

# Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME : Une approche par la cartographie cognitive.

**Mohamed BAYAD**

Maître de Conférences

CESREM-IAE, Université de Metz

ICN-Recherche, Université Nancy II

« Dans l'histoire de nombre d'entreprises, le moment de la gestion courante n'a-t-il pas absorbé le domaine entier de la GRH, en vertu d'une logique centrée sur un horizon de court terme, les mécanismes opérationnels s'étant consolidés le long d'une expérience dictée par des situations contingentes, sans vérification de leur cohérence interne et, surtout, prospective ? »

Dimitri WEISS

« La GRH avec ou sans frontières ? »

---

## INTRODUCTION

Même si les défis que doit relever l'entreprise aujourd'hui sont certainement plus nombreux que ceux d'hier, c'est l'incertitude et la variabilité croissante du contexte actuel qui leurs confèrent ce caractère différent qui est celui de l'urgence (Riveline, 1991), obligeant ainsi de plus en plus les dirigeants à manager dans la complexité (Le Saget, 1992 ; Génelot, 1992 ; Stalk et Hout, 1990). Cette nécessité d'action en contexte d'environnement incertain, non probabilisable, et d'instabilité organisationnelle conduit les dirigeants à rechercher un ancrage encore plus prononcé dans le pragmatisme managérial, voire « un management intuitif » (Le Saget, 1992, Rowan, 1986, Goldberg, 1983), gage d'une plus grande cohérence contextuelle de leurs logiques entrepreneuriales (Martinet, 1993a, 1993b). Cependant, pour ce qui est du champ de recherche qui nous intéresse particulièrement, les études et observations que nous avons de la Gestion des Ressources Humaines de la Petite et Moyenne Entreprise obligent à s'interroger sur les contours et les degrés d'appréhension de la cohérence des logiques d'action ou comportements stratégiques du dirigeant de PME.

A titre d'exemple, prenons le comportement d'innovation. Celui-ci est souvent un choix stratégique fondamental pour la PME (Saporta, 1989, Julien et Marchesnay, 1987), et pour lequel les ressources humaines jouent, sinon un rôle prépondérant (Bayad, 1993), du moins un rôle de facilitateur. Parmi les principaux obstacles à l'innovation<sup>1</sup>, les res-

sources humaines figurent généralement aux premiers rangs des difficultés mentionnées par les PME. Or lorsque l'on observe le comportement du dirigeant de PME, et en particulier « sa hiérarchisation des fonctions de l'entreprise », les ressources humaines occupent, a contrario, les derniers rangs (Mahé de Boislandelle, 1988). Bien qu'il s'agisse d'une tendance, se pose alors la question de la cohérence entre les choix stratégiques et les pratiques de GRH en PME.

De manière plus précise, cette question peut être abordée sous l'angle de l'intégration des ressources humaines dans la logique d'action du dirigeant de PME. Autrement dit, quelle place occupent les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME ?

En se plaçant dans cette perspective, l'objet de cette communication est de présenter les principaux résultats obtenus à partir de l'analyse longitudinale (sur cinq années) d'une petite entreprise industrielle pour laquelle les ressources humaines sont perçues par son dirigeant comme un atout pour le développement de son entreprise. Nous précisons, cependant dans un premier temps, l'objectif de cette recherche, ainsi que certaines particularités méthodologiques utilisées pour cette étude. Nous terminerons par une discussion sur les implications qui ressortent des principaux résultats.

## 1. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

### 1.1. Du concept de Gestion Stratégique des Ressources Humaines...

Depuis quelques années, la mise en relation de la stratégie de l'entreprise et de sa GRH passe par, ce que l'on peut qualifier de plus en plus de voie royale en la matière, la Gestion Stratégique de Ressources Humaines (GSRH) (Besseyre des Horts, 1988, Alfander, 1990). En reprenant Miller (1985), celle-ci peut se comprendre comme l'ensemble des moyens permettant « la jonction de deux flux dynamiques au sein de l'entreprise : la progression des personnes qui agissent au sein de postes et les décisions à prendre afin de structurer l'action de l'entreprise ». De manière plus globale, la GSRH peut s'entendre comme l'interaction entre la GRH, en particulier dans sa dimension politique, et les stratégies externes et internes de l'organisation (Uzan, 1991, Gelinier, 1982). Cependant, comme le souligne Bartoli (1991), pour qu'il y ait pertinence d'un tel concept il faut qu'il réponde aux deux conditions du couple « processus/contenu » (Bartoli et Hermel, 1986) c'est-à-dire qu'il s'agit de se demander « si le contenu des analyses et des actions de gestion des ressources humaines est cohérent par rapport à une définition préétablie de la stratégie, et si le processus adopté en matière de GRH se révèle correspondre à une véritable logique de démarche stratégique ».

Cohérence par rapport à la stratégie et logique de la démarche stratégique font que la GSRH ne réduit pas à une harmonisation des pratiques de GRH aux différents états techniques, organisationnels, économiques, concurrentiels..., résultants des choix stratégiques de l'entreprise à un moment donné de son développement comme le suggèrent les travaux de « l'école du fit » (Wills, Le Louarn et Guérin, 1991 ; Uzan, 1991). Bien au contraire, cohérence et logique soulignent d'une part la complexité de l'articulation du contenu de la GRH aux autres choix stratégiques internes et externes, et d'autre part la multidimen-

sionnalité du processus stratégique allant de l'étape d'analyse à la phase de contrôle. Cependant comme on peut se le demander, une telle conceptualisation correspond-elle à la réalité de la PME ?

