

Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : le secteur de l'agencement d'intérieur dans le grand Est.

Odile Bernard

► To cite this version:

Odile Bernard. Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : le secteur de l'agencement d'intérieur dans le grand Est.. Gestion et management. Université Paris-Est, 2010. Français. <NNT : 2010PEST3010>. <tel-00592258>

HAL Id: tel-00592258

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00592258>

Submitted on 5 Jul 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris-Est - Marne la Vallée
Laboratoire IRG

Ecole doctorale O.M.I.

Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion
nouveau régime

Présentée et soutenue publiquement le 06 Octobre 2010 par

Odile BERNARD

« Système de contrôle de gestion
et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise :
Le secteur de l'agencement d'intérieur dans le Grand-Est »

Composition du jury :

Directeur de recherche : Madame Muriel JOUGLEUX
Professeure Université Paris-Est

Rapporteurs : Madame Anne PEZET
Professeure Université Paris-Dauphine

Monsieur Olivier TORRES
Professeur Université Montpellier III

Suffragants : Madame Dominique BESSIRE
Professeure Université Orléans

Monsieur Gilles GAREL
Professeur Université Paris-Est

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

Tous mes remerciements
à ma Directrice de thèse

« L'habitude d'agir perfectionne l'action »
Xavier Bichat (1771 – 1802)

*« La motivation naît de la rencontre de l'individu
et de son environnement »*
K. Lewin et J.R. Nuttin

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'établir l'existence d'un lien entre le design du système de contrôle de gestion, implémenté pour son propre compte par le propriétaire-dirigeant de petite entreprise, et les variables constituant la trajectoire de celui-ci. Le terme de design du système de contrôle de gestion doit être compris au sens non seulement des attributs des outils le composant (un même outil pouvant être mis en œuvre de manières différentes et avoir plusieurs rôles), mais aussi du contexte d'utilisation de ces outils, c'est-à-dire du niveau de développement des techniques de management qui ont cours dans l'entreprise (délégation, décentralisation, formalisation des systèmes d'information interne et externe, ainsi que de communication, et existence d'une culture d'entreprise). La trajectoire du dirigeant est constituée des variables de son itinéraire socioprofessionnel (c'est-à-dire éducatif et professionnel, ainsi que l'appartenance à des réseaux relationnels), des variables exprimant sa personnalité, et des variables traduisant sa projection vers l'avenir (résultante des deux précédents groupes de facteurs).

Les études de cas intéressent des petites entreprises indépendantes du secteur de l'agencement d'intérieur, dont le dirigeant est propriétaire, seul ou dans une logique familiale. Une méthodologie qualitative permet le recueil des données par entretiens semi-directifs, puis le codage et l'exploitation des termes des discours. L'objectif est de repérer les éléments déterminés de manière théorique précédemment, et qui traduisent soit le design du système de contrôle de gestion du dirigeant, soit sa trajectoire. Les différents types de design des systèmes de contrôle de gestion appartenant aux dirigeants de l'échantillon sont alors confrontés aux caractéristiques des quatre types définis à l'issue de la revue de la littérature. Ces systèmes peuvent ainsi être catégorisés selon quatre classes. L'obtention de ces classes, de par son effet discriminant, autorise à effectuer la recherche de correspondances entre les types de design et les principales variables de la trajectoire du dirigeant.

De fortes correspondances sont constatées entre le design du système de contrôle de gestion du dirigeant et les variables-clés de sa trajectoire. La correspondance avec ses compétences confirme la corrélation établie par la revue de la littérature. Les correspondances établies avec le mode d'accès à la direction, l'attitude, la logique ou l'horizon temporel, constituent l'apport de cette recherche. Apport qui concerne les connaissances tant en contrôle de gestion que relatives aux PE, ceci dans le cadre de la transversalité des disciplines, avec une ouverture vers la psychosociologie. C'est principalement la variable-clé 'logique poursuivie par le dirigeant' qui est à la source du lien constaté entre le design du système de contrôle de gestion et les variables de la trajectoire. En effet, la logique poursuivie se décline en finalités recherchées par le dirigeant, et nous autorise à construire une représentation mentale du schéma causes-effets concernant les éléments de la trajectoire du dirigeant. Ce schéma est poursuivi jusqu'à la sélection des outils de contrôle de gestion. Enfin, il est démontré que, en fonction des valeurs prises par les variables relatives à la trajectoire du dirigeant, le système de contrôle de gestion répond à une temporalité qui se révèle être dépendante du niveau d'implication 'stratégique' du dirigeant. La réciproque est vraie : l'identification d'outils d'aide à la prise de décision 'stratégique' (en amont), ou d'outils de mesure de la performance recherchée (en aval), permet de déterminer le type d'approche 'stratégique', réalisée par le dirigeant, et par là-même d'entrevoir la finalité qu'il poursuit. Des préconisations sont donc envisageables, par exemple dans le cadre de la formation continue des dirigeants de PE.

SOMMAIRE

Système de contrôle de gestion
et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise :

Le secteur de l'agencement d'intérieur dans le Grand-Est

CHAPITRE INTRODUCTIF	13
<u>PARTIE 1</u>	43
Les déterminants du design du système de contrôle de gestion des propriétaires-dirigeants de PE	43
CHAPITRE 1 Les conditions d'exercice du contrôle de gestion en PE, incidence sur le design du système de CDG du dirigeant	45
CHAPITRE 2 La trajectoire du propriétaire-dirigeant de PE, la notion de 'devenir'	117
<u>PARTIE 2</u>	155
Recherche du lien entre le design du système de contrôle de gestion et la trajectoire du dirigeant.....	155
CHAPITRE 3 Protocole de la recherche empirique et présentation des études de cas.....	157
CHAPITRE 4 Présentation des résultats et des enseignements retirés, discussion	257
CHAPITRE CONCLUSIF Retour sur les objectifs et les résultats de cette recherche, apports, limites et perspectives	363
BIBLIOGRAPHIE	385
TABLE DES MATIERES	399

CHAPITRE INTRODUCTIF

Ce travail doctoral s'intéresse au Contrôle de Gestion (CDG) en Petite Entreprise (PE), et plus spécifiquement au CDG effectué par les propriétaires-dirigeants¹ de PE indépendantes.

Le résumé d'une des 16 études de cas permet d'explicitier le cheminement de la réflexion à l'origine de cette recherche, et de poser des questions auxquelles la littérature – *a priori* – n'apporte pas de réponse.

1. UNE ETUDE DE CAS COMME VECTEUR DE LA PROBLEMATIQUE DE CETTE RECHERCHE

La présentation d'une étude de cas permet d'aborder les notions théoriques mobilisées (1 . 1). Les divergences avec la littérature conduisent à formuler des interrogations (1 . 2), et une problématique, ainsi qu'à présenter l'intérêt de cette recherche (1 . 3).

Présentation de l'étude de cas

Cette S.A.R.L., au capital de 100 000 €, a un gérant majoritaire, qui entre donc dans la catégorie des propriétaires-dirigeants d'entreprise. L'entreprise est située en Lorraine, sur un axe autoroutier Nord-Sud, en zone rurale. Elle appartient à la branche d'activité de la fabrication de mobilier d'agencement d'intérieur, c'est-à-dire de fabrications à la demande ou 'sur mesure', et emploie 55 salariés. La production, qui s'étend de la conception à l'installation des mobiliers, se scinde en deux volets. Des fabrications dans une optique de volume, comparables à la production « vache à lait » de la matrice du *Boston Consulting Group*, permet à l'entreprise d'assurer à la fois la stabilité et le volume du chiffre d'affaires, ainsi qu'une profitabilité assurée. Une production haut de gamme, assimilable à la production « star » du BCG, nécessite un service Recherche & Développement et permet à l'entreprise de se construire une renommée auprès des architectes d'intérieur en vogue. En effet, l'entreprise répond à des appels d'offre – et concrétise des commandes - pour l'Opéra de Paris, les hôtels de prestige... Grâce à cette bivalence des deux types de production, l'entreprise connaît une situation financière satisfaisante et des résultats appréciables.

¹ Le terme 'dirigeant' remplacera celui de 'propriétaire-dirigeant', afin d'alléger la lecture.

Le dirigeant, âgé de 48 ans, a obtenu le diplôme de l'Ecole Boule de Paris², dans l'objectif initial de prendre la succession de l'entreprise familiale sur plusieurs générations. Un conflit l'a rapidement opposé à son père et son départ l'a entraîné vers des secteurs d'activités variés et des entreprises de tailles diverses. Il a tenté de créer sa propre entreprise, cet échec l'a conduit à revenir à l'entreprise familiale qu'il dirige depuis plus de 10 ans. Plus créatif que technicien, ce personnage déborde de dynamisme et possède une capacité certaine à instaurer un fort relationnel avec son interlocuteur. Il a été possible de constater ses absences répétées de l'entreprise en raison de la difficulté à placer un rendez-vous, et ce malgré son enthousiasme pour notre entretien. Très agréable, et en recherche de l'adhésion de son interlocuteur à son discours, il a néanmoins souhaité déléguer la visite des ateliers. Il peut être qualifié d'entrepreneur dans la mesure où il est sans cesse à la recherche d'opportunités. En effet, il fait preuve d'une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise et d'une excellente intégration dans les circuits de distributions. Il possède des réseaux relationnels et professionnels qui constituent sa principale richesse.

Son projet consiste à créer des show-rooms à Paris, principalement, et dans les grandes villes. Il explique contourner ainsi la marge attribuée aux réseaux de distribution, en pouvant traiter en direct avec le client final. Ces locaux sont acquis grâce à des montages financiers divers, sur lesquels le dirigeant est peu prolix. La création de sa propre marque de mobilier constitue l'objectif final.

Il centralise toutes les prises de décision, et monopolise la gestion de la partie haut de gamme de la production, de la recherche de commande jusqu'au contrôle de gestion *a posteriori*. En revanche, il délègue le suivi de la production de masse. Le système d'information interne, comme le système de communication, est informel et peu développé. En revanche, le dirigeant structure le système d'information externe et tend à le formaliser. Le niveau de formalisation de la structure et des procédures est faible. La culture d'entreprise s'apparente plutôt aux valeurs du dirigeant. D'instinct, il motive verbalement les salariés par son charisme, mais ne recherche pas leur adhésion à son projet.

Le contrôle de gestion concernant la partie de la production 'abandonnée' aux métreurs est effectué avec des outils classiques de calculs d'écarts. Le système de CDG propre au dirigeant ne comporte ni outils d'aide à la prise de décision, ni outils de planification d'une quelconque stratégie. Il met en œuvre des outils de suivi de l'atteinte des objectifs intermédiaires et surtout pratique une veille économique de l'environnement, concernant d'éventuelles opportunités à saisir. Il consacre beaucoup de temps à la gestion de trésorerie, avec des outils de simulation et de prévisionnel. Mais il semble qu'il agisse à court terme, bien que les actions mises en œuvre soient plutôt réputées se positionner sur le long terme. Pour répondre à son souci de connaissance de l'environnement, il cherche à évaluer les positions, et les rôles, de chaque acteur sur le marché sur lequel évolue l'entreprise. Le projet pourrait représenter une stratégie, cependant il n'existe aucune définition d'une quelconque stratégie par planification et finalisation. Il semble qu'il ait fixé un objectif, mais qu'il n'ait pas défini les moyens nécessaires à sa réalisation. De plus, il reconnaît être prêt à saisir une opportunité, même s'il ne dispose pas des moyens financiers nécessaires. Son projet semble ainsi en perpétuelle évolution et, de ce fait, paraît être éphémère. Enfin, il évalue la progression de son projet par le biais du *Press-book*, qui constitue ainsi, pour lui, tant un outil de communication

² Cette Ecole forme des concepteurs en les orientant vers l'innovation et la créativité.

auprès des partenaires, qu'un outil de mesure de la performance en terme de notoriété. Notoriété totalement basée sur l'existence de show-rooms en région parisienne.

Cette étude de cas soulève de nombreuses questions. Dans un premier temps, ces interrogations peuvent se résumer ainsi : comment se positionne cette étude de cas par rapport aux connaissances apportées par la littérature concernant la gestion en PE ? Tous les éléments exposés concordent-ils avec la littérature et les théories en pratique en Sciences de Gestion ? Il convient donc de tracer le cadre théorique mobilisé par la description du fonctionnement de cette entreprise. Les questions concernent spécialement les écarts entre le cadre théorique et la réalité que permet de constater cette étude de cas.

1 . 1 Les notions théoriques mobilisées par cette étude de cas, cohérences et divergences

De nombreux éléments de cette étude de cas sont en accord avec l'état de l'art concernant la gestion des PE :

La centralisation des décisions confirme la littérature en PE : c'est le dirigeant qui décide d'entreprendre des actions (Schmitt, Julien et Lachance, 2002). Le dirigeant se réserve les prises de décisions de tous types, il est 'seul maître à bord'.

