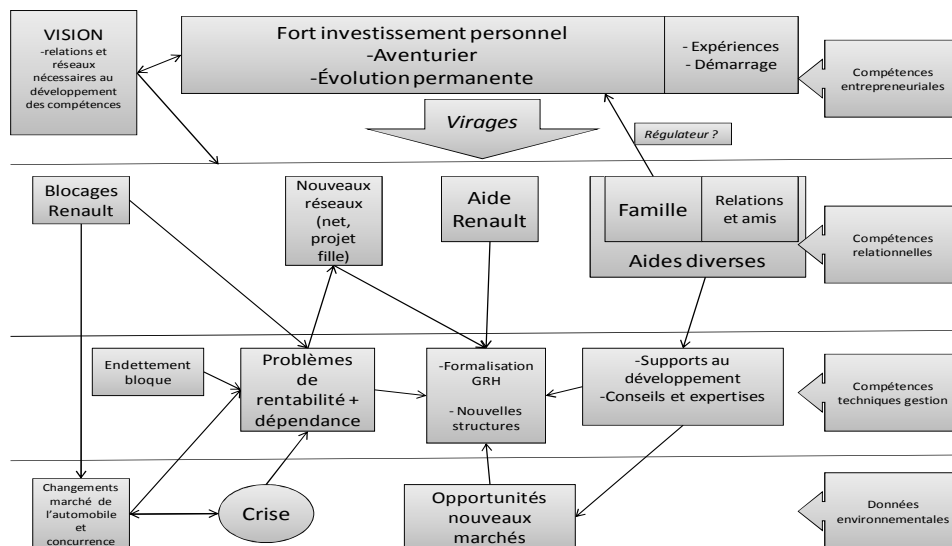
La vision par le dirigeant de l'organisation même des différentes compétences stratégiques mérite quelques développements préliminaires.



Concernant cette organisation, il est apparu que les compétences entrepreneuriales caractérisent fortement ce dirigeant, qui d'ailleurs ne semble pas se sentir très à l'aise dès que la structure se formalise et le contraint. Teece (2007) nous enseigne d'ailleurs que « *l'élément des capacités dynamiques qui entraîne un modelage (et pas seulement une adaptation) de l'environnement est entrepreneurial* ». En plaçant le comportement entrepreneurial au cœur des capacités dynamiques, l'auteur insiste sur l'exploration, la découverte, la curiosité du dirigeant tournées vers une mise en dynamique de l'organisation (Helfat et Peteraf, 2003) pour créer son environnement. Il illustre bien le cas présent.

De plus, le dirigeant améliore ses compétences en gestion en les associant presque systématiquement à des compétences relationnelles. Les autres sont ainsi souvent à l'origine des évolutions en techniques de gestion. Enfin, l'évocation des compétences opérationnelles est rare dans le raisonnement du dirigeant. Il se plaint de contraintes imposées en matière technique, mais semble considérer comme acquis les savoirs et savoir-faire liés au métier. Il parle également à plusieurs reprises des formations imposées, qui certainement doivent contribuer à maintenir ces compétences métier.

Un schéma systémique peut alors être proposé pour réaliser une synthèse des représentations du dirigeant concernant son histoire et les déterminants du changement, tout en intégrant les différentes orientations en matière de compétences.



L'analyse des entretiens montre une forte influence des choix du dirigeant sur sa structure. C'est son investissement personnel et sa vision reposant sur une veille permanente des opportunités, ses expériences passées et l'histoire de son entreprise, qui vont être à l'origine des virages pris.

Même les contraintes imposées par Renault, déjà contournées et aujourd'hui mal vécues, relèvent d'un choix puisqu'aujourd'hui, alors que les conditions changent, le dirigeant envisage de se dégager. On peut donc affirmer qu'il s'agit d'un dirigeant qui conserve sa liberté d'action et sait s'ajuster par rapport aux événements extérieurs.

Car les difficultés ressenties aujourd'hui sont attribuées beaucoup plus à des éléments conjoncturels (changement du marché) et involontaires (concession Renault trop proche) qu'à des erreurs stratégiques.

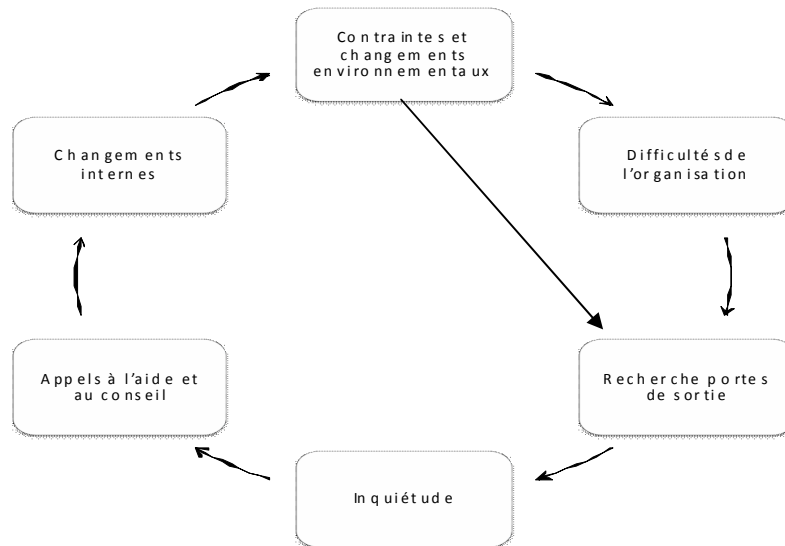
En parallèle, le dirigeant cherche toutes les opportunités permettant de réduire les menaces de l'environnement. Les anciens marchés créent un « étau » ? Qu'à cela ne tienne, il faut en trouver d'autres, comme celui porté par internet ou celui des moteurs de bateaux.