Du point de vue des investigations empiriques, la dominante des études qui tentent d'analyser les pratiques des entreprises qui sont à la recherche d'une cohérence entre stratégie et gestion des ressources humaines, se cantonne en particulier à la grande entreprise (Uzan, 1992, Bartoli, 1991, Besseyre des Horts, 1992). Dans le cadre de ces investigations sur la grande entreprise, l'instabilité des résultats obtenus conduit généralement les chercheurs à enrichir le concept de GSRH par l'adoption d'approches contingentes, par une variété des niveaux d'appréhension de la cohérence, ou encore par la recherche d'une méthodologie opératoire en la matière (Uzan, 1991, Wills, Le Louarn et Guérin, 1991, TERENCE, T3, 1994). Cependant cette importante recherche dans le domaine de la GSRH laisse de côté une partie non négligeable des acteurs économiques que sont les PME. Est-ce à dire que la petite entreprise est étrangère à cette nécessité et à ce besoin de cohérence ? Nous pensons, bien au contraire, que l'analyse de la petite entreprise peut être particulièrement révélatrice des incohérences entre la logique d'action de son propriétaire-dirigeant et les pratiques, voire les perceptions, qu'il développe à l'égard de ses ressources humaines (Bayad et Nebenhaus, 1993). Par ailleurs, parmi les différents domaines de gestion, la GRH est celui qui pose le plus de problèmes et de difficultés aux dirigeants de PME (Garand et Fabi, 1991, 1994) conduisant souvent à une absence totale de cohérence tant ex ante qu'ex post des interactions entre gestion du personnel et décisions stratégiques du propriétaire-dirigeant ; signe que le dirigeant de PME présente parfois des symptômes de comportement anarchique (Johannisson, 1985, Bauer, 1993).

La particularité de ce type d'interrogation pour la PME provient surtout du fait que le dirigeant est l'acteur central dans la vie de son entreprise. Ainsi, à l'opposé de la grande entreprise où les responsables de la fonction ressources humaines et les acteurs de la stratégie sont souvent différents, rechercher la cohérence entre pratiques de GRH et choix stratégiques au niveau de la petite entreprise (PE), revient à s'interroger sur les contenus et mécanismes de pensée du dirigeant c'est-à-dire sur sa vision stratégique (Cossette, 1994, d'Amboise et Nkongolo, 1993, 1994, Filion, 1994, 1991, d'Amboise et Bouchard, 1990).

## 1.2. au concept de Vision Stratégique

Le concept de vision stratégique a pris durant la dernière décennie une place importante dans les développements de la pensée stratégique (Mintzberg et Waters, 1985, Bennis et Nanus, 1985, Schwenk, 1984, Huff, 1990, Laroche et Nioche, 1994). L'utilisation du concept de vision stratégique dans le champ de la PME est beaucoup plus récent (Cossette, 1994, d'Amboise et Nkongolo, 1993, 1994, Filion, 1994, 1991, d'Amboise et Bouchard, 1990). Parmi les définitions existantes, prenons celle de Filion (1991) pour qui la vision peut être définie comme « *une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* ».

Trois catégories de vision sont distinguées :

- les *visions émergentes* (idées de produits ou services qu'on veut lancer),
- la *vision centrale* (aboutissement d'une ou plusieurs visions émergentes), qui comprend une *composante externe* (position désirée sur le marché) et une *composante interne* (le type d'organisation nécessaire pour y parvenir),
- les *visions complémentaires* (activités de gestion -marketing, finance, GRH..., définies pour soutenir la vision centrale) (Filion, 1991, 1994).

Si l'état futur souhaité apparaît comme centrale dans la vision, la définition de Filion fait apparaître le concept dans son ensemble à savoir un but à atteindre et les moyens d'y parvenir. Par rapport à notre objet de recherche, le recours à ce cadre conceptuel devrait nous permettre d'examiner l'imbrication de la GRH en tant que vision complémentaire dans la vision stratégique d'ensemble du dirigeant de PME. Cette approche globale de la vision stratégique dans une perspective GRH est celle que nous retiendrons pour essayer de répondre à notre question de recherche :

*Quelle place occupent les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME ?*

C'est la réponse à cette question, sur la base de l'étude approfondie d'une petite entreprise industrielle et de son dirigeant, que nous avons suivi durant cinq années, qui constitue l'objectif central de ce travail de recherche.

## 2. METHODOLOGIE

Révéléateur de la volonté d'analyser cette cohérence, et c'est le point qui nous a permis de sélectionner la PE de cette étude, les recherches sur les forces et faiblesses de PME telles que soulignées par les dirigeants (Bamberger, 1980, Pras, 1984, Bayad et Herrmann, 1992) font apparaître au côté de la qualité des produits, la qualification du personnel et le climat social comme premiers facteurs de succès face à la concurrence. Ainsi généralement les dirigeants de PME s'accordent pour donner un rôle déterminant à des paramètres associés à la gestion des ressources humaines dans le succès, ou parfois l'échec, de l'entreprise. Cependant que le personnel soit considéré comme un atout ou un handicap, l'implication de l'entrepreneur devrait s'y manifester en priorité. Or, les études à notre disposition (Hirigoyen, 1982, Lorrain et Dussault, 1988, Mahé de Boislandelle, 1988, Lafuente et Salas, 1989, Guerra Leone, 1990) tendent à souligner le faible intérêt que les dirigeants de PME attachent à la gestion de leurs ressources humaines. Si l'interrogation constitutive de notre axe de recherche se trouve de nouveau posée, elle l'est ici dans un contexte d'analyse forces et faiblesses révélateur d'une certaine forme de discours du dirigeant (Marion, 1993, Martinet, 1993).

Pour répondre à cette interrogation sur la rationalité du dirigeant dans l'interaction entre ses décisions stratégiques et ses pratiques de GRH, nous avons choisi de présenter le cas d'une PE industrielle. Celle-ci est issue du Panel des PMI lorraines (1994). En effet, le premier élément de choix de cette PE de l'étude était de disposer d'une perception des ressources humaines par le dirigeant sur la base d'une analyse forces-faiblesses. Le second critère de choix compte tenu de la problématique était associé à la volonté de retenir un dirigeant d'une part créateur et d'autre part toujours propriétaire de son entreprise. Afin de disposer de cinq années d'observation, la participation continue au programme de recherche depuis son lancement<sup>2</sup> représentait le troisième critère. Enfin le dernier critère de sélection était le choix de retenir une PE de moins de 10 salariés afin de pouvoir approcher et enquêter tous les salariés.