La délégation des responsabilités ne concerne que le contrôle d'exécution d'une partie de la production. En effet, selon Persson-Gehin et Dokaj-Ivanaj (2002), l'autonomie de décision - première valeur entrepreneuriale - constitue une limite à la délégation.

L'état très informel et peu développé du **système d'information (SI)** interne et du système de communication interne corrobore les travaux de Julien (1997). En effet, la petite taille de l'entreprise a une incidence sur le niveau d'organisation du SI interne qui fonctionne par contact direct. Les dirigeants de PME³ sont plus orientés vers l'informel, vers les informations verbales (Mintzberg, 1990) et pensent pouvoir gérer leur entreprise sans SI de gestion, en dehors des données comptables.

La motivation des salariés est principalement recherchée par le mode verbal propre à la PE, et plus précisément grâce au charisme relationnel du dirigeant. Les travaux de Schmitt *et al.* (2002) corroborent l'utilisation du mode verbal en PE. La thèse de Komarev (2008) confirme le rôle du charisme du dirigeant sur le mode de direction.

L'absence de 'stratégie définie' valide la constatation couramment établie par la littérature concernant les PE. En effet, il n'existe ni planification, ni finalisation d'une stratégie ; de ce fait aucun moyen n'est spécialement dédié à une quelconque stratégie. Au mieux, dans le contexte de la PE, la littérature suggère une orientation vers une politique d'entreprise. A ce

³ De nombreuses études concernent les PME et très peu les PE, aussi nous nous référons à des études à propos des PME – puisque les PE sont incluses dans les PME - et respectons le contexte précis des travaux des auteurs.

niveau, l'école entrepreneuriale reconnaît toute l'influence de la personnalité du dirigeant dans le choix d'un avenir pour l'entreprise (Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., 2005). Le fait que l'entreprise soit une S.A.R.L. va dans le sens d'une PE sans intention stratégique, conformément aux travaux de Lavigne (2002) sur la structure de propriété du capital en PE.

Le système de CDG de l'entreprise comporte exclusivement des outils de suivi. En effet, pour que le dirigeant soit rassuré vis-à-vis des décisions opérationnelles (Perez, Chalayer-Rouchon et Teyssier, 2005), la PE a besoin de conforter son jugement quant aux prix pratiqués (Nobre, 2001, a). Des métreurs contrôlent les écarts entre les coûts prévisionnels et les coûts réalisés. Il n'existe ni outils d'aide à la prise de décision, ni outils de pilotage, ni outils de mesure de la performance, conformément à l'absence de stratégie définie.

Le rôle du dirigeant est clairement primordial quant au fonctionnement et au devenir de cette PE. En effet, l'influence du dirigeant sur le fonctionnement de la PE est largement reconnue par la littérature (Kalika, 1995 ; Chapellier, 1997). Des facteurs d'ordre humain et comportementaux (style de décision, type de management...) induisent une différenciation des pratiques de gestion (Germain, 2006).

Le dirigeant a suivi **une formation technique** de niveau Bac+2, avant de reprendre l'entreprise familiale. En effet, l'étude réalisée par Ardenti et Vrain (2000, a) montre que 20% des dirigeants de PE sont titulaires d'un Bac technique ou d'un BTS.

Tous ces éléments correspondent bien aux connaissances issues de la littérature concernant la gestion des PE, et plus particulièrement au sujet de l'approche du CDG par le dirigeant de PE.

Néanmoins, force est de constater que certains éléments sont en désaccord avec l'état de l'art :

Une partie du suivi de la production n'est pas déléguée, il s'agit du suivi des fabrications issues de la Recherche & Développement et constituant la façade visuelle de la notoriété de l'entreprise. En effet, le dirigeant gère ce type de commande, de la conception à l'installation ; il en assure aussi, à sa manière, le CDG.

D'une part, la littérature atteste que le dirigeant ressent la nécessité d'avoir plus de temps disponible, qu'il souhaite se consacrer aux décisions tactiques et stratégiques (Schmitt *et al.*, 2002), et ne contrôle alors plus la production. Or, le fait qu'il ait l'exclusivité du suivi d'une partie de la production va à l'encontre de la charge de son emploi du temps qui semble pourtant accaparé par la gestion (difficulté pour placer notre rendez-vous) !

D'autre part, la littérature reconnaît que le dirigeant de PE accorde une grande importance à la fonction production car il la situe au cœur de l'entreprise, et considère que les autres fonctions ne font que graviter autour (Ould Sadegh, 1997). Mais, ceci est démenti par les commentaires de ce dirigeant, reflétant une approche très floue de la production traditionnelle et 'pour volume', ainsi que par le fait qu'il délègue la visite des ateliers, et surtout par son affirmation : « Je suis un homme d'affaires » !

Le SI externe est très développé, bien qu'informel il est proche de la veille économique. Les sources d'informations sont constituées des réseaux relationnels et professionnels du

dirigeant, réseaux qu'il cultive ardemment. Les informations sont dédiées à la recherche d'opportunités, ainsi qu'à l'aspect légal et juridique des montages financiers.

En effet, la littérature affirme que de nombreuses situations de gestion trouvent une solution par l'activation des réseaux relationnels. Cependant l'utilisation de la connaissance du microcosme est mise en avant (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès et Gueguen, 2008). D'ailleurs, Raveleau (2007) parle de l' « ancrage local » dans la région dont est originaire le dirigeant et où se situe l'entreprise, comme favorisant la formation de réseaux professionnels. Or, les réseaux que ce dirigeant travaille à agrandir ne sont pas situés en Lorraine, mais en région parisienne, là où précisément il souhaite créer des show-rooms !

Ce dirigeant a su **imposer ses valeurs aux salariés de l'entreprise.**

En effet, Ardenti et Vrain (2000, a) considèrent la PME comme un espace socioculturel sous l'influence de son dirigeant, en fonction de ses valeurs ; d'Amboise (1982) affirme que les origines du développement d'une entreprise se trouvent souvent dans les valeurs personnelles de son dirigeant.

Néanmoins, il s'agit ici de valeurs liées principalement au regard des autres et à la notoriété qu'il est parvenu à inculquer à une entreprise rurale. Ces valeurs semblent en décalage avec les valeurs traditionnelles d'effort et de modestie du milieu rural !

Le dirigeant est capable d'explicitier **un projet précis** : la création de show-rooms en région parisienne, dans l'objectif de donner son nom à une ligne de produits haut de gamme.

En effet, la « discrétion managériale » (Verstraete, 1999) confère au dirigeant toute liberté dans l'orientation des objectifs de l'entreprise. C'est en fonction de la théorie des Droits de Propriété, que le dirigeant est libre d'influencer l'évolution de son entreprise dans la direction qu'il souhaite ; il n'a pas à se préoccuper de l'avis des autres actionnaires – minoritaires - ou de ses subordonnés. La direction est donc alors confondue avec la propriété.

Cependant, ce projet n'est fondé sur aucune étude formalisée et n'a donné lieu à aucun calcul prenant en considération les flux nets de trésorerie actualisés, ou les retours sur investissements!

Des moyens financiers importants sont mobilisés pour des investissements dans des immobilisations corporelles.

D'une part, la littérature présente l'objectif de pérenniser l'entreprise dans le patrimoine familial comme favorisant l'accumulation du capital (Torrès, 1998). Il en découle un mode de gestion traditionaliste (Bouhaouala, 2007), le dirigeant favorise le maintien de ce qui est conforme à la tradition familiale.

Or, dans cette étude de cas, le dirigeant procède à des investissements trop risqués pour être orientés vers la pérennisation du patrimoine.

D'autre part, au niveau d'une PE, les décisions d'investissements matériels et immatériels peuvent être considérées comme stratégiques : saisir une opportunité d'innovation avant un concurrent, accroître la capacité de production dès les prémices d'augmentation de la demande... Ces investissements sont le signe d'une bonne perception de l'environnement et de la réalisation d'études préalables appropriées.

Or, concernant l'entreprise étudiée, la logique 'avouée' correspond à éliminer les réseaux de distribution qui margent sur les produits, en contactant directement le client final. Mais, peut-

on imaginer que le retour sur investissement soit à la hauteur de la dépense et des frais engendrés ?!

Le capital social de l'entreprise est très au-dessus des obligations légales pour une S.A.R.L. datant de plusieurs générations⁴.

Cependant, la structure du capital et surtout la forme juridique ne reflètent pas une éventuelle anticipation d'un quelconque développement.

Le dirigeant **ne recherche pas l'adhésion des salariés au projet**, pourtant il est pourvu d'une capacité de communication hors du commun.

La finalisation et la planification de la stratégie constituent « l'ensemble des contacts et des connexions, explicites ou implicites, formels ou informels, qui existent entre des acteurs ou des groupes d'acteurs de l'organisation »⁵ (David, 1998). L'allocation des ressources est reconnue être une technique de recherche d'adhésion des salariés (Chenhall, 2003).

Or, finalisation, planification et allocation de ressources sont inexistantes dans cette entreprise. Le dirigeant ne peut donc prétendre à des outils de communication concernant la stratégie ! De plus, il ne semble pas avoir la moindre intention de communiquer sur son projet de création d'une ligne à son nom, et encore moins de rechercher l'adhésion des salariés à ce projet !

Le système de CDG propre au dirigeant ne comporte pas d'outils d'aide à la prise de décision, tels des comparaisons entre des rendements de projets différents, de choix entre divers modes de financement d'un investissement.

En effet, les caractéristiques du système de CDG sont largement reconnues comme étant propres à chaque dirigeant (Bajan-Banaszak, 1993 ; Chapellier, 1997 ; Julien, 1997 ; Nobre, 2001, a ; Van Caillie, 2002 ; Lavigne, 2002 ; Davila, 2005). Selon Van Caillie (2003), « le design du système de CDG en contexte PME est fondamentalement idiosyncratique », au sens de constituant une spécificité d'un acteur. Merchant (1998) communique aussi sur le caractère unique - au sens de spécifiquement adapté - du système de CDG en PME. Les croyances du dirigeant sont reconnues être une variable clé dans le choix du système de CDG (Davila et Foster, 2005).

Néanmoins, puisqu'il existe un projet que le dirigeant peut présenter et expliquer, le système de CDG devrait en toute logique comporter des outils d'aide à la prise de décisions !

L'évaluation du niveau d'atteinte du projet est réalisée par le biais de l'estimation de la qualité du *Press-book*, et de son évolution.

En effet, selon Germain (2004), ce sont les actions correspondant à la mise en œuvre de la stratégie adoptée qui décident des mesures nécessaires à l'évaluation de la performance. La performance mesurée peut être la performance globale de l'entreprise ou représenter un type précis de performance : financière, sociale, environnementale (Pezet et Sponem, 2010), économique, sociétale, technique, commerciale... Des données qualitatives vont donc être requises en complément des chiffres financiers.

⁴ La législation a été modifiée récemment, vers une réduction du capital social des S.A.R.L.

⁵ Les citations des auteurs et des répondants seront notées « ... », et les termes personnels seront notés '...'.

Cependant, ces auteurs situent leurs affirmations dans le contexte de la GE qui mesure toutes les facettes de la performance globale, et non dans le cadre de la PE. Les PE, pour leur part, sont réputées mesurer principalement la performance financière !

Le dirigeant bénéficie d'**une expérience professionnelle riche et variée**, tant au niveau du secteur d'activité que de la taille des entreprises qu'il a fréquentées.

L'étude d'Ardenti et Vrain (2000, a) montre que ce type de dirigeant, possédant une expérience professionnelle diversifiée, a davantage tendance à déléguer et à gérer de manière rationnelle, et à transposer dans la PE des méthodes provenant des GE.

Ce phénomène n'est pas vérifié dans cette étude de cas, car le dirigeant ne décentralise aucune décision et ne délègue que le suivi de la production 'traditionnelle' !

Ainsi, de nombreuses constatations ne sont pas cohérentes avec la littérature à propos de la gestion pratiquée en PE, et plus particulièrement concernant le CDG.

1.2 Les interrogations en écho des divergences entre la littérature et les constatations

Les constatations surprenantes portent principalement sur le fort degré de développement du SI externe, sur l'annonce d'une 'stratégie' qui n'a donné lieu ni à des études préalables, ni à planification et finalisation, ainsi que sur la faiblesse du système de CDG au regard du projet. Les éléments à (re)considérer sont donc : le niveau de développement des techniques de management, la notion de 'stratégie' élaborée par le dirigeant, et bien sûr le système de CDG du dirigeant. De plus, en raison de la forte connotation idiosyncratique de la gestion en PE, la réflexion liée à ces interrogations prendra aussi largement en compte l'acteur que constitue le dirigeant de PE.

La principale question concerne l'existence d'un projet, incohérente avec l'absence d'un système de CDG autorisant la définition d'une stratégie, et permettant le pilotage d'actions stratégiques.