Au niveau organisationnel, ce sont les relations, amis, famille, partenaires, qui influencent les modifications. La pression de Renault a induit d'importantes formalisations de la structure et de la gestion des ressources humaines. Les experts et conseils favorisent les évolutions et les nouveaux projets. Les attentes de la femme et de la fille du dirigeant contribuent également à orienter les mutations. Mais c'est toujours le dirigeant qui choisit : de déléguer, d'écouter, de transmettre ...

Dans un article paru récemment, Polge (2010) évoque l'articulation des différentes compétences à l'intérieur d'un système. Ce système possède les caractéristiques suivantes : la *pluralité* qui renvoie à l'hétérogénéité de compétences, bien présente dans le cas étudié ; La *cohésion*, soit l'union entre les compétences, est tout à fait illustrée par exemple par l'imbrication entre les compétences relationnelles et les compétences en gestion ; La *valorisation*, définie comme la reconnaissance et le soutien des compétences (détenues ou non) comme moteurs de la dynamique du système. Il apparaît clairement que les compétences entrepreneuriales sont les principaux moteurs, mais que les compétences relationnelles sont tout autant valorisées ; Enfin, la *convergence* de finalité et d'action est la dernière caractéristique évoquée par l'auteur et semble respectée ici puisque toutes les forces en jeu sont organisées autour des projets et toutes les compétences mobilisées vers des buts clairement définis. Toutes ces observations ne seraient toutefois pas complètes sans une observation plus approfondie du processus mental et finalement assez récurrent du dirigeant.

Processus de décision du dirigeant

L'analyse des cartes donne des informations supplémentaires à propos du fonctionnement cognitif du dirigeant. Il pourrait être schématisé de la manière suivante :



Une illustration peut être proposée pour une meilleure compréhension du processus, retrouvé plusieurs fois lors de l'analyse. Les changements environnementaux créent à un moment certains blocages vécus comme des difficultés dans l'organisation (forte croissance au départ). Le dirigeant cherche alors certaines issues de secours pour contourner ou échapper à ces contraintes (opportunité agent Renault). Le fait d'envisager un changement produit alors une certaine inquiétude chez lui, qui va le pousser à rechercher des conseils ou des aides auprès de ses réseaux de relations (aide des partenaires, amis et famille). Suite à ces consultations, certains changements internes vont être réalisés (signe agent Renault), jusqu'à ce que de nouvelles conditions environnementales viennent contrarier les nouvelles dispositions (contraintes organisationnelles et installation d'une concession voisine). L'environnement est clairement facteur de menace, mais également porteur d'opportunités. Dans le respect d'une perspective permettant de mettre en relation les compétences stratégiques et les schèmes du dirigeant, il est possible de recourir aux approches de Gioia et Chittipeddi (1991) qui proposent de s'attarder non seulement sur la construction de sens, mais également sur la transmission de sens. Ces dimensions enrichissent notre analyse en nous laissant supposer que toute l'énergie du dirigeant est orientée vers cette recherche de sens et vers son partage. Comme l'affirme Cossette (2004) en parlant des auteurs : *cognition et action se trouvent alors très étroitement liés et le changement stratégique se présente comme un processus de négociation.*

Conclusion

La cartographie cognitive apparaît comme une méthode intéressante pour l'étude de la stratégie des petites entreprises car elle permet de se centrer sur les représentations des dirigeants. Rakotoarivelo (1995) propose certains repères pour évoquer les limites d'un outil. Concernant la validité, c'est-à-dire le fait que la carte propose une vision fidèle des répondants, on peut penser que l'enregistrement est une première condition. Un nouveau

travail permettant de présenter la lecture des résultats au dirigeant constituerait une plus grande sécurité. Cela n'a pas été réalisé, mais l'existence du club rendrait possible cette validation. La répliquabilité indique qu'un autre chercheur aurait obtenu la même carte avec la même méthode. C'est sans compter avec les processus de sélection perceptuelle du chercheur, même s'il s'applique à rester fidèle au discours du dirigeant. Une solution serait de faire réaliser la carte par deux chercheurs. Toutefois, il semble que si quelques éléments ont pu être quelquefois déformés, la multiplication des cartes ainsi que la possibilité de triangulation (vérification par un autre chercheur du club) assurent des résultats globaux assez fiables. Enfin, l'auteur insiste également sur l'aspect pratique de la méthode qui ne doit pas gêner le répondant. Monter des cartes à partir des entretiens permet de respecter cette condition. Et comme cela a déjà été vu, la confiance importante favorisée par le club renforce cet aspect positif. Une autre limite de l'outil réside dans l'absence de contextualisation des données obtenues et la difficulté à identifier la genèse et le fonctionnement de la représentation (Mounoud et al., 1995). L'écoute des entretiens ainsi que la connaissance longitudinale et approfondie des cas réduisent cette limite.