La combinaison de ces quatre critères, et l'accord du dirigeant pour participer aux phases d'entretiens non-directifs en 1994, nous a permis, sur un échantillon de 428 PMI de retenir la PE suivante :

*L'entreprise M.J. appartient au secteur traditionnel de l'imprimerie de labeur (code Activité Principale Exercée à quatre chiffres 5110). Créée en 1979 par Monsieur J., elle compte 7 salariés en 1988 (vague d'enquête 1989).*

#### - Les données sur l'entreprise M.J.

Les données collectées sous forme de questionnaires administrés en entretien directif ont été dépouillées manuellement en empruntant à la méthode de l'analyse de contenu. Ces données, qui correspondent à cinq vagues d'enquête, représentent près de 11 heures d'entretien et 180 pages de réponses et commentaires<sup>3</sup>. Aux fins de l'étude, ces données longitudinales ont été complétées de divers documents (DAFSA, SESSL...) relatifs au secteur de l'imprimerie sur la période d'observation (1988-1993) et de précisions auprès du dirigeant.

Par ailleurs, un questionnaire léger a été distribué en 1995, lors de notre dernier entretien avec le dirigeant, aux salariés de l'entreprise afin de saisir leur opinion sur leur travail et leur perception de l'entreprise. Ce questionnaire anonyme devait être renvoyé par voie postale afin de garantir la confidentialité des propos.

#### - La vision stratégique de Monsieur J.

Différentes méthodes sont appliquées pour étudier empiriquement la vision stratégique de dirigeants d'entreprise (Daniels, de Chernatony et Johnson, 1992, Cossette, 1994). Les méthodes les plus répandues sont celles de l'entretien en profondeur avec des questions semi-directives, et de l'analyse documentaire de différents dossiers et rapports recueillis. Bien que déjà ancienne (Axelrod, 1976, Bougon, Weick et Binkhorst, 1977), l'utilisation de la cartographie cognitive devient d'un usage plus fréquent ces dernières années (Cossette, 1994, Cossette et Audet, 1992, Bougon, 1992, Huff, 1990), avec de plus en plus fréquemment une présentation dans les manuels de méthodologie en sciences sociales (Grawitz, 1990, Huberman et Miles, 1991).

Si la cartographie cognitive est encore peu utilisée sur le plan méthodologique en gestion stratégique, elle n'en est pas moins prometteuse pour ce champ de recherche (Laroche et Nioche, 1994) comme le souligne très explicitement Huff (1990) : « Cognitive mapping is particularly appropriate for exploring the vision in the mind of the CEO and other important figures... Mapping help specify the content and process of strategy changes over time and help predict the direction of strategic action in the future ». La cartographie cognitive apparaît dès lors comme un outil intéressant pour l'étude de la vision stratégique du dirigeant de PME tant cette dernière est subjective et contextuelle.

Pour Cossette (1994), une carte cognitive est « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet ... Elle est une image constituée de concepts et de liens - le plus souvent d'influence - unissant certains d'entre eux, formant ainsi des sentiers d'influence, c'est-à-dire des chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres concepts, ou même de boucles lorsqu'un concept exerce de façons indirecte une influence sur lui-même ».

Cependant, il convient de garder à l'esprit qu'une carte cognitive est une copie des choses, une construction mentale (Skinner, 1984). Une carte cognitive n'est pas un discours de rationalisation (Laroche et Nioche, 1994), c'est un substitut cognitif du monde réel. Une telle approche porte sur les représentations que développe l'individu à partir de son expérience consciente plutôt que sur le monde « réel ». Il convient ainsi de séparer la réalité de l'individu de la réalité « objective » (Cossette, 1994).

En utilisant la méthodologie de Cossette (1994), nous avons construit la cartographie cognitive de Monsieur M.J. à partir de deux entrevues espacées d'une semaine.

D'une durée de deux heures trente, la première entrevue (non enregistrée selon les souhaits de l'interviewé) a permis de dresser une première version de la carte cognitive à partir des réponses de Monsieur M.J. à la question suivante :

« Quels sont les points les plus importants qui vous permettront de dire dans quelques années que votre entreprise a du succès ou non ? ... Pourquoi ? »

Cette première version a été proposée à Monsieur M.J. à la fin de la deuxième heure comme outil d'exploration de ses propres idées.

D'une durée d'une heure trente, la deuxième entrevue avait pour objectif de faire valider par Monsieur M.J. la carte cognitive qui lui était présentée. Les concepts et liens tirés des propos de Monsieur M.J. lui furent soumis afin qu'il vérifie si ceux-ci correspondaient bien à ses propres idées. Des modifications et des ajouts ont été apportées pour aboutir à la carte cognitive présentée et discutée plus bas.

### 3. PRESENTATION DU CAS DE L'ETUDE

#### 3.1. L'entreprise M.J. ou la pérennité d'abord...

Cette petite entreprise a été créée en 1979 par son P.D.G. actuel, Monsieur J., dans une zone d'activités en pleine expansion. L'entreprise M.J. est avant tout caractérisée par le fait que son dirigeant la consi-

dère d'abord comme une affaire familiale. Monsieur J. est ainsi secondé par sa femme qui occupe le poste de directeur adjoint. Cet ancien technicien (CAP) de 45 ans est très à l'écoute de son environnement et ne néglige a priori aucune information. Homme de contact, il n'hésite pas à demander en permanence conseil et information auprès d'amis ou de proches mais aussi à sa force de vente et à ses autres employés. Clients, fournisseurs et experts bien que moins fortement sollicités font tout autant partie de ses contacts réguliers. Bien qu'agissant, selon lui, dans environnement très risqué, exigeant et technologiquement complexe, il est très souvent parmi les premiers à introduire des nouveautés sans toutefois chercher à prendre systématiquement des initiatives sur son marché. Ainsi du point de vue personnalité, Monsieur J. apparaît comme initiateur et raisonné.