En effet, comment justifier que le dirigeant puisse présenter un projet alors qu'il ne met en œuvre aucun outil d'aide à la définition d'une stratégie ? Autrement dit, comment poursuivre un objectif qui n'a pas été déterminé objectivement auparavant, c'est-à-dire grâce à des outils d'aide à la prise de décision ?

De même, en l'absence de la définition d'une stratégie, que penser de l'évaluation de l'atteinte de l'objectif ? Autrement dit, comment peut-on mesurer l'atteinte d'un objectif dont la définition n'a pas été réalisée ?

Pourtant, cette étude de cas met bien le chercheur face à de telles circonstances !

L'absence de réponse à ces interrogations dans l'état de l'art conduit à présumer la littérature concernant le CDG en PE comme insatisfaisante.

Néanmoins, la littérature considère le système de CDG en PE comme idiosyncratique. Cette piste conduit à reconsidérer le rôle du dirigeant de PE sur les caractéristiques du système de CDG.

1 . 2 . 1 Focalisation sur les déterminants de l'influence du dirigeant sur le système de CDG, la problématique

Afin de comprendre ces déterminants, deux notions sont à considérer : **le CDG** et **le dirigeant** de la PE.

Le CDG constitue un sous-ensemble du contrôle organisationnel (Chiapello, 1996 ; Bouquin, 2004). Il ne répond pas à une obligation légale, mais constitue le résultat d'une volonté, à un moment donné de l'histoire de l'entreprise, de mettre certains éléments sous contrôle. Le CDG fournit des informations plus fines, plus exploitables que le seul cadre comptable imposé par la Loi. Anthony (1988) décrit le CDG comme « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies », définition qui met en avant les notions de volonté et d'incitation⁶.

La théorie subjectiviste reconnaît l'influence des caractéristiques comportementales **du dirigeant** sur le fonctionnement de l'entreprise. En effet, le dirigeant est un acteur libre, doué d'intentionnalité et disposant d'une marge de liberté (Crozier et Friedberg, 1977). Chapellier (1997) montre que le profil du dirigeant influe sur les pratiques comptables de gestion. Il établit une relation entre le profil du dirigeant et l'utilisation faite des données comptables, et propose une typologie des profils de dirigeants en fonction de l'usage fait des données comptables.

Il est alors compréhensible, qu'en PE, le système de CDG ne soit pas un dispositif totalement objectif et rationnel : il porte l'empreinte du dirigeant. Sans être irrationnel, le système de CDG correspond à la rationalité du dirigeant, qui diffère de celle de l'observateur auquel il manque des données.

Ainsi, la problématique s'exprime par une question centrale :

Quelle est l'influence du propriétaire-dirigeant sur les caractéristiques du système de CDG de la PE ?

Mais cette problématique amène des questions plus précises. En effet, si cette question saillante est décryptée, d'autres notions se trouvent mobilisées.

Un premier groupe de questions porte sur les pratiques du CDG

Un système de CDG est très généralement défini dans le contexte de la GE. En quoi consiste le système de CDG en PE ? Quelles en sont les caractéristiques ?

Autrement dit, cette interrogation se décline en : quels outils de CDG, pour quel usage, à l'aide de quel SI ?

Dans cette étude de cas, c'est le dirigeant qui assume la fonction du contrôleur de gestion en ce qui concerne le suivi des productions haut de gamme, ainsi que le 'pilotage' de l'entreprise. Plus généralement, quel est l'acteur du CDG en PE ? Quelle est sa place dans la fonction CDG ? Autrement dit, est-il l'initiateur, le concepteur, l'utilisateur du système de CDG ?

⁶ Au demeurant, il faut noter que de nombreux dirigeants ont tendance à se conformer aux normes sociales et culturelles de leur environnement (Ould Sadegh, 1997), donc à sélectionner des outils de CDG en fonction de ce qu'ils pensent constituer une norme.

Mais aussi, quel rôle attribue-t-il au CDG ?

Les réponses à ces deux groupes d'interrogations génèrent une question plus générale.

Quel est le statut du dirigeant de PE vis-à-vis du CDG ? C'est-à-dire, en quoi joue-t-il un rôle dans les caractéristiques du CDG?

Autrement dit, quel est l'objectif à atteindre ? Ou, à quelles fins le CDG est-il mis en œuvre ?

Cette notion d'objectif forme une autre interrogation concernant la temporalité. Ce système comporte-t-il des outils en amont, en aval, des actions mises en œuvre pour atteindre l'objectif?

Un deuxième groupe de questions concerne le dirigeant de PE

Comment comprendre la variété des rôles des dirigeants ? Autrement dit, cette variété est-elle due à son profil ?

Qu'est-ce alors que le profil d'un dirigeant de PE ? Cette notion nécessite une mise en perspective. Convient-il d'analyser une notion statique – le profil, ou plutôt dynamique – la trajectoire ?

1 . 2 . 2 Approche statique ou dynamique, profil ou trajectoire du dirigeant ?

C'est le profil du dirigeant qui est étudié dans quasiment toutes les analyses portant sur l'influence du propriétaire-dirigeant sur le système de CDG (Julien, 1997 ; Chapellier, 1997 ; Lavigne, 2002 ; Davila, 2005). Le profil, en tant qu'ensemble des caractéristiques mentales d'un individu - innées et construites - qui guident son comportement et sa perception des choses, est souvent analysé à travers un certain nombre de déterminants comme **la personnalité, la formation, l'expérience professionnelle, l'appartenance à des réseaux sociaux**.

Au cœur du profil, Julien (1997) parle de **la personnalité** comme d'un facteur déterminant. La personnalité se définit comme l'ensemble des valeurs (Van Caillie, 2002), de l'attitude face aux risques, de la créativité et de la culture (Chapellier, 1997) d'un acteur. Mais ce facteur semble abordé de manière statique, dans le sens où la personnalité est considérée isolément du passé qui l'a construite, ainsi que de l'avenir qui la motive.

La formation du dirigeant constitue le critère factuel le mieux étudié dans la littérature (Julien, 1997 ; Lavigne, 2002). Elle considère principalement le type d'études poursuivies, plus que les compétences réellement acquises. Le manque de spécialisation de la part du dirigeant est reconnu entre autres par Van Caillie (2002) ; en effet, le dirigeant est souvent passé d'une formation technique au management, dont il a une vision très globale.

L'expérience professionnelle du dirigeant, souvent englobée dans la formation, est aussi analysée (Duchéneau, 1996). Elle est définie par l'éventuel passage en GE ou dans une entreprise d'un autre secteur d'activité, par l'ancienneté dans le poste, et par le savoir-faire managérial.

Le rôle des réseaux sociaux (Soulier, 2004) est aussi étudié, puisqu'ils sont reconnus inciter au mimétisme organisationnel. Les réseaux sociaux regroupent les réseaux professionnels (partenaires de l'entreprise, clubs d'affaire) et les réseaux relationnels (institut de formation, centre de réflexion et de discussion) (Pigé, 2002). Ils favorisent l'accès à l'information.

Un profil est donc assimilable à un bilan comptable, à une photo à un instant donné. Si l'avantage de cette situation est de faciliter les comparaisons, la limite en est l'aspect statique. Le profil du dirigeant présente des « composantes économiques, sociales, culturelles, géographiques, expérientielles et compétentielles » (Guyot et Vandewattyne, 2004) mais ne mobilise pas la logique d'action. Or, la logique d'action des dirigeants doit être approchée en considérant « leur trajectoire socioprofessionnelle » (Cincera, Greunz, Guyot et Lohest, 2005). Récemment, des auteurs novateurs étudient des éléments de la personnalité, avec une approche dynamique. Kabwigiri et Van Caillie (2007) innovent en abordant le rôle de l'attitude face au risque, de la part du dirigeant, dans la détermination d'un système de CDG. Santin et Van Caillie (2008) envisagent l'influence de l'attente du dirigeant envers le système de CDG, sur les caractéristiques de ce système. Des facteurs dynamiques sont donc, dorénavant, introduits dans la recherche concernant le profil du dirigeant et les spécificités du système de CDG. Le concept de trajectoire est introduit.

Une trajectoire intègre la notion d'évolution, de progression - ou de régression - de la part du dirigeant. Elle suggère un aspect dynamique. Les déterminants qui expriment le mieux cette notion de mouvement sont l'appartenance à des réseaux et la formation continue, mais aussi une personnalité générant l'esprit de compétition et le goût du risque. Verstraete (1999) positionne le dirigeant dynamique (au sens opposé à statique) en tant qu'homme de relations, qui accède à l'information par le biais des réseaux sociaux et professionnels. Outre son niveau d'instruction, il met aussi en avant les compétences nécessaires pour gérer la position de dirigeant et pour savoir déléguer, afin de pouvoir aborder la croissance. Le dirigeant doit savoir convaincre, avoir la capacité de réunir les capitaux permettant de créer, ou reprendre, une PE. Il positionne ainsi le dirigeant en stratège ou tacticien, ainsi qu'en organisateur. L'effet statique du profil est d'ores et déjà bien dépassé.

D'autres notions justifient une notion dynamique : **savoir apprendre, savoir reconsidérer ses acquis, aborder le changement et la diversité des rôles.**

Le dirigeant doit avant tout **savoir apprendre**, au-delà de ses capacités innées. Apprendre le contact relationnel, pour s'intégrer à des réseaux, apprendre à organiser. L'inné peut être intégré au terme de profil, mais l'apprentissage que fait – éventuellement – le dirigeant amène à la notion d'évolution.

Le milieu évoluant sans cesse, le dirigeant est amené à **reconsidérer ses acquis**, ses pratiques, et à se transformer pour aborder des conditions nouvelles. L'homme s'adapte continuellement à son milieu, qu'il découvre grâce à ses expériences et celles des autres. Les expériences de l'acteur constituent le fondement de ses connaissances. En effet, Verstraete (1999) met en avant la notion de changement dans le comportement de l'individu ; l'incertitude ressentie, la prise de risque éventuelle, génèrent une « dynamique de changement créatrice ».

Qui plus est, il existe des évolutions possibles d'un type d'entrepreneur vers un autre (Marchesnay, 1993 ; Fillion, 1997) qui justifie une dimension dynamique. Les valeurs, les attitudes, le savoir-faire... d'un acteur sont modifiés par le contexte et l'évolution de l'organisation (Daval, Deschamps et Geindre, 1999). Pour pouvoir être qualifié d'entrepreneur, il faut que le dirigeant soit **orienté vers le changement**. Ce changement résulte de l'impact des facteurs extérieurs et de l'influence de l'organisation sur l'acteur. Cette notion de changement potentiel incite à parler de 'trajectoire'.

Il est aussi possible d'appréhender la notion de trajectoire, et par là même celle de mouvement, par le biais des **divers rôles du dirigeant**. Selon Raveleau (2007), un rôle est un

construit qu'il définit comme « l'ensemble des comportements rattachés à une position organisationnelle donnée ». Lors d'études séparées des différents rôles d'un dirigeant, les typologies sont dites « statiques » ; lorsqu'elles tiennent compte des interactions entre ces divers rôles, elles sont appelées « animées ». Ainsi, les capacités créatives et d'interactions avec les acteurs, tant internes qu'externes à l'organisation, permettent de construire les rôles du dirigeant. Ce que Raveleau (2007) résume par « les rôles du dirigeant apparaissent en évolution permanente sous son impulsion et ses rencontres ». La notion de 'trajectoire' est donc, là aussi, plus explicite que celle de 'profil'.

Plusieurs auteurs ont adopté la notion de trajectoire. Cincera *et al.* (2005) définissent un acteur comme « caractérisé par une dimension stratégique et doté d'une identité qui est le produit de sa trajectoire personnelle et de son enracinement social, culturel et historique ». Sadler-Smith, Hampson, Chaston et Badger (2003) regrettent que les recherches portant sur les caractéristiques de l'entrepreneur soient effectuées sur la base des attributs plutôt que par une approche par le comportement, car la notion portée par l'entrepreneur représente bien le mouvement et le dynamisme. L'identité d'un acteur doit alors être abordée comme la conjugaison, d'une part, d'un capital issu de ses racines socioculturelles, de sa formation et de ses expériences antérieures et, d'autre part, de sa projection dans l'avenir.