L'analyse des cartes a permis d'identifier certains éléments qui illustrent la relation pouvant exister entre les schèmes du dirigeant et la stratégie développée. Elle a également favorisé l'intégration de l'observation des compétences stratégiques dans le processus de prise de décision et de changement organisationnel. Elle alimente ainsi une vision des petites entreprises qui intègre totalement les représentations du dirigeant dans le fonctionnement de la structure. L'intérêt majeur qui en résulte renvoie à la nécessité de comprendre les représentations des responsables pour espérer agir avec lui, dans la même direction et selon des schémas mentaux proches. Tous les outils stratégiques qui seront conçus dans le but d'accompagner les changements dans les petites entreprises ne peuvent pas, nous semble-t-il, faire l'économie de ces précautions.

Bibliographie

Amit, R., Schoemaker, P.-J.-H. (1993), «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*. V 14, p 33-46.

Boucher, A. (2006), *La complexité des relations entre un système industriel et une organisation artisanale : une approche bipolaire de l'adoption des TIC*. XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève (France/Suisse), Juin.

Chabin, Y. (2001), *La cohérence entre représentations de la performance et contrôle*, Thèse en sciences de gestion présentée à l'Université de Montpellier 2, juillet.

Cossette, P., Audet, M., (1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », *Cartes cognitives et organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, p. 13-34.

Cossette, P. (2004), *L'organisation. Une perspective cognitiviste*, Presses de l'Université Laval, 226 p.

Cossette, P. (2007), « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », *Actes du XVIII^e Congrès de l'Association Francophone de GRH*, Fribourg, Suisse, septembre.

Durant, T. 2007. *Savoir, savoir-faire et savoir-être*. XVI^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Montréal (Québec), Juin.

Eisenhardt, K.-M., Martin, J.-A. (2000), «Dynamic capabilities : what are they ?». *Strategic Management Journal*. V 21, p 1105-1121.

Filion, L.J. (dir.) (2008), *Le management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, 566 p.

- Gioia, D.A., Chittipeddi, K. (1991), « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, 12(6), p. 433-448.
- Marchesnay, M. (2003), « Le diagnostic stratégique », *Note pédagogique*, Montpellier, Septembre.
- Marchesnay, M., Carrier, C. (2005), « Stratégie de la PME », in P.A. Julien (dir.): *Les PME, bilan et perspectives*, 3^e édition, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires. p.183-216.
- Mounoud, E., Durand, T., Ramanantsoa, B. (1995), « Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales ? », *Actes de la 4^e Conférence de l'AIMS*, vol 1, Paris, mai, p. 264-286.
- Nelson, R.-R., Winter, S.-J. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Boston, Harvard University Press.
- Paradas, A. (2008), « Proximité représentative et responsabilité sociale dans les TPE », in *Les Très Petites Entreprises. Un management de proximité*, Ouvrage collectif coordonné par O. Torres et A.Jaouen, Hermès Lavoisier, p.125-141.
- Paradas, A. (2010), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises », *Revue Management et Avenir*, n° 30, p.242-257.
- Picard, C. (2006), « La représentation identitaire de la TPE artisanale ». *Revue Internationale PME*. Vol 19 n° 3-4, p 13-49.
- Polge, M. (2009), « La recherche actée en TPE : l'exemple d'un club de dirigeants ». *Management et Avenir*, n°30, décembre.
- Polge, M. (2010), « Diversité des compétences stratégiques et des dirigeants artisans », *Revue Education permanente*, p.165-179.
- Rakotoarivelo, C. (1995), « Carte cognitive et management : un état de l'art », *CERAG, Série Recherche* 96-01, Grenoble.
- Richomme, K. (2001), « De la cotraitance au management relationnel : le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment ». *Revue Internationale PME*. V14 n°2, p 109-131.
- Teece, D.-J., Pisano, G. (1994), « The dynamic capabilities of firms : an introduction ». *Industrial and Corporate Change*. V 3 n°3, p 337-356.
- Teece, D.-J. (2007), «Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance». *Strategic Management Journal*. V 28, p 1319-1350.
- Torres, O. (2004), « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité », *Habilitation à Diriger les Recherches*, Université de Caen, Décembre.
- Verstraete, T. (1998), « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de « l'outil » », *Congrès Enseignement supérieur et PME*, ESC Rennes, mars.
- Verstraete, T., Fayolle, A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat ». *Revue de l'Entrepreneuriat*. Vol 4 n°1, p 33-52.
- Vidaillet, B. (1996), « Cartographie cognitive : principes, applications et limites », *Actes de la journée Graphe / Claree*, IAE Lille, 28 mars.
- Zarca, B. (1988), «Identité de métier et identité artisanale». *Revue Française de Sociologie*. n° 29, 247 - 273.