Preuve de polyvalence, l'activité de l'entreprise M.J. se répartit à 75 % en imprimerie en tout genre, 20 % en imprimerie quadrichromique et 5 % en imprimerie d'éditions. Modification majeure en 1990, l'entreprise M.J. marque une orientation radicale vers une clientèle d'entreprises demandeuse de fournitures diverses (90 % du CA) au détriment du large public et des administrations qui représentaient, respectivement, un an auparavant 40 % et 30 % du CA. Tout en évitant la sous-traitance, cette variété de produits offerts est assurée à 70 % par une production en petits lots. Cette nouvelle orientation a été facilitée par un investissement de 500.000 francs dans un nouveau procédé de production réalisé un an auparavant. Bien que de technologie courante dans le secteur de l'imprimerie de labeur, ce nouveau procédé avait nécessité cinq mois de mise au point au sein de l'entreprise. L'automatisation associée à ce nouveau procédé permet de changer plus aisément de produit fabriqué, de produire avec peu de personnel et à moindre coût. Cette automatisation (un peu plus de 50 % de la production est ainsi entièrement robotisée, le reste restant semi-automatisé) s'accompagne en 1990 de la mise en place de la GPO. Se basant sur une stratégie d'avantage par les coûts et une nette volonté de diversification, Monsieur J. se fait fort d'assurer à ses clients un bon rapport qualité-prix. Telle semble être la voie choisie par Monsieur J. pour assurer la pérennité de son entreprise familiale.

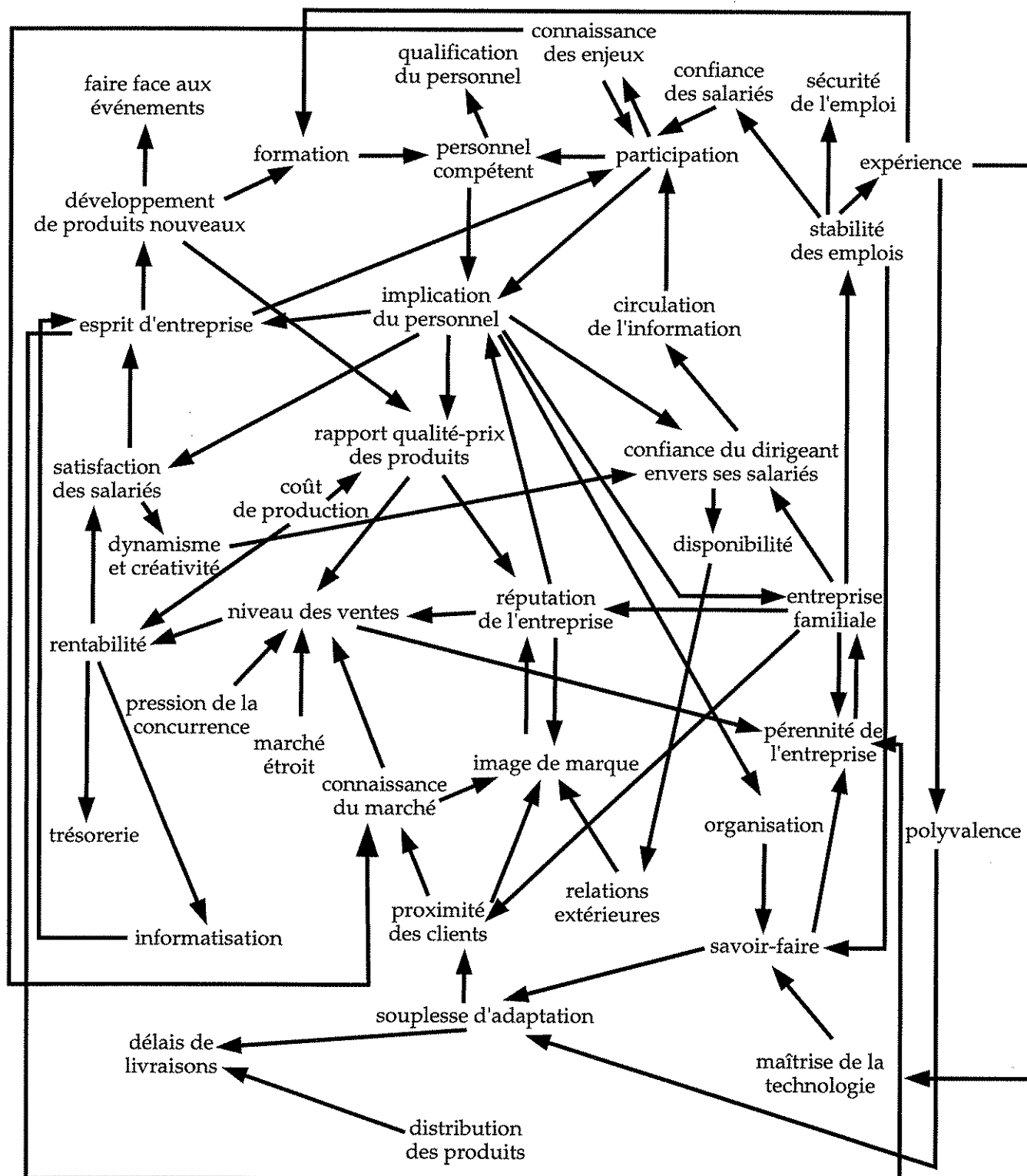
Cette présentation serait incomplète si l'on omettait de parler de l'un des principaux facteurs de succès de l'entreprise M.J. : ses ressources humaines. Pour Monsieur J., la qualification, le climat social et l'esprit d'entreprise du personnel sont un atout pour son entreprise. Monsieur J. s'occupe personnellement de la politique du personnel et externalise la partie administrative (cabinet extérieur). Si l'on regarde le temps consacré par ce dirigeant aux différentes opérations relatives à la gestion des ressources humaines, cette dernière est avant tout une affaire d'organisation du travail. Viennent ensuite, pour Monsieur J., les conditions de travail, la gestion du potentiel humain et la politique de rémunération.