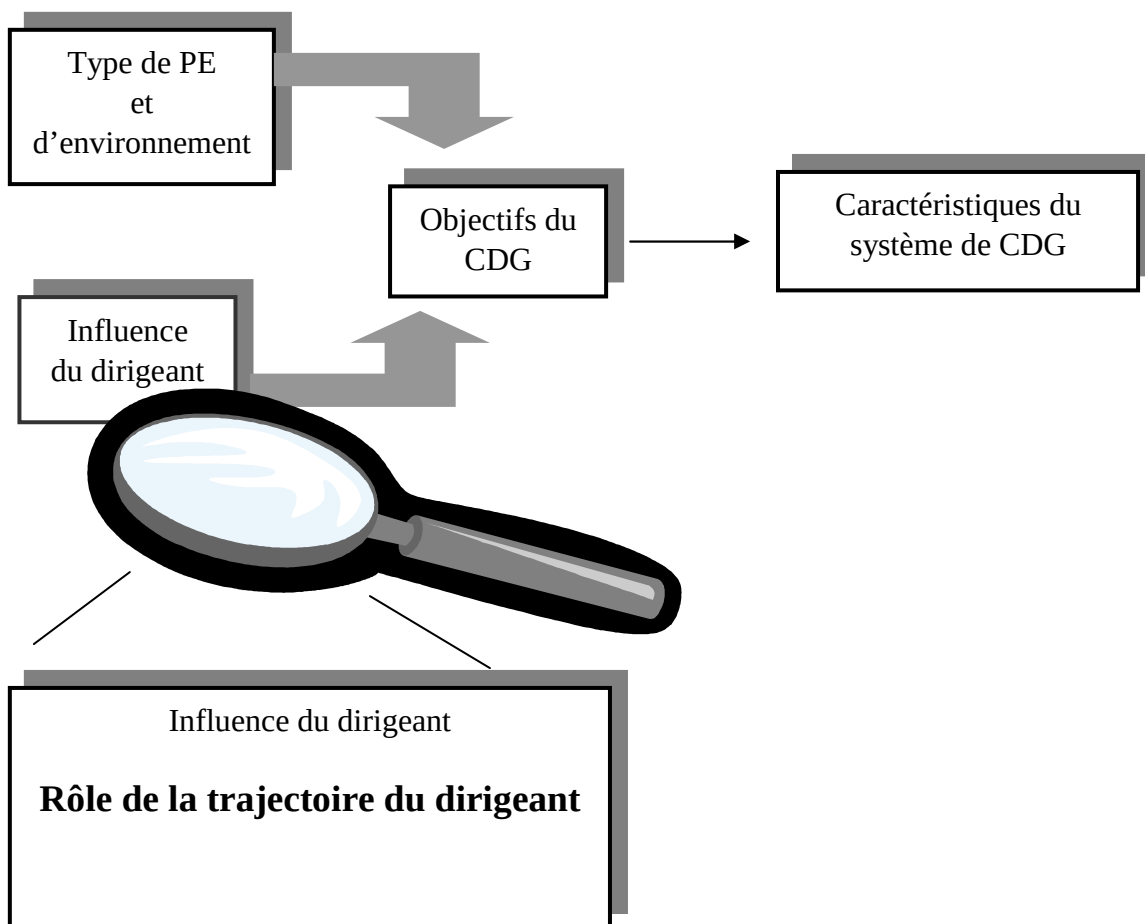
Il convient donc, dans le cadre de cette recherche, de parler de trajectoire du dirigeant. Une trajectoire est donc constituée des étapes qui ont permis :

- la construction d'une base, représentée par le *background* de l'acteur,
- l'acquisition - toujours en cours - d'une personnalité, par l'expérience de la vie privée et professionnelle,
- l'élaboration d'un projet professionnel et/ou personnel, parfois développé en réponse à des besoins apparus lors de la construction du *background*.

Concernant la présente recherche, la trajectoire d'un dirigeant est définie comme l'ensemble des processus ayant permis la construction de son identité, et continuant à agir sur sa projection dans l'avenir. Le terme de 'processus' traduit bien une notion dynamique, qui correspond à celle exprimée par le concept de trajectoire.

L'objectif de ce travail doctoral est de zoomer (voir schéma ci-dessous) sur l'influence du dirigeant concernant les caractéristiques du système de CDG, et donc d'étudier la trajectoire du dirigeant de PE.

Schéma 1 l'incidence de la trajectoire du dirigeant sur les caractéristiques de son système de CDG



Les questions posées sont complexes, en ce sens qu'elles comportent de nombreux facteurs, mais surtout en raison des interrelations entre ces facteurs.

Reconnaître l'importance de la trajectoire du dirigeant sur les caractéristiques du système de CDG constitue un début d'investigation dans le domaine psychosociologique, et permet d'aborder le sujet de la recherche, non plus en tant que question isolée, mais comme un ensemble relevant de divers champs disciplinaires.

1.3 L'intérêt de cette recherche pour la communauté scientifique, prédominance de la transversalité

L'apport de cette recherche pour la communauté scientifique porte sur les trois champs concernés : **les pratiques de CDG**, **la PE** et **la trajectoire du dirigeant**, ainsi que sur **l'aspect transdisciplinaire** entre les sciences de gestion et les sciences sociales.

Le but est de participer à l'amélioration de la construction de l'intelligibilité **des pratiques de CDG en PE**, en mettant à jour un ensemble de faits concomitants, de correspondances, permettant d'expliquer les usages du CDG. Le poids des nombreux facteurs de contingence ne suffit pas à justifier qu'aucune modélisation des systèmes de CDG ne puisse être envisagée. Or, modéliser un système, quel qu'il soit, demande de connaître le processus de construction de ce système, suivi par l'acteur. Par exemple, d'autres phénomènes, tels que le processus de décision d'achat (Howard et Sheth, 1969) - question hautement complexe - ont pu être modélisés. Pour conceptualiser un processus, il convient d'avoir identifié et de savoir analyser toutes les variables qui le composent. Si le processus de construction d'un système de CDG passe au-delà des possibilités de conceptualisation, c'est qu'il manque une variable. L'état des recherches en sciences de gestion permet d'avancer que cette variable absente est d'ordre subjectif. Ceci incite à explorer le domaine non factuel, comportant des variables intangibles, présentes dans le domaine de la psychosociologie.

La présente recherche tente d'apporter une contribution aux connaissances des processus psychosociologiques menés par les dirigeants, dans le cadre de la sélection des outils de CDG. Les enjeux humains sont considérés, au-delà du déterminisme technique et financier. Une étude de terrain, en interaction avec les dirigeants, favorise un objectif de compréhension, comme un objectif d'aide. En effet, l'apport d'une grille de lecture, éclairant notre compréhension du choix des outils de CDG, permettra de mieux envisager le fonctionnement des dirigeants, donc d'être plus efficaces dans les prescriptions concernant les outils de CDG.

Face à la diversité des pratiques, une démarche compréhensive du phénomène de sélection des outils de CDG par le dirigeant de PE a pour finalité de contribuer indirectement à l'efficacité et au **développement des PE**. En effet, dans un objectif d'amélioration des pratiques de CDG par les dirigeants de PE, il convient de savoir où et quand les organismes apportant du conseil en gestion (CCI, Fédérations...) peuvent agir. Si une bonne mise en œuvre des outils de CDG passe par l'adaptation optimale des outils aux situations à mettre sous contrôle, elle nécessite aussi – et surtout - de fournir aux dirigeants la réponse à leurs attentes. Cette recherche introduit la dimension psychosociologique pour qualifier les raisonnements qui guident la marche d'une PE. En effet, la rationalité est parfois dépassée par l'affectif. La meilleure compréhension du mode de fonctionnement des PE nécessite l'introduction de variables liées à 'l'humain'. Une telle organisation est avant tout un construit humain : elle n'existe pas librement dans la nature. L'Homme y a donc une place prépondérante. Si les logiques économiques qui dirigent le fonctionnement des GE sont, en théorie, économiques, politiques ou sociales, les logiques présentes en PE sont vivement influencées par le dirigeant.

L'incursion dans un domaine étranger au chercheur en gestion peut expliquer que les études actuelles semblent rebrousser chemin devant l'aspect dynamique de **la notion de trajectoire du dirigeant**. Ce sont les éléments factuels (compétence, expérience professionnelle) qui sont principalement explorés⁷. La notion de trajectoire du dirigeant semble être considérée jusqu'à ce jour comme une 'boîte noire' dont on admet couramment les effets, comme l'influence sur

⁷ Néanmoins, il faut noter que la motivation du dirigeant a été récemment étudiée par Santin et Van Caillie (2008).

le système de CDG. Mais le processus de construction des préférences et de sélection des outils de CDG est mal connu. Autrement dit, les recherches en sciences de gestion montrent que le dirigeant a une influence sur le choix des outils composant le système de CDG ; mais les mécanismes de cette influence ne sont pas précisément étudiés.

L'approche de la trajectoire du dirigeant oblige à connaître le passé de cette personne. En effet, toutes les variables factuelles issues de l'enfance (relation avec le père parfois lui-même dirigeant), de l'adolescence (formation initiale), de la vie professionnelle (expérience professionnelle en GE, en PE, ou dans cette même entreprise) constituent le *background* du dirigeant, et ainsi une base à la construction de sa personnalité. La théorie en Sciences de Gestion a démontré que ce *background* a une influence en termes de compétences, de savoir-faire ; le sujet est maîtrisé par les chercheurs. La littérature atteste aussi de l'incidence de la personnalité ; mais ces recherches, à notre avis, sont moins développées et restent plus générales. L'incidence des spécificités du dirigeant sur les caractéristiques du système de CDG est donc envisagée par le biais des spécificités de son passé (formation et expérience professionnelle) et de l'action de son passé (construction de sa personnalité) ; cette influence est aussi étudiée par l'intermédiaire de variables concernant son état présent (appartenance à des réseaux professionnels, approche du risque). L'introduction, par la présente recherche, de la notion d'attente d'un apport précis de la part du CDG, oriente l'étude de l'influence du dirigeant sur une dimension liée au futur. L'approche la plus complète possible de la personnalité du dirigeant nécessite la connaissance de sa représentation de l'avenir. Cette vision de l'avenir peut concerner exclusivement un futur proche, ou se projeter dans un futur lointain. Ainsi, la recherche porte sur quatre dimensions temporelles - passé, présent, avenir à court terme (CT) et avenir à long terme (LT) – en interrelations d'ordre cognitif et conatif.

Les sciences de gestion ne possèdent pas un système explicatif propre. Elles ne sont pas, dans ce sens, autonomes, mais doivent prendre en compte l'apport des autres sciences, dans le cadre de **la transversalité des disciplines**. Dès qu'une étude touche à l'humain, l'objet de recherche est plus délicat à cerner, puisque les recherches portent sur des concepts tels que la confiance en soi, la perception du temps, l'intelligence émotionnelle.... Relevant de la psychosociologie, les théories concernées sont qualifiées de théories substantives, puisqu'en « relation directe avec un domaine empirique » (Thiétart, 2007). La mise en œuvre de complémentarités entre disciplines génère des échanges dynamiques, néanmoins, l'objectif est de rester dans une perspective scientifique unitaire.

2 . LA PRESENTATION DU TERRAIN SELECTIONNE POUR LA RECHERCHE EMPIRIQUE

La sélection du terrain permettant la recherche empirique de ce travail doit prendre en considération trois conditions :

- désigner des entreprises autant que possible similaires, c'est-à-dire possédant des critères homogènes au regard du CDG,
- neutraliser un maximum de variables contextuelles, afin de simplifier le mode opératoire de l'analyse des données,
- s'assurer que les entreprises retenues possèdent bien toute leur autonomie de décision et de gestion.

Il convient donc de sélectionner des entreprises appartenant à un secteur d'activité qui évolue dans un environnement homogène. Que le contexte soit stable ou incertain importe moins que le fait que toutes les entreprises ressentent le même niveau d'incertitude. Les comparaisons, à des fins d'analyse, ne sont possibles qu'à cette condition.

La PE, qui correspond à l'approche de cette étude, est avant tout « une entreprise juridiquement, sinon financièrement, indépendante (...) dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne en général seule propriétaire du capital » (Abi Azar, 2005). Quel que soit le statut juridique d'une PE⁸, elle s'identifie à l'individu (ou la famille) qui travaille avec ses capitaux personnels et influence directement la marche de l'entreprise (Ould Sadegh, 1997). Le postulat de ce travail est donc d'étudier exclusivement des entreprises gérées par un propriétaire-dirigeant. Cette spécificité impose un panel d'entreprises en majorité 'familiales'. Le schéma suivant résume le cheminement de la réflexion concernant la sélection du secteur d'activité et des entreprises.

Schéma 2 sélection des entreprises de l'échantillon

Conditions de la sélection	Choix des entreprises de l'échantillon
Recherche d'homogénéité et de possibilité de neutraliser des variables contextuelles	Branche d'activité : fabrication de mobilier d'agencement d'intérieur
Existence de besoins en CDG, mais CDG réalisé par le dirigeant	Petites Entreprises souvent familiales
Autonomie de fonctionnement et de décisions	Indépendance par rapport à un groupe

Au regard d'une position d'observateur privilégié auprès des entreprises de fabrication de mobilier d'agencement d'intérieur (2 . 1), cette branche d'activité est retenue.

En effet, cette branche d'activité est très réduite et spécifique, que ce soit par rapport au secteur du bois, ou au sein du secteur du Bâtiment & des Travaux Publics, aussi présente-t-elle une homogénéité satisfaisante (2 . 2).