L'analyse sociale de l'entreprise M.J. sur la période d'étude révèle des pratiques de gestion du personnel assez homogènes quant aux différents axes du mix-social (Mahé de Boislandelle, 1989, Martory et Crozet, 1988). Ainsi peut-on constater, en matière de **politique d'emploi**, l'embauche d'un jeune opérateur expérimenté en 1989 (la seule embauche sur la période d'étude) qui fait passer l'entreprise de sept à huit personnes tout en abaissant l'âge moyen du personnel de 40 ans à 35 ans. Cette embauche fait suite à une promotion interne, après formation spécifique en informatique, ramenant ainsi à deux le personnel d'encadrement. Par ailleurs, la **valorisation**<sup>4</sup> (outre la promotion soulignée, deux opérateurs ont suivi en 1990 une formation importante aux nouvelles techniques suite à l'automatisation) et la **participation** (l'absence d'organigramme écrit ne masque pas du tout une communication active mais peu formalisée entre les employés et Monsieur J.) sont deux règles de management des ressources humaines très activement suivies dans l'entreprise M.J. au cours des cinq années d'observations. La **politique de rémunération** est basée sur des salaires se situant à peu près au niveau de la moyenne du secteur de l'imprimerie de labeur mais aussi sur une pratique soutenue d'intéressement aux résultats.

### 3.2. La vision stratégique de Monsieur M.J.

La vision stratégique est définie par Cossette (1994) comme « un produit cognitif constitué de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un schéma composé d'*explications* (causes ou moyens) et de *conséquences* (effets ou fins) qui guident les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre ». L'analyse d'une carte cognitive repose donc sur les concepts et les liens qui les unissent. Ces associations cognitives, directes ou indirectes, entre concepts représentent l'essentiel de la carte cognitive.

Figure 1 : Carte cognitive de Monsieur M.J.



La carte cognitive (figure 1) de Monsieur M.J. comprend 40 concepts et 71 liens. Les concepts sont présentés dans leur forme la plus simple afin de ne pas alourdir la lecture de la carte cognitive (ex. : « connaissance des enjeux » au lieu de « connaissance plus ou moins parfaite des enjeux par les salariés »). En ce qui concerne les liens ; si la relation perçue entre deux concepts est positive (une hausse de A entraîne une hausse de B), la flèche est de la forme suivante, si la relation perçue est négative (une hausse de A entraî-

ne une baisse de B), la flèche est de la forme suivante.

L'analyse d'une carte cognitive porte généralement sur les quatre aspects suivants (Cossette, 1994) :

- l'importance relative de chaque concept (nombre de facteurs auxquels un même concept est relié directement),

- le regroupement des concepts (sur la base de la similitude des liens entre les concepts),

- les facteurs influençant (nombre d'extrants de chaque concept) et les facteurs influencés (nombre d'intrants de chaque concept),

- et enfin, les boucles c'est-à-dire un cycle reliant, de façon indirecte, un concept à lui-même (nombre et caractéristiques des concepts engagés dans la formation des boucles, les boucles positives sont orientées vers le changement et les boucles négatives vers la stabilité).

A partir de ces quatre points, il est possible de « mettre en évidence, respectivement, l'importance relative qu'attribue le dirigeant à chacun des concepts de sa carte cognitive, les dimensions particulières à partir desquelles il organise ou structure sa vision stratégique, les facteurs qu'il envisage surtout ou parfois ; exclusivement comme des explications ou encore comme des conséquences d'autres facteurs et, pour terminer, la logique plus ou moins circulaire, complexe et stabilisatrice qui caractérise son mode de pensée » (Cossette, 1994).

### 3.2.1. Importance relative des concepts

L'analyse de la carte cognitive de Monsieur J. étant réalisée manuellement, l'importance relative des concepts n'est saisie qu'à partir des liens directs<sup>5</sup>

(Weick, 1979). Un nombre important d'intrants ou d'extrants traduit la « centralité cognitive » d'un concept (« cognitive centrality », Nozicka, Bonham et Shapiro, 1976). La lecture du tableau 1 fait ressortir l'importance des variables associées à la dimension interne de l'entreprise M.J. avec d'une part le personnel (implication, participation, compétence, stabilité) et d'autre part l'entreprise (familiale, pérennité, savoir-faire, confiance, esprit d'entreprise, innovation). La dimension externe est aussi présente dans la carte cognitive de Monsieur J. avec des variables importantes comme le « niveau des ventes », « la réputation de l'entreprise », « l'image de marque » ou encore « le rapport qualité-prix ».

Néanmoins la variable qui occupe une place centrale dans la vision stratégique de Monsieur J. semble bien être « l'implication du personnel ». Une lecture plus fine de la carte cognitive permet de constater que l'ensemble des facteurs sur lesquels la variable « implication du personnel » a un effet direct exercent une influence, via une ou plusieurs autres facteurs, sur les variables « entreprise familiale », « niveau des ventes » et « pérennité de l'entreprise ». En reprenant Marchesnay (1994), le profil stratégique de Monsieur J. se rapprocherait fortement du profil de type PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance). De ce point de vue, la pérennité de l'entreprise est un facteur particulièrement important pour Monsieur J. Elle dépend directement des effets de l'implication du personnel sur la dimension familiale et l'activité de l'entreprise J.

**Tableau 1 :**  
**Nombre total de liens unissant les 15 concepts les plus importants aux autres**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Implication du personnel           | 9 |
| Entreprise familiale               | 7 |
| Niveau des ventes                  | 7 |
| Participation des salariés         | 7 |
| Pérennité de l'entreprise          | 6 |
| Réputation de l'entreprise         | 6 |
| Image de marque                    | 6 |
| Rentabilité                        | 5 |
| Rapport qualité/prix               | 5 |
| Savoir-faire technologique         | 5 |
| Esprit d'entreprise                | 5 |
| Confiance du dirigeant             | 5 |
| Stabilité des emplois              | 5 |
| Personnel compétent                | 4 |
| Développement de produits nouveaux | 4 |

**Tableau 2**  
Facteurs influencés directement par au moins trois autres facteurs

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Pérennité de l'entreprise  | 5 |
| Niveau des ventes          | 5 |
| Image de marque            | 4 |
| Participation des salariés | 4 |
| Personnel compétent        | 3 |
| Implication du personnel   | 3 |
| Confiance du dirigeant     | 3 |
| Rapport qualité/prix       | 3 |
| Réputation de l'entreprise | 3 |
| Savoir-faire technologique | 3 |

**Tableau 3**  
Facteurs influençant directement au moins trois autres facteurs

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Implication du personnel           | 6 |
| Entreprise familiale               | 5 |
| Stabilité des emplois              | 4 |
| Expérience                         | 3 |
| Participation des salariés         | 3 |
| Développement de produits nouveaux | 3 |
| Réputation de l'entreprise         | 3 |
| Rentabilité                        | 3 |

### 3.2.2. Regroupement des variables

A partir de la similitude des associations entre les variables de la carte cognitive de Monsieur J., une analyse de regroupement manuelle fait ressortir trois groupes de variables. Le premier groupe concerne 13 variables tournant autour de l'implication, de la participation et de la stabilité du personnel. Le second groupe est composé de 15 variables centrées sur les ventes, la réputation et l'image de marque de l'entreprise. 12 variables se rapportent au troisième groupe et sollicitent plus particulièrement la pérennité, le caractère familial (taille organisationnelle) et le savoir-faire (métier) de l'entreprise.

Au regard de cette classification, le triptyque Ressources Humaines - Marché - Organisation constituent la trame de la carte cognitive de Monsieur J. Etant donné le nombre de variables composant chaque groupe, aucune des trois dimensions de la vision stratégique n'est prédominante mais semble plutôt équilibrées dans la pensée de Monsieur J.

### 3.2.3. Facteurs influençant et facteurs influencés

Les tableaux 2 et 3 reprennent respectivement les facteurs influencés et les facteurs influençant qui sollici-

tent directement au moins trois autres facteurs. On constate tout d'abord que le nombre de variables répertoriées est à peu près équivalent dans les deux cas (10 et 8 facteurs) traduisant ainsi chez Monsieur J. un intérêt tout aussi marqué pour les résultats que pour les moyens d'y parvenir. Ce point est confirmé lorsque l'on s'intéresse aux variables reliées à au moins quatre autres facteurs. Elles sont au nombre de quatre (18 liens directs au total) pour les facteurs influencés et au nombre de trois (15 liens directs au total) pour les facteurs influençant.

On remarque ensuite que trois concepts sont présents dans les deux tableaux. Il s'agit de « la participation » et de « l'implication du personnel » ainsi que de « la réputation de l'entreprise ». En faisant partie de relations d'influence circulaire, celles-ci semblent avoir un statut de variables centrales dans la vision stratégique de Monsieur J. Elles confèrent au mode de pensée de Monsieur J. un caractère systémique ; plus particulièrement dans ses relations à son personnel et à son marché.

### 3.2.4. Boucles

Sur les 40 concepts et 71 liens de la carte cognitive de Monsieur J., 31 concepts et 61 liens sont engagés dans la formation d'au moins une boucle. Etant



donné le nombre important de variables exerçant une influence sur elles-mêmes, on retrouve la logique systémique et circulaire qui caractérise le mode de pensée de Monsieur J.

Par ailleurs, le fait que seulement cinq liens négatifs soient présents dans la formation des cycles suggèrent que le nombre de boucles positives est beaucoup plus important que le nombre de boucles négatives ; le changement caractérise vraisemblablement plus l'entreprise M.J. que la stabilité. De manière plus précise, la carte cognitive de Monsieur J. révèle que le changement est particulièrement prégnant au niveau des ressources humaines et de l'organisation.

C'est avec ces variables que Monsieur J. semble entretenir une logique relativement complexe démontrant ainsi que la recherche de pérennité pour une petite entreprise familiale ne rime pas obligatoirement avec stabilité organisationnelle et rigidité managériale (Marchesnay, 1994).

#### 4. DISCUSSION

Dans le cadre du cas étudié, l'approche par la cartographie cognitive nous permet d'apporter quelques éléments de réponse à la question du positionnement des ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME.

Pour répondre à son objectif de pérennité, Monsieur J. accorde à ses ressources humaines un rôle stratégique. En effet, la dimension Ressources Humaines

occupe une place tout aussi importante que la dimension Marché ou la dimension Organisationnelle dans la vision stratégique de Monsieur J. ; le personnel constitue son schème un moyen de répondre aux contraintes du marché (rapport qualité-prix, réputation de l'entreprise...) ainsi qu'aux exigences organisationnelles (polyvalence, maîtrise de la technologie...). Nous avons ici l'illustration que les ressources humaines en PME peuvent ne pas être uniquement une variable d'ajustement (ex post) mais une variable intégrée (ex ante) aux choix stratégiques internes et externes.

Cette sollicitation des ressources humaines passe avant tout, pour Monsieur J., par une posture comportementale des personnes. L'implication et la participation du personnel sont de ce point de vue assez révélatrices d'une vision de l'employé qui s'apparente à la théorie X (McGregor). Ce poids accordé à la dimension comportementale va dans le sens de l'hypothèse que nous avons déjà avancée selon laquelle les ressources humaines en PME semblent relever moins de leurs caractéristiques intrinsèques (niveau de qualification par exemple) que de la ligne de vision qu'elles offrent, selon un repérage d'ensemble, à la logique du dirigeant (Bayad et Nébenhaus, 1993).

Même s'il semble exister une cohérence entre les pratiques de GRH et la logique d'action de Monsieur J., il est néanmoins nécessaire de distinguer la théorie affichée (espoused theory) et la théorie effectivement utilisée (theory-in-use) lorsque l'on met en relation la vision stratégique à partir de la carte cognitive et les décisions retenues par les acteurs (Argyris et Schön, 1978). Dans cet esprit, nous avons demandé aux salariés<sup>6</sup> de donner leur degré d'adhésion aux valeurs de l'entreprise M.J. (tableau 4).