⁸ Cette recherche ne considère que des entreprises de forme juridique S.A.R.L., ainsi que S.A. ou S.A.S.

De plus, elle évolue sur un marché et un environnement relativement stables car ces entreprises fabriquent exclusivement à la demande, secteur qui n'intéresse pas les GE en recherche d'économies d'échelles. Ces entreprises sont donc de taille réduite et entrent dans la nomenclature des PE⁹.

Les entreprises de cette taille offrent un contexte organisationnel propice à notre recherche : d'une part, elles sont confrontées à l'existence réelle de besoins en CDG et, d'autre part, elles permettent d'optimiser la probabilité que le CDG soit effectué – en totalité ou concernant le volet tactique – par le dirigeant. Bien que largement numérisée, cette activité très manufacturière est issue de l'artisanat, et la connotation d'entreprise familiale y est omniprésente. Ce phénomène correspond aux besoins de la présente recherche, puisqu'il constitue l'assurance que les entreprises sont indépendantes, qu'elles ne constituent pas des filiales auxquelles des méthodes de travail seraient imposées¹⁰. Dans une entreprise indépendante, qui plus est de type familial, le dirigeant ne subit aucune contrainte de ce genre.

2.1 Une position privilégiée d'observation

Mon expérience professionnelle de responsable financier est de plus de 20 ans, dans le secteur de l'agencement d'intérieur, donc en PE selon la définition des entreprises fabriquant 'sur mesure'. En liaison avec ce poste, se tissent des réseaux professionnels et relationnels¹¹, qui intègrent entre autres **des experts-comptables, des financiers** et des responsables de **formation continue**.

Ces réseaux correspondent à ceux que fréquentent les dirigeants de PE, et dans lesquels ils rencontrent **des référents en comptabilité et en finance**. Les experts-comptables, les responsables financiers, les banquiers... constituent la source des conseils que sollicitent les dirigeants. Ils sont en recherche d'informations à propos de l'analyse financière et du CDG. Mais ils souhaitent que l'origine de ces renseignements soit 'anonyme', c'est-à-dire différente des partenaires habituels de l'entreprise (discretion, confiance, pudeur... ?).

Ces réseaux comprennent aussi des responsables de **formation continue**, qui connaissent les compétences disponibles en interne dans l'entreprise, ainsi que celles des dirigeants. De plus, ils ont aussi une bonne visibilité concernant les attentes de formation, donc d'acquisition de capacités et de savoir-faire.

Cette position m'a autorisée à observer les comportements en termes d'attente, de centres d'intérêt, de demande de conseil, de collecte d'information ciblée de la part des dirigeants. Elle m'a permis d'être interpellée quant à la diversité des attentes des dirigeants vis-à-vis du CDG et de l'analyse financière. Leurs attentes portent sur la compréhension de la situation actuelle comme sur la définition d'une situation à venir, sur la mesure des résultats présents comme sur l'évaluation d'une performance anticipée, sur la communication – à tout ou partie des partenaires de l'entreprise – à propos de la gestion actuelle comme sur les améliorations

⁹ Avec un effectif de 10 à 100 salariés.

¹⁰ L'une des conséquences du *reporting* est d'imposer aux PE filiales d'un groupe des méthodes précises de CDG et des outils spécifiques à mettre en œuvre ; cette contrainte entre dans un objectif d'uniformisation, de coordination et de consolidation des données.

¹¹ Cobaty France, Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) de Nancy, par exemple.

attendues. Autrement dit, leurs besoins prennent en considération le présent et le futur, la connaissance de l'existant et la construction du changement, leur propre gouverne et la communication aux parties prenantes.

Cette position privilégiée m'a aussi permis d'étendre mes connaissances du fonctionnement d'une PE du secteur de l'agencement d'intérieur à de nombreuses autres entreprises plus ou moins similaires.

2.2 Une branche spécifique d'un secteur d'activité autorisant à neutraliser de nombreuses variables

Les entreprises de fabrication de mobilier d'agencement d'intérieur sont retenues pour cette étude. Cette activité de transformation de matériaux principalement issus du bois constitue une branche du secteur « Bâtiment et Travaux Publics » et concerne exclusivement les travaux du 'Second œuvre'. Cette activité s'adresse à différentes cibles (afin de mieux percevoir les fabrications de ces entreprises, voir photos de réalisations en annexe) :

- l'agencement de collectivités : hôpitaux, crèches, palais de congrès, salles de réunions...
- l'agencement de commerces 'de luxe' : bijouterie, maroquinerie, optique ...
- l'agencement de pharmacies, qui représente une activité très spécifique de l'agencement de magasins,
- l'agencement de bureaux ; administrations départementales et régionales...
- l'agencement d'intérieur : halls d'exposition, auditoriums, appartements haut de gamme...
- et inclut aussi la fabrication de sièges de style revus en un design contemporain et à destination principalement de collectivités.

La sélection de cette branche d'activité permet de neutraliser plusieurs facteurs, soit qui n'existent pas dans cette activité, soit communs à toutes les entreprises donc sans effet discriminatoire.

En évoluant sur **le marché du 'sur-mesure'**, cette activité de fabrication de mobilier d'agencement d'intérieur se trouve protégée des effets conjoncturels, de par la destination des produits fabriqués. La fabrication 'sur-mesure' assure les entreprises de pouvoir bénéficier de l'effet de proximité des clients. En effet, on imagine difficilement délocaliser une production de mobilier fabriqué 'à façon', et même parfois installé sur le site, par cette même entreprise. Ces PE sont donc protégées de la concurrence étrangère à 'bas prix', contrairement au secteur du mobilier de grandes séries. Le marché peut se résumer à un domaine privilégié assimilable à celui du luxe - ou du moins du haut de gamme, ainsi qu'à des travaux financés par les collectivités territoriales ou par l'Etat.

L'environnement juridique et social est peu contraignant. En tant qu'activité hybride entre le 'Bâtiment' et l' 'Ameublement', cette branche échappe aux mouvements de la législation. Par exemple, la convention collective du secteur du 'Bâtiment', assez contraignante pour les entreprises, n'est pas applicable, car non-étendue à cette branche.

L'une des conséquences du choix d'un secteur de fabrication 'sur mesure' est **la taille** réduite des entreprises. En effet, c'est un nombre de salariés compris entre 20 et 50 qui permet d'optimiser les études de cas.

Des entreprises trop petites (effectif inférieur à 10 salariés), qui relèvent d'une gestion artisanale par un dirigeant se satisfaisant d'évoluer à ce stade, risquent de présenter un embryon de système de CDG inadapté pour répondre à nos interrogations. Autrement dit, la TPE, qui n'aurait pas de projet d'évolution, risque de ne rien apporter à cette étude.

A l'opposé, des entreprises trop grandes (effectif supérieur à 100 salariés) présentent une forte propension à avoir délégué la fonction CDG. Ceci se traduit par le fait que le dirigeant ne peut plus être interrogé sur ses pratiques, même s'il effectue lui-même certains contrôles. L'observation de son travail personnel ne se justifie plus.

C'est donc sur des entreprises de relativement petite taille (effectif compris entre 15 à 70 salariés) que se construira l'échantillon. Néanmoins, il semble souhaitable que le panel comprenne une entreprise positionnée à chaque extrémité de l'échantillon, en terme d'effectif. C'est-à-dire que l'échantillon comporte une entreprise d'une dizaine de salariés et une entreprise d'une centaine de salariés, afin d'avoir une visibilité globale de la tranche choisie. L'objectif est de fournir des bornes à l'échantillon, qui constituent des points de repères.

Cette branche d'activité est synonyme d'actifs immobilisés assez conséquents au regard du chiffre d'affaires (pour une meilleure compréhension de la valeur des actifs immobilisés, voir quelques photos de machines et d'installations techniques en annexe). Cette branche d'activité comporte donc **une barrière à l'entrée** pour d'éventuels concurrents. En effet, la mise en œuvre de certains matériaux est complexe ; par exemple, le postformage ou pliage du stratifié à très haute température demande un savoir-faire et des installations sophistiquées. Mais surtout, la fabrication génère des besoins en matériel lourd : scies à débit à commande numérique, centres d'usinages à commande numérique, cabines de laquage et vernissage identiques à celles des carrossiers automobiles... Les artisans équipés de machines à bois classiques (scies circulaires, raboteuses, presses, quatre-faces...) ne peuvent prétendre mettre en œuvre ces matériaux contemporains qui remplacent désormais le bois (panneaux de particules, mais aussi médium, résine de synthèse, compact...). Aussi, une barrière à l'entrée freine considérablement l'accroissement de la concurrence. L'investissement de démarrage est d'emblée très important. Sauf à externaliser de nombreuses tâches, le parc machines est nécessaire dès le début de l'activité et ne peut être constitué au fur et à mesure du développement. Ces entreprises ont donc une valeur (poste d'actifs immobilisés) assez importante en rapport de leur effectif et de leur CA. D'ailleurs de nombreuses PE de cette branche d'activité changent de propriétaire par héritage ; les repreneurs sont endettés ; les créateurs ont souvent débuté leur activité avant l'arrivée sur le marché des machines à commande numérique, et ils ont investi régulièrement.

On comprend alors pourquoi il s'agit d'un microcosme, avec ses conséquences attendues : connaissance précise de la concurrence, entente en bonne intelligence entre entreprises, régulation des prix.

L'innovation technique est plutôt importée du secteur de la construction de centres d'usinage des dérivés du bois. Le passage aux machines à commande numérique s'est effectué voici quelques années déjà, et seuls quelques retardataires renouvellent seulement maintenant le parc de machines. Le coût élevé en est bien sûr la cause. Les mises aux normes sont intervenues voici une quinzaine d'années, avec l'obligation, pour les dirigeants de ce type d'entreprise, d'identifier eux-mêmes les risques potentiels que comportent les machines pour les opérateurs, et bien sûr d'y remédier dans un laps de temps imparti par l'inspection du

travail. L'ergonomie entre doucement dans ce secteur qui, rappelons-le, dépend du 'Bâtiment', c'est-à-dire un secteur où le bien-être des salariés ne constitue pas franchement la première préoccupation. L'ergonomie concerne surtout le port des charges (apport assez récent de convoyeurs et de chariots élévateurs), les protections contre le bruit (les anciennes machines très bruyantes ont fait de larges dégâts auditifs) et les poussières de bois (très fines avec les machines contemporaines, donc très nuisibles pour la santé). A ce niveau, l'innovation est étroitement liée au confort du salarié au poste de travail.

En termes d'**innovation esthétique** et de design, les bureaux d'études des entreprises ont fait de gros efforts de Recherche & Développement. Des architectes d'intérieur sont consultés, des designers sont sollicités. Généralement, ces professions restent externes aux entreprises de la taille choisie pour l'échantillon, mais le marché de l'emploi se développe dans le sens de l'intégration de ces métiers dans le staff des entreprises. L'introduction de matériaux, jusqu'alors travaillés par des branches d'activité distinctes, permet des innovations séduisantes. Le verre associé peut être galbé et/ou teinté à la demande ; il est possible de lui substituer du plexiglass ou de l'altuglass. L'inox, l'aluminium se conjuguent avec les matériaux de base. Les éclairages surlignent avantageusement les formes des mobiliers, ou créent une ambiance intégrée. Les coloris des tissus, des cuirs, des stratifiés et des laques sont de plus en plus audacieux.

Une étude économique chiffrée de cette branche d'activité est présentée au chapitre 3.

L'étude va donc concerner 16 PE de 'fabrication de mobilier d'agencement d'intérieur'. L'environnement de ces entreprise peut être considéré comme relativement stable, protégé de la concurrence et n'exigeant pas la formulation d'une stratégie d'entreprise. Les entreprises sélectionnées pour les études de cas appartiennent donc à une branche d'activité permettant de neutraliser de nombreux facteurs :

- l'environnement, le type de marché et plus particulièrement la concurrence,
- la stratégie d'entreprise et le positionnement quant à l'innovation,
- la taille de l'entreprise.

Ainsi, certains paramètres, en étant communs à toutes les entreprises, pourront être neutralisés. Cette neutralisation permet ainsi de réduire la complexité tant de la collecte des données, que de l'analyse et de la lecture des résultats.

3 . LA PRESENTATION DU CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

En règle générale, les concepts sont définis en fonction de différentes sources dans la littérature. Or, tout ne peut pas être expliqué par la littérature, c'est justement ce qui justifie les études exploratoires dans le but de fournir des éléments nouveaux.

Il s'agit de comprendre le phénomène étudié. L'objectif est donc de développer une compréhension de la réalité sociale et cognitive, à travers une position épistémologique (3 . 1). Mais il ne faut pas négliger que, selon Wacheux (1996), les interprétations du réel « ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer ». Une perspective interprétative et une méthodologie qualitative sont cohérentes (3 . 2), de plus, la notion de découverte correspond à la logique du processus de recherche qualitative (Thiétart, 2007).

3 . 1 Une position épistémologique interprétativiste adaptée à la présente recherche

Au départ, il existe une idée du phénomène, des cadres théoriques, et une proposition de recherche. La recherche entreprise, de compréhension de la réalité, se positionne au centre d'un continuum entre deux approches. D'une part, l'approche positiviste cherche à découvrir la structure de la réalité. D'autre part, l'approche constructiviste fournit une réalité élaborée par le chercheur. Cette recherche se situe donc dans **une perspective interprétative** (Thiétart, 2007), puisque la réalité est essentiellement mentale et donc essentiellement perçue par le chercheur interprétativiste. L'objet de la recherche se définit et se construit au cours de l'exploration, au fur et à mesure du développement de la compréhension et de l'adaptation au terrain.

Dans un premier temps, la phase exploratoire permet de préparer le modèle d'analyse. La recherche se structure comme un ensemble d'allers-retours entre la théorie et le terrain, donc entre la réflexion et l'observation. Puis, la phase empirique consiste en plusieurs études de cas. Etant donné qu'il peut exister des facteurs situationnels imprévisibles, la collecte de données ne se limite pas à une seule catégorie de problèmes. En effet et selon Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993), « le chercheur peut essayer différentes idées au cours du processus de recherche » car la structure de recherche est composée d'une « succession de cycles d'apprentissage ». De ce fait, durant l'étude de terrain, il est possible de tester de nouvelles intuitions et d'obtenir une compréhension encore plus complète.

Le cadre théorique, ou conceptuel, représente la connaissance théorique concernant le sujet de la présente recherche. Il permet de comprendre le problème posé et l'ensemble des concepts mobilisés. Cette étude a recours à plusieurs théories, selon le « pragmatisme de la science de gestion », de Livian et Herreros (1994), qui justifie « un usage libre de tout modèle

théorique dès lors qu'il permet de mieux comprendre une situation ». Diverses catégories de théories sont mobilisées, puisque la recherche se situe sur plusieurs champs conceptuels.

En effet, il convient d'appréhender la formation, les interactions et les manifestations des processus de sélection des outils de CDG, menés par les acteurs. Néanmoins, l'objectif n'est pas de participer à la formation ou la transformation de leurs représentations, mais d'« appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres » (Thiéart, 2007).

C'est la théorie des observations empiriques qui permet d'identifier les phénomènes et leurs mécanismes. Le phénomène étudié étant reconnu complexe, il faut pouvoir le représenter de manière simplifiée, on utilise alors **la modélisation**¹². Il s'agit d'une représentation tant des composantes de ce phénomène que des interrelations entre ces composantes. Les composantes sont les variables indépendantes (ou explicatives, ou exogènes) ainsi que les variables dépendantes (ou à expliquer, ou endogènes). Une variable indépendante peut avoir plusieurs causes. Lorsqu'une variable est reconnue en affecter une autre, un phénomène de causalité se présente. Ce phénomène est le rapport de la cause à l'effet qu'elle produit. Mais avant de pouvoir conclure à une relation de causalité, il faut établir une association entre les variables étudiées, c'est-à-dire une correspondance. On peut même aller jusqu'à montrer une causalité circulaire entre le phénomène et le comportement, et montrer ainsi la notion d'intentionnalité.

Selon le fonctionnalisme¹³, l'existence et la nature des faits sociaux sont dépendants de la fonction remplie. C'est-à-dire que tout organe a une fonction, et que le comportement est structuré par le biais de rôles et de statuts. Ainsi, selon l'approche par le schème fonctionnel, il s'agit d'expliquer une « fonction latente » (Merton, 1949) qui coexiste avec les « fonctions manifestes » (ici, les compétences, les réseaux professionnels d'informations...). Autrement dit, il convient de démontrer la contribution supplémentaire du concept « trajectoire du dirigeant », sur la compréhension de la sélection des outils de CDG effectuée par le dirigeant. Ainsi, cette étude se positionne dans le cadre d'**une perspective humaniste**, où chaque acteur a un rôle ; et elle s'oriente vers **une vision idéaliste**, où l'individu apporte un projet avec une finalité (Bessire, 2002).

Selon Thiéart (2007), le passage de la théorie au terrain constitue une traduction. A la suite de l'état de l'art, l'opérationnalisation - ou instrumentation - des concepts consiste à effectuer une 'mesure'. La recherche empirique viendra donc constituer la deuxième phase de ce travail doctoral.

3.2 Une méthodologie qualitative retenue pour la recherche empirique

Les méthodes qualitatives peuvent être perçues comme des techniques d'interprétation visant à décrire un phénomène. Elles permettent de comprendre le sens des situations. L'une des

¹² Un modèle étant une démarche de construction d'un système abstrait pour étudier un phénomène réel.

¹³ Si Durkheim et Spencer sont les précurseurs du fonctionnalisme, Merton et Parsons sont reconnus en être les représentants.

caractéristiques des données qualitatives est « leur richesse et leur caractère englobant » (Miles et Huberman, 2003) qui permettent la meilleure compréhension de la réalité. La méthodologie qualitative correspond bien à « l'analyse d'un petit nombre d'informations complexes et détaillées » (Quivy et Van Campenhoudt, 2006).

Ainsi, l'objet de la recherche et la nature des données à collecter ont déterminé le choix d'une méthodologie d'étude qualitative. Ce choix s'est imposé en raison de l'approche sociocognitive et de la nature des phénomènes étudiés. L'approche qualitative cherche à comprendre un phénomène et à générer des concepts, des modèles, des propositions théoriques. Elle a surtout une optique de construction. Contrairement à une recherche quantitative, une recherche qualitative explore l'hétérogénéité et les différences ; de ce fait, elle cherche à expliquer les contradictions et les contrastes. La confrontation de plusieurs situations est donc nécessaire à cette recherche. La recherche qualitative nécessite un contact intense avec le terrain.

Cependant, la méthodologie qualitative présente des limites. Elle ne permet que partiellement la généralisation et l'universalité, car elle est spécifique à un contexte bien précis.

La première conséquence de l'adoption d'une méthodologie qualitative concerne la méthode sélectionnée pour mener à bien cette recherche (3 . 2 . 1) ; l'autre porte sur la manière de conduire la revue de la littérature (3 . 2 . 2). En effet, l'objectif intermédiaire de cette recherche est de « formuler des catégories génériques et leurs propriétés pour des situations et problèmes d'ordre général et spécifique » (Savall et Zardet, 2004).

3 . 2 . 1 Le prolongement de l'adoption d'une méthodologie qualitative, le choix de la méthode des études de cas

Selon Muchielli (1996), une étude de cas permet de rapporter une situation réelle prise dans son contexte et de l'analyser pour étudier les phénomènes sujets de la recherche. Yin (1989) précise qu'une étude de cas est « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes ». Or, cette recherche nécessite de comprendre les mécanismes que met en œuvre la construction de soi, c'est-à-dire la constitution de la trajectoire de l'acteur. Car, la trajectoire s'exprime au travers de la fonction de dirigeant, y compris dans les processus décisionnels. Les études de cas autorisent les entretiens avec les dirigeants ainsi que la découverte de leur contexte de travail ; ainsi elles correspondent à l'objectif de compréhension du fonctionnement mental des dirigeants. Elles permettent aussi l'observation du résultat de la sélection des outils de CDG, c'est-à-dire le résultat du mécanisme décisionnel aboutissant au choix des outils composant le système de CDG. La méthode des études de cas permet d'appréhender le fonctionnement mental des dirigeants de PE.

L'étude de cas est reconnue favoriser l'observation de nombreux facteurs en interactions ; elle autorise ainsi à appréhender la dynamique des phénomènes organisationnels, et à identifier des régularités dans les processus observés en fonction de certaines caractéristiques. L'étude de cas préserve le caractère « socialement situé » de l'action individuelle ou collective (Grimand et Bachelard, 2005), elle constitue une aide à la compréhension des motivations des

acteurs. L'étude de cas utilise « des sources d'informations multiples » (Yin, 1989). Savall et Zardet (2004) parlent de « multiples sources de preuves » ; ce qui joue en faveur de la validité de la recherche. L'étude de cas est réputée être bien adaptée à des champs d'investigation émergents, ainsi qu'à des objets de recherche pour lesquels il existe peu de théorie ; elle favorise l'émergence de nouvelles idées. L'étude de cas a un objectif de construction théorique, elle permet l'analyse des processus complexes, en partant d'observations et de descriptions. L'intérêt n'est pas le cas en lui-même mais la possibilité d'appréhender l'objet d'étude. Le cas a un rôle de support, de présentation sur un mode familier et abordable (Grimand et Bachelard, 2005).

Ainsi, la méthode de recherche des études de cas est retenue.

Cependant la méthode des études de cas présente quelques limites. La reconstruction *a posteriori* de l'ensemble des événements constituant le cas engendre un biais (Grimand et Bachelard, 2005), car elle fait intervenir l'interprétation du chercheur. Il convient de gagner l'implication des acteurs, afin de pouvoir orienter la communication sur des connaissances tacites, réputées non transférables.

3.2.2 Les conséquences de la méthode des études de cas sur la revue de la littérature, la construction d'un guide d'entretien

Les études de cas comportent des visites en entreprise, des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et avec tout salarié abordable, ainsi que l'observation des outils de CDG, des caractéristiques des entreprises et des relations entre les dirigeants et les salariés. Elles devraient donc permettre de détecter les raisons des choix effectués par le dirigeant, concernant la composition du système de CDG. Aussi, la préparation de l'interview du dirigeant passe par la construction d'un guide d'entretien, opération qui nécessite une bonne connaissance de l'état de l'art afin que l'enquête bénéficie de « développements théoriques antérieurs » (Savall et Zardet, 2004).

La connaissance de l'état de l'art permet la recherche d'indicateurs qui autorisent à associer un élément du concept à une modalité, c'est-à-dire à « identifier le type de données à recueillir » (Thiétart 2007). Ces indicateurs préexistent dans la littérature pour mesurer chaque concept, de manière plus ou moins adaptée au domaine étudié. En effet, des travaux antérieurs ont déjà été confrontés au besoin de traduction de certains concepts en indicateurs. La revue de la littérature permet d'identifier des indicateurs qui pourront soit être utilisés directement, soit nécessiter un ajustement au contexte précis de cette recherche.

Le fait que les indicateurs soient relevés dans la littérature constitue une assurance de leur fiabilité, de leur validité et de leur faisabilité opérationnelle. Cependant, la situation propre à la présente recherche oblige à contextualiser les indicateurs relevés dans la littérature. En effet, l'acteur interviewé est ici principalement le propriétaire-dirigeant de PE, avec des caractéristiques propres, dans un secteur d'activité précis, et une entreprise de petite taille.

Le guide d'entretien est construit à l'aide des indicateurs déterminés par la revue de la littérature et par le cadre contextuel. Ce guide permet avant tout d'éviter le poids de l'interprétation, il facilite la scission « entre les éléments factuels et les éléments de signification » (Blanchet et Gotman, 2005). Il participe à la production de résultats, c'est un

outil explicatif qui utilise la logique. Cependant, l'interview du dirigeant ne représente qu'une partie de la mise en œuvre des études de cas.

La pratique d'une triangulation renforce la validité interne de la recherche. Elle correspond à la « procédure de vérification du recueil des données », et « n'est possible qu'à partir du moment où les faits sont isolés des opinions et des explications enregistrées lors de la collecte » (Grimand et Bachelard, 2005). En effet, et selon une définition de De Ketele et Roegiers (1991), « observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations ». Ainsi, pour permettre l'étude de cas en profondeur, il est bénéfique de mettre en œuvre un processus de triangulation faisant intervenir plusieurs sources d'informations (interviews de différents acteurs, recherche documentaire...) et différentes méthodes (entretiens, questionnaires, observations...). Toute personne proche du dirigeant est aussi questionnée dans l'objectif de confirmer les dires du dirigeant. En revanche, il existe un réel problème pour contacter l'expert-comptable, extérieur à l'entreprise dans des établissements de cette taille. L'étude documentaire se fait par la consultation des méthodes de travail, des modes opératoires, des éventuels cahiers des charges ; mais aussi par la prise de connaissance des outils formalisés : calculs, simulations, comparaisons, tableaux de bord, budgets et tout autre listing, fiche, etc... Mais la triangulation est aussi une discipline du chercheur au quotidien, qui s'efforce d'éliminer les incertitudes et de réduire l'indétermination.

4 . LE PLAN RETENU POUR LA REDACTION DE CETTE RECHERCHE

Cette étude comprend deux parties distinctes.

Une première partie (4 . 1) consiste en une revue de la littérature afin de qualifier au mieux les objets de cette recherche, le système de CDG en PE et la trajectoire du dirigeant de PE.