Tableau 4 : Les valeurs de l'entreprise M.J. vues par ses salariés

|                                  | pas important | peu important | assez important | très important |
|----------------------------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|
| Savoir-faire                     |               | 2             | 1               | 4              |
| Participation                    | 1             |               | 3               | 3              |
| Respect des règles               | 1             |               | 4               | 2              |
| Individualisme                   | 3             | 2             | 2               |                |
| Esprit d'équipe                  | 2             | 1             | 2               | 2              |
| Confiance                        | 1             | 3             | 2               | 1              |
| Service aux clients              |               |               | 2               | 5              |
| Profits                          |               | 3             | 1               | 3              |
| Innovation                       |               | 2             | 3               | 2              |
| Compétition avec les concurrents |               |               | 3               | 4              |
| Communication                    | 1             | 4             |                 | 2              |
| Sécurité de l'emploi             | 1             | 2             | 2               | 2              |
| Réputation de l'entreprise       |               |               | 3               | 4              |
| Qualité des produits             |               |               | 1               | 6              |
| Goût du risque                   |               | 2             | 3               | 2              |
| Souci quotidien de l'économie    |               | 1             | 3               | 3              |
| Anticipation de l'avenir         | 1             | 3             | 2               | 1              |
| Initiative                       | 1             | 1             | 3               | 2              |

Les valeurs les plus reconnues par les salariés relèvent avant tout de la dimension Marché de l'entreprise M.J. (qualité des produits, service aux clients, compétition et réputation de l'entreprise). Les salariés se sentent visiblement concernés par les enjeux concurrentiels de l'entreprise M.J. sur son marché. Ils semblent avoir intégré une partie non négligeable de la vision stratégique de Monsieur J. tout en minimisant certains aspects comme la communication, la confiance ou encore la sécurité de l'emploi.

Pour conclure, cette recherche souligne de nouveau l'intérêt de l'approche par la cartographie cognitive des comportements de gestion en PME. Elle constitue tout autant un outil méthodologique pour le chercheur qu'un outil d'aide à la décision pour le dirigeant de PME. Ainsi, sans tomber dans « l'attrape-tout cognitif », il apparaît que « l'explicitation des cartes des managers peut être un formidable moyen de découverte (y compris par eux-mêmes) des ressorts de leur action, et à une remarquable occasion d'apprentissage. On voit aussi que les cartes ayant une stabilité certaine, on touche non seulement à des processus ponctuels (comme une décision donnée), mais aussi... à des processus plus profonds, et plus globaux, qui ont trait à la formulation de la stratégie, à son émergence et à son renouvellement » (Laroche et Nioche, 1994).

Par ailleurs, cette recherche s'inscrit et témoigne des développements récents de l'approche cognitive en GRH (Térence, T3, 1994, Gilbert, 1995). Son utilisation, pour le chercheur et le dirigeant de PME, dans le domaine du management des ressources humaines offre un champ d'investigation encore à développer.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALFANDER, G., (1989), Pour une stratégie des ressources humaines, Ed. Chotard et Associés, Paris.
- AXELROD, R., (1976), Structure of decision : the cognitive maps of political elites, Princeton University Press, Princeton.
- AMBOISE (d'), G. et S. BOUCHARD, (1990), « De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations », Document de travail 90-02, Groupe de Recherche sur la PME et l'Entrepreneurship, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, Canada.
- AMBOISE (d'), G. et J.M. NKONGOLO, (1994), « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants et la performance de leur entreprise », Revue Internationale PME, Vol. 7, n° 1.
- AMBOISE (d'), G., J.M. NKONGOLO et A. DIONNE, (1993), « Le propriétaire-dirigeant et la recherche de la congruence organisationnelle dans la gestion stratégique : étude empirique dans les PME », Document de travail 93-95, Groupe de Recherche sur la PME et l'Entrepreneurship, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, Canada.
- BAMBERGER, I., (1987), « Strategic orientations of small and medium sized enterprise : a summary of first descriptive results », European Institute of advanced Studies in Management, Institute Report 87-01, septembre.
- BAUER, M., (1993), Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, InterEditions, Paris.
- BAYAD, M., (1993), « L'effort de recherche de la PME industrielle face au développement de produits nouveaux : la prépondérance des moyens humains », Revue Internationale PME, Vol. 6, n° 1.
- BAYAD, M. et NEBENHAUS, D., (1993), « Les préoccupations des dirigeants de PME et leur profil », Actes du 4<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, novembre.
- BAYAD, M. et J.L. HERRMANN, (1992), « Forces et faiblesses des PMI lorraines : auto-diagnostic des dirigeants », Bulletin d'information, n° 3, octobre.
- BARTOLI, A., (1991), « Stratégie et ressources humaines : analyses cliniques », Actes du 2<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, novembre.
- BARTOLI, A. et P. HERMEL, (1986), Piloter l'entreprise en mutation. Une approche stratégique du changement, Ed. d'Organisation, Paris.
- BENNIS, W. et B. NANUS, (1985), Diriger, les secrets des meilleurs leaders, trad. fr., InterEditions, Paris.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H., (1988), Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Ed. d'Organisation, Paris.
- BOUGON, M.G., (1992), « Congregate cognitive maps : a unified dynamic theory of organization and strategy », Journal of Management Studies, Vol. 29, n° 3.
- BOUGON, M.G., K.E. WEICK et D. BINKHORST, (1977), « Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », Administrative Science Quarterly, n° 22.
- COSSETTE, P., (1994), Cartes cognitives et organisations, Les Presses de l'Université Laval, Ed. Eska, Paris.

COSSETTE, P. et M. AUDET, (1992), « Mapping of idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, n° 3.

DANIELS, K., L. DE CHERNATONY et G. JOHNSON, (1992), « Cognitive maps : theoretical and methodological issues », *Workshop « organizational cognition »*, ELASM, Bruxelles, juin.

FILION, L.J., (1994), « Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique », in Obrecht, J.J. et M. BAYAD (Ed.), *Proceedings, 39<sup>e</sup> Conférence Mondiale de l'ICSB*, juin.

FILION, L.J., (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion et Associés, Montréal (Québec).

FABI, B. et D. GARAND, (1994), « La gestion des ressources humaines », in GREPME, *Les PME : bilan et perspectives*, Ouvrage collectif, Economica, Paris.

GARAND, D. et B.FABI (1991), « Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME : Formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingenciel », *Actes du 2<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy*, 14-15 novembre, p. 324.

GENELOT, D., (1992), *Manager dans la complexité, Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP EDITIONS, Paris.