- L'objectif de la construction d'une grille d'analyse d'un système de CDG de PE nécessite l'étude du contexte de mise œuvre du CDG et des caractéristiques des outils le composant.
- Pour l'élaboration d'une grille de lecture de la trajectoire du dirigeant, il convient de repérer dans la littérature les variables composant cette trajectoire, de les classer et d'en apporter la définition donnée par les auteurs.

Une seconde partie (4 . 2) démontre l'existence d'un lien entre le système de CDG du dirigeant de PE et la trajectoire de celui-ci.

- L'analyse des valeurs des variables, qualifiant le système de CDG du dirigeant, recueillies dans les 16 études de cas, permet de catégoriser ces systèmes de CDG.
- Le résultat du croisement de ces catégories de système de CDG avec les valeurs prises par les variables de la trajectoire du dirigeant autorise à identifier le lien recherché.

4 . 1 Le contenu de la première partie, la revue de la littérature

La première partie de ce travail doctoral est une revue de la littérature des différents éléments à approfondir pour construire les outils d'analyse et de démonstration. Elle se décompose en deux chapitres, relativement aux deux groupes d'objets de recherche : le CDG effectué par le dirigeant dans le contexte de la PE, et la trajectoire de ce dirigeant.

Le chapitre 1 permet d'identifier les spécificités de la PE qui ont une incidence sur le système de CDG du dirigeant.

Les situations de gestion auxquelles la PE est confrontée génèrent de l'incertitude et l'obligent à construire des réponses. Ces réponses et le contexte organisationnel ont une incidence sur la réflexion 'stratégique' du dirigeant. Cette section répond à la question concernant le contexte de mise en œuvre du système de CDG en PE (section 1).

L'identification du concepteur du système de CDG et de la fonction attribuée aux outils de CDG, permet de déterminer le rôle du système de CDG (section 2).

La grille d'analyse du système de CDG peut alors être élaborée (section 3).

Le chapitre 2 permet de déterminer les principales variables qui composent la trajectoire du dirigeant de PE.

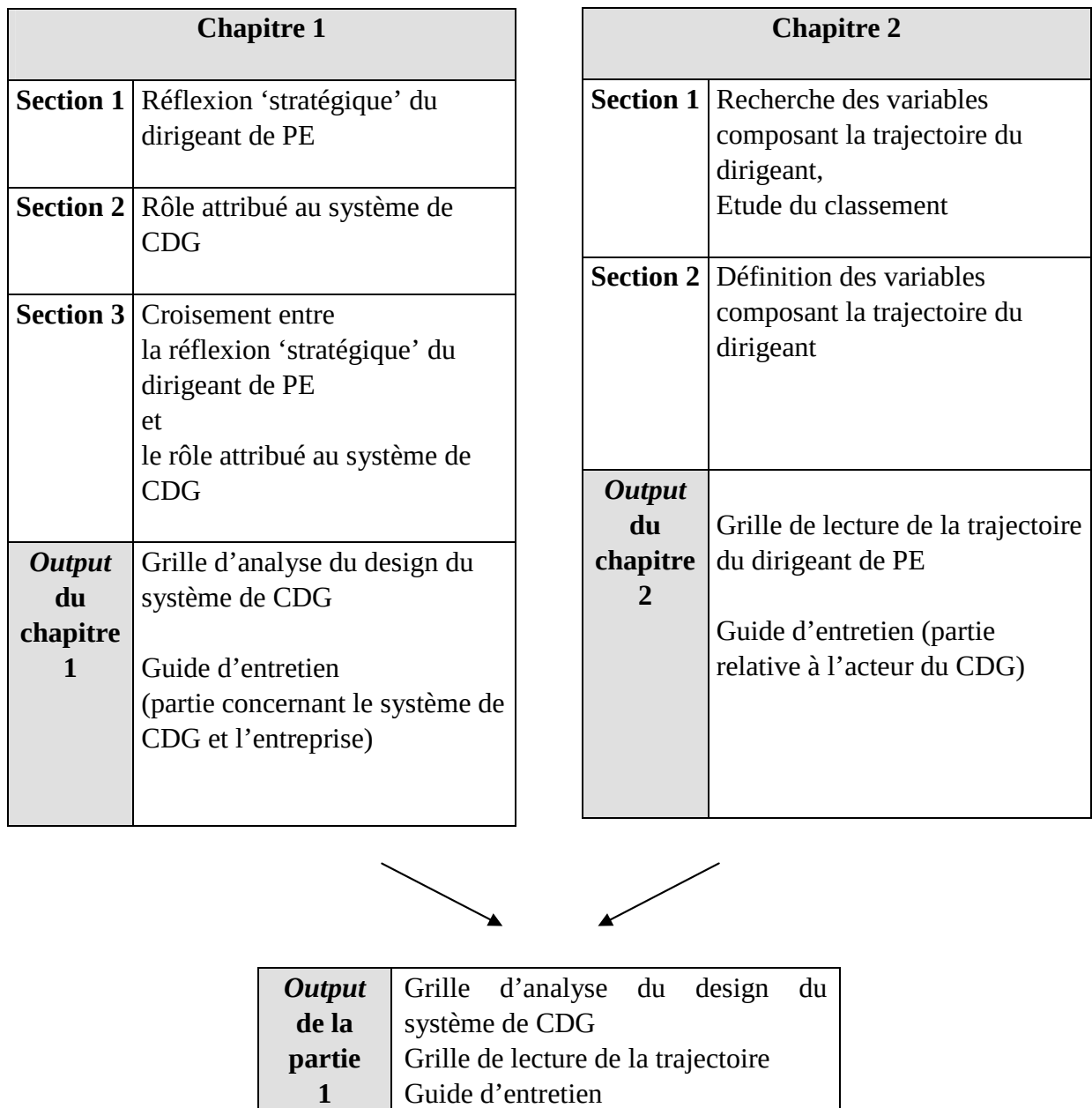
Les variables constituant potentiellement la trajectoire du dirigeant sont repérées dans les typologies de dirigeants proposées par la littérature, et les possibilités de classement sont examinées (section 1).

Chapitre Introductif

La définition des variables retenues est recherchée dans la littérature, parfois dans la littérature en psychosociologie. La grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE est alors opérationnelle (section 2).

Le logigramme de la première partie se présente comme suit :

Schéma 3 logigramme de la première partie



L'*output* de cette première partie est la grille d'analyse¹⁴ du système de CDG du dirigeant de PE, la grille de lecture¹⁵ de la trajectoire du dirigeant, ainsi que le guide d'entretien avec les dirigeants - outil utilisé pour explorer le terrain.

4.2 L'étude du terrain et la démonstration, en deuxième partie

La deuxième partie correspond à la recherche empirique. Cette partie rend compte des études de cas, de leurs apports et enseignements, ainsi que de l'analyse faite des données, dans l'objectif de répondre à la problématique de cette recherche.

Le chapitre 3 expose la méthodologie mise en œuvre, c'est-à-dire les méthodes de recueil de données et d'analyse (section 1), ainsi que la branche d'activité de l'agencement d'intérieur à laquelle appartiennent les entreprises, de petite taille et indépendantes, sélectionnées pour constituer les études de cas (section 2). Ces entreprises sont présentées individuellement, et toutes selon le même plan, afin de faciliter les représentations mentales du lecteur (section 3).

Le chapitre 4 propose l'analyse des données issues des études de cas.

Les systèmes de CDG des dirigeants des entreprises de l'échantillon sont classés, suivant la grille d'analyse construite à l'issue de la première partie. Cette catégorisation servira de base à l'analyse des résultats (section 1).

Puis, la recherche de correspondances s'effectue entre les catégories de systèmes de CDG, qui viennent d'être déterminées, et les variables de la grille de lecture concernant la trajectoire du dirigeant (section 2).

La section 3 constitue une discussion autour des résultats obtenus.

¹⁴ La grille d'analyse a un objectif d'explication.

¹⁵ La grille de lecture a un objectif de compréhension

Schéma 4 le fonctionnement de la deuxième partie

Output de la partie 1	
Grille d'analyse du système de CDG du dirigeant de PE	
→ 4 types de système de CDG du dirigeant de PE	
Détermination des variables de la trajectoire du dirigeant de PE	
→ Grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE	
Guide d'entretien avec le dirigeant de PE	
Annexe	INTERVIEWS - guide d'interview
Chapitre 4, section 1	
Identification de quatre classes de système de CDG des dirigeants de PE constituant le terrain de cette recherche, en fonction :	
des outils de CDG mis en œuvre du niveau de développement des techniques de management	
Chapitre 4, section 2	
Recherche de correspondance	
entre les quatre classes de système de CDG et des variables-clés de l'entreprise	
puis	entre les quatre classes de système de CDG et les variables-clés de la trajectoire du dirigeant de PE
Chapitre 4, section 3	
Mise en évidence du lien entre les caractéristiques du système de CDG et la trajectoire du dirigeant de PE	

A l'issue de l'analyse des données empiriques, le lien recherché, entre les caractéristiques du système de CDG et les variables composant la trajectoire du dirigeant de PE, devrait pouvoir être mis à jour et être qualifié. Le rôle plus prégnant de certaines variables de la trajectoire pourra éventuellement être constaté et commenté.

PARTIE 1

Les déterminants du design du système de contrôle de gestion des propriétaires-dirigeants de PE

Cette recherche a pour objectif de montrer l'existence d'une relation entre le design du système de CDG du dirigeant de PE et la trajectoire de celui-ci.

Tout d'abord, que cache l'expression 'design du système de CDG' ? S'agit-il d'un artifice linguistique pour enrichir la formulation de l'objet de recherche, ou d'un choix justifié ?

Le terme 'composition' d'un système de CDG exprime simplement la présence des différents outils de CDG ; il est réducteur de la complexité de l'étude d'un système de CDG. La notion de 'design' permet d'englober non seulement la composition mais aussi les modalités de mise en œuvre : concepteur, utilisateur, intégration aux techniques de management, à la réflexion stratégique, rôle attribué... Avec la notion de 'design', le système de CDG est donc abordé sous tous ses aspects.

Ultérieurement – c'est-à-dire à l'issue de l'état de l'art - le design du système de CDG sera considéré suivant deux composantes : les outils de CDG qui le constituent, ainsi que le contexte de mise en œuvre, c'est-à-dire le niveau de développement des techniques de management.

A ce stade il convient aussi de définir la notion de 'contexte'. Houdé (1998) analyse le contexte comme « un ensemble délimité de dimensions pertinentes pour l'activité en cours » ; il situe le contexte par rapport à la situation qu'il définit comme « l'ensemble des dimensions potentiellement disponibles au moment de cette activité ».

Les définitions des termes clés sont donc établies. Qu'en est-il de la relation, du lien que cette étude cherche à mettre en avant ?

Etablir un lien entre deux concepts revient, dans un premier temps, à permettre un passage aisé de l'un à l'autre. Aussi, afin d'autoriser la réflexion à passer du design d'un système de CDG du dirigeant de PE à la notion de trajectoire de ce dirigeant, il convient de 'baliser le chemin' entre ces deux notions. Autrement dit, il s'agit de repérer comment 'glisser' de l'outil de CDG, élément de base d'un système de CDG, à l'idée que le dirigeant cherche à concrétiser, en la mettant sous contrôle.

Mais la question est complexe. Si un système de CDG peut paraître, au premier abord, bien défini et délimité, est-ce vraiment le cas en PE ? Sur quels critères le dirigeant de PE sélectionne-t-il les outils de CDG ? Quel rôle attribue-t-il au système de CDG ?

La plupart de ces questions doivent avoir été examinées avant le début de la recherche empirique. C'est le rôle de la revue de la littérature de nous fournir des éléments de réponse.

Le chapitre 1 permet de contextualiser le CDG en PE, puisqu'il aborde les caractéristiques de la PE qui ont une influence sur le design du système de CDG du dirigeant. La réflexion stratégique du dirigeant, concernant l'avenir de l'entreprise, est à considérer en tant qu'élément des caractéristiques de la PE.

Puis, par le biais d'une investigation faisant intervenir l'acteur du CDG, ce chapitre permet d'aborder le rôle attribué à un système de CDG, donc de comprendre les intentions de l'acteur-utilisateur. Enfin, ce chapitre présente la place de l'outil de CDG selon les différentes étapes temporelles.

Cette étude des travaux en Sciences de Gestion permet la construction de la grille d'analyse d'un système de CDG de dirigeant de PE, afin de rendre possible une catégorisation du design des systèmes de CDG mis en œuvre par les dirigeants des entreprises constituant les études de cas.

Le chapitre 2 repère, dans les différentes typologies de dirigeants présentes dans la littérature, les variables susceptibles de composer la trajectoire du dirigeant. En s'appuyant sur des travaux en psychosociologie, ce chapitre permet de déterminer les variables jugées pertinentes pour la présente recherche, qui peuvent alors être définies et explicitées.

La grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE est élaborée.