GILBERT, P., (1995), « L'approche cognitive des organisations. Théories et études exploratoires en GRH », *Cahier de recherche 1995/3, IGT, Université François Rabelais de Tours*.

GOLDBERG, P., (1983), *The intuitive edge*, Jeremy P. Tarcher, Los Angeles.

GRAWITZ, M., (1990), *Méthodes des sciences sociales*, Ed. Dalloz, Paris.

GUERRA LEONE, N. et M. LE BERRE, (1990), « Une typologie des dirigeants de PME: l'exemple des dirigeants de PME du Nordeste brésilien », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 15, mai.

HIRIGOYEN, G., (1982), « Les comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales : des obstacles à leur compétitivité », *Actes des Journées Nationales des IAE*, Lyon.

HUBERMAN, A.M. et M.B. MILES, (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Ed. De Boeck Université, Bruxelles.

HUFF, A.S., (1990), *Mapping strategic thought*, John Wiley and Sons, Chichester.

JOHANISSON, B., (1985), « Anarchists and organizers », *EGCS, 7th Colloquium*, Stockholm.

JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY, (1988), *La petite entreprise*, Vuibert, Gestion, Paris.

LAFUENTE, A. et V. SALAS, (1989), « Types of entrepreneurs and firms : the case of new spanish firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 10.

LAROCHE, H. et J.P. NIOCHE, (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, Juin-Août.

LE SAGET, M., (1992), *Le manager intuitif, une nouvelle force*, Dunod Editeur, Paris.

LORRAIN, J. et L. DUSSAULT, (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue Internationale PME*, Vol. 1, n° 3.

MAHE de BOISLANDELLE, H., (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Gestion, Paris.

MARCHESNAY, M. (1994), « Le management stratégique », in GREPME, *Les PME : bilan et perspectives*, Ouvrage collectif, Economica, Paris.

MARTINET, A.Ch., (1993a), « Diagnostic global et management stratégique », dans MARION, A., (1993), *Le diagnostic d'entreprise : cadre méthodologique*, Economica, Paris.

MARTINET, A.Ch., (1993b), « Une nouvelle approche de la stratégie », *Revue Française de Gestion*, n° 79, mars-mai.

MICHIELS-PHILIPPE, *L'Observation*, Ed. Delachaux et Niestlé, Paris.

MILLER, R., (1985), « Une politique des ressources humaines au service de la stratégie », *Revue Française de Gestion*, n° 51, mars-mai.

MINTZBERG, H. et J. WATERS, (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, Vol. 6.

NOZICKA, G., G.M. BONHAM et M.J. SHAPIRO, (1976), « Simulations techniques » dans R. AXELROD, (1976), *Structure of decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, Princeton.

PRAS, B., (1984), « Diagnostic général du tissu PMI du Val d'Oise et des Yvelines », Rapport Connexion 78-95, CCII, Versailles.

RIVELINE, C., (1991), « De l'urgence en gestion », Gérer et Comprendre, mars.

ROWAN, R., (1986), *The intuitive manager*, Little Brown & Co., Boston ; trad. fr., *Intuition et management*, Rivages-Les Echos, Paris, 1987.

SAPORTA, G., (1989), « Stratégies des petites et moyennes entreprises », dans P. JOFFRE et P. KOENIG, *Encyclopédie de Gestion*, Vuibert Ed., Paris.

SCHWENK, C.R., (1984), *The essence of strategic decision making*, Lexington Books, Lexington.

SKINNER, B.F., (1984), « Pourquoi je ne suis pas un psychologue cognitiviste », dans M.P.

STALK, G. et T. HOUT, (1990), *Competing against time*, The free Press, New York ; trad. fr., *La guerre des délais*, Dunod Editeur, Paris, 1992.

TÉRENCE, (1994), *Ressources humaines et stratégie d'entreprise. Encyclopédie des ressources humaines*, Ed. d'Organisation, Paris.

UZAN, O., (1991), « gestion stratégique des ressources humaines : vers une méthodologie opératoire », Actes du 2<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, novembre.

WEICK, K.E., (1979), « Cognitive processes in organizations », dans B. STAW et G. SALANCIK, *new directions in organizational behavior*, St. Clair, Chicago.

WILLS, T., LE LOUARN, J.Y. et G. GUÉRIN, (1991), *Planification stratégique des ressources humaines*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal (Québec).

<sup>3</sup> Pour près de 150 questions fermées et ouvertes, ou encore près de 350 variables, dont une bonne partie se répète chaque année. Sans oublier les diverses annotations, fortement conseillées aux enquêteurs lors du dialogue avec les dirigeants, qui constituent une richesse considérable en particulier lors d'un dépouillement manuel (l'exemple du schéma de la structure organisationnelle est le plus typique). Il convient de souligner qu'une thèse CNAM a été réalisée sur l'information nuancée et le codage flou dans le cadre du Panel PMI lorraines (Villmain, 1992). Cette recherche se poursuit actuellement avec une thèse nouveau régime en informatique.

<sup>4</sup> Le budget formation de l'entreprise M.J. représente annuellement entre 5 et 10 % de la masse salariale sur la période d'observation.

<sup>5</sup> D'autres méthodes existent pour évaluer l'importance d'un concept ; certaines prennent en compte les liens directs et indirects et d'autres la longueur moyenne de tous les sentiers reliant un concept à d'autres (cf. Cossette, 1994).

<sup>6</sup> Sept salariés sur les huit que compte l'entreprise M.J. ont répondu à cette question.

## NOTES

<sup>1</sup> D'après nos observations, en prenant les grandes catégories d'obstacles à l'innovation le plus souvent rencontrées, les difficultés de personnel sont considérées par près d'une PMI sur deux (42.6 %) comme assez ou très importante. Elles sont suivies, au second et troisième rangs, par les difficultés financières (27.8 %) et les difficultés commerciales (27.2 %) (Bayad et Herrmann, 1992).

<sup>2</sup> Programme de recherche longitudinal sur les petites et moyennes entreprises a été lancé en 1988 par le Groupe Institut Commercial de Nancy avec le soutien financier du Conseil Régional de Lorraine.