A l'issue de cette première partie, le guide d'entretien peut alors être rédigé, dans la perspective des interviews des dirigeants de PE.

CHAPITRE 1 Les conditions d'exercice du contrôle de gestion en PE, incidence sur le design du système de CDG du dirigeant

Que ce soit au niveau des objets du contrôle, du rôle attribué au système de CDG ou de la temporalité attachée aux outils de CDG, la place du contexte est prégnante. Un système de CDG est donc une notion inséparable de son contexte. En effet, l'environnement fait naître des situations de gestion qui génèrent - en théorie - des besoins de contrôle spécifiques. Le système de CDG envisagé a besoin de correspondre à la situation de gestion, puisque les techniques de contrôle ne sont efficaces que si elles sont adaptées au contexte (Hofstede, 1981). Il convient donc d'identifier précisément la situation de gestion à mettre sous contrôle.

Ainsi, il s'agit d'étudier la PE en tant qu'objet du contrôle et support de ce contrôle, et de la considérer dans son environnement. Hirigoyen (1981) propose de définir la PME de la manière suivante : « l'entreprise a la faculté de s'adapter à son environnement, le SI est peu développé, ainsi que les méthodes de décision, de planification, et la comptabilité analytique, la taille humaine favorise les relations personnelles, la stratégie est souvent liée à celle des donneurs d'ordre de la sous-traitance ».

Quelles sont alors les caractéristiques de la PE qui ont un impact sur le système de CDG ?

Dans l'objectif de l'étude des PE constituant le terrain de cette recherche, il convient de se rapporter à des PE indépendantes, et de la branche d'activité de l'agencement d'intérieur. Ces entreprises possèdent un dénominateur commun : la production à la demande, ou 'sur mesure'. De ce fait, la standardisation du CDG n'est pas envisageable. Chaque fabrication – appelée 'chantier' – est contrôlée individuellement, tout au plus en bénéficiant de points de repères issus de l'expérience des acteurs. Bon nombre de caractéristiques peuvent être neutralisées concernant les entreprises sélectionnées : la taille en fonction de l'effectif, l'indépendance financière envers tout groupe imposant des méthodes de travail, et la branche d'activité en termes de concurrence, d'incertitude ressentie et d'effet de la législation.

L'étude de l'incidence des caractéristiques de la PE se rapporte alors à celle de son contexte environnemental et organisationnel. Les conséquences de ce contexte général induit un mode de fonctionnement des organisations qui n'est pas sans conséquences sur la politique d'entreprise élaborée par le dirigeant.

Le concept de 'planification de la stratégie' est reconnu ne pas être adapté au contexte de la PME (Marchesnay, 2003 ; Fillion, 2007). De nombreux auteurs font le constat d'une 'stratégie' intuitive et peu formalisée, en PME (Wtterwulghé, 1998 ; Torrès, 1998 ; Ferrier, 2002). En effet, le dirigeant de PE ne formalise que difficilement la 'stratégie', ou tout au plus *a posteriori*, dans le cadre d'une recherche de légitimité des actions entreprises. Le terme

'stratégie' est donc trop fort pour qualifier la notion recherchée. Pourtant ces entreprises se développent et croissent. Il semble étonnant que la PE ne suive pas au moins une ligne directrice, une politique d'entreprise qui supplée l'absence de planification 'stratégique'. Une autre forme de réflexion concernant la 'stratégie' peut-elle être envisagée en PE ? (section 1).

La petite taille des entreprises de l'échantillon a-t-elle une incidence sur l'identité de l'acteur du CDG ?

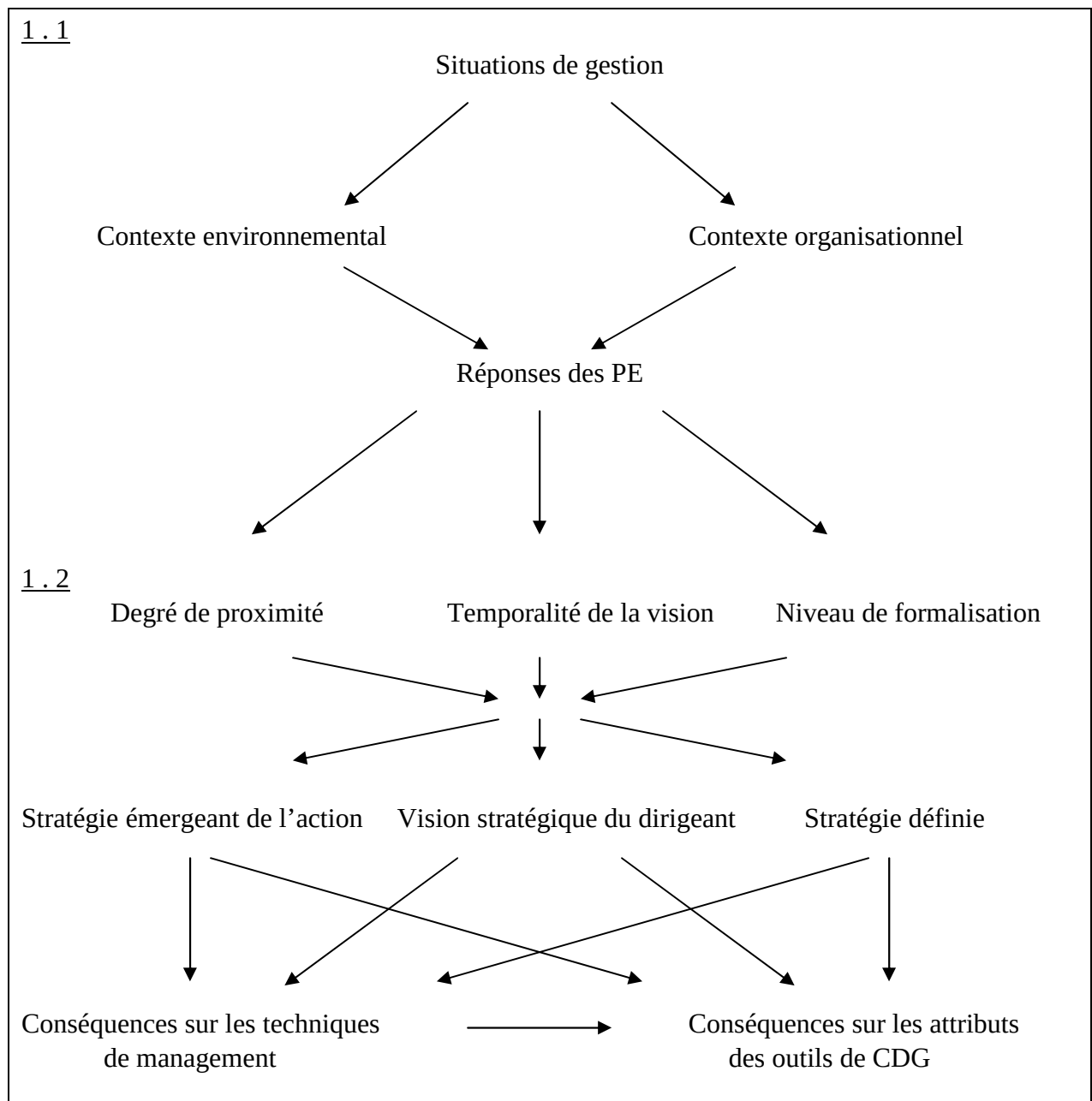
On l'a vu, le principal acteur du CDG en PE est le dirigeant. Mais l'identité du concepteur risque d'avoir une influence sur l'objet du contrôle. C'est l'expert-comptable qui est le plus souvent sollicité pour aider à implémenter un système de CDG, l'orientation normative de la comptabilité risque d'induire un CDG prescriptif. De même, lorsque le dirigeant copie par mimétisme les méthodes d'autres entreprises qu'il juge similaires, le rôle attribué au système de CDG se trouve importé. Si le développement de l'entreprise 'source' est déjà en cours, une telle situation peut, indépendamment de la volonté du dirigeant, conduire l'organisation 'importatrice' vers l'apprentissage - voire vers le pilotage - en raison de l'orientation du CDG. De même, selon la fonction des subordonnés en charge de la remontée des informations, l'orientation de celles-ci diverge et guide ensuite l'objet du CDG.

C'est donc la contextualisation, passant par l'appropriation du système de CDG par le dirigeant, qui va déterminer le rôle pour lequel un système de CDG est implémenté (section 2).

SECTION 1 LA PE OBJET ET SUPPORT DU CONTROLE DE GESTION, INCIDENCE SUR LES TECHNIQUES DE MANAGEMENT

Cette section étudie les situations de gestion propres aux PE du secteur de l'agencement, ainsi que leurs conséquences sur les caractéristiques de l'entreprise, c'est-à-dire les réponses des organisations en termes de gestion par la proximité, de formalisation de la structure et des procédés, et de temporalité de la vision (selon le logigramme ci-dessous).

Schéma 5 logigramme de présentation de la section 1



Afin de déterminer les conditions fondamentales dans lesquelles s'effectue le CDG en PE, l'étude porte en premier lieu sur **les situations de gestion** spécifiques aux PE qu'elles doivent mettre sous contrôle. En effet, les situations de gestion constituent une des variables explicatives des conditions de CDG en PE. Définir la notion de 'situation de gestion', afin de mieux cerner ce concept, autorise une vision théorique.

Selon Girin (1990), la notion de 'situation de gestion' appartient en premier lieu au registre de la vie sociale ; elle n'est donc pas exclusive des entreprises. Il y attache une dimension collective dans la recherche du résultat, une notion de temps imparti et l'éventualité d'un jugement de valeur extérieur. Dans le contexte des organisations, les situations de gestion sont multiples et récurrentes (Girin, 1990). Elles trouvent leurs origines tant à l'intérieur de l'organisation que dans son environnement ; elles peuvent être fortuites, être engendrées par l'environnement - donc plus ou moins prévisibles, ou être créées par le dirigeant. La notion de 'situation de gestion', telle qu'elle est mise en œuvre dans cette recherche, est contextualisée par rapport à l'entreprise, et appartient donc à un cadre conceptuel. Puisqu'une situation de gestion relève de la conceptualisation, son contrôle peut être instrumenté. C'est-à-dire qu'il existe un outil - ou une combinaison de plusieurs outils - concernant chaque situation, pour aider à mieux la comprendre et à l'analyser, souvent dans l'objectif de prendre une décision.

Girin (1990) définit une situation de gestion par deux dimensions : **le contexte et le motif**.

Le contexte permet d'interpréter la situation et de donner aux faits un sens précis lié exclusivement à la situation prise en considération. Le contexte permet aussi d'orienter les choix qui seront faits afin de résoudre cette situation. Dans le cadre de l'instrumentation du CDG, le contexte participe à guider vers tel ou tel outil.

Le motif est généralement le résultat à atteindre avec ses contraintes de moyens disponibles - de temps imparti par exemple - et éventuellement d'évaluation extérieure. Ce motif subit l'influence de l'activité sociale, définie selon quatre déterminants (Weber, 1971) : la détermination rationnelle en finalité - la finalité du dirigeant étant imposée par le besoin de pérennité de l'entreprise, par la recherche de performance- ainsi que les rationalités en valeur, affectives et traditionnelles.

Que la situation de gestion soit voulue ou subie, elle constitue souvent une insatisfaction. Un problème existe en ce sens que la situation nécessite l'application de moyens d'action pour la faire évoluer, c'est-à-dire qu'une réflexion doit être mise en œuvre. Elle nécessite une approche à l'aide d'outils de gestion adaptés, permettant de la mettre sous contrôle dans les meilleures conditions.

En PE, les situations de gestion sont principalement engendrées par le contexte environnemental et par le contexte organisationnel (1 . 1), envers lesquels les PE ont échafaudé des réponses adaptées (1 . 2). La plus ou moins forte assimilation, par le dirigeant, des éléments constitutifs de ces réponses induit, chez ce dernier, différents niveaux de réflexion 'stratégique' : faibles, personnalisés, ou forts. Ils se traduisent respectivement par une stratégie émergeant de l'action, une recherche de concrétisation de la vision du dirigeant, ou une stratégie définie (1 . 3).

1 . 1 Le contexte de la gestion, incidence sur les réponses apportées par les PE

Identifier les causes contextuelles (1 . 1 . 1) des conditions du fonctionnement des PE permet de comprendre les réponses apportées par ces organisations (1 . 1 . 2).

1 . 1 . 1 Le contexte environnemental et le contexte organisationnel des PE

Le contexte environnemental est souvent synonyme d'incertitude¹⁶. En PE, l'incertitude est le plus souvent la conséquence d'une information insuffisante. C'est surtout la probabilité de survenance d'un événement extérieur qui est mal maîtrisée, et l'information sur l'environnement qui est défaillante (Torrès et Gueguen, 2008). Quelle est alors la principale source externe d'incertitude pour les PE ? Le marché sur lequel elles évoluent peut-il se révéler aléatoire ?

Le contexte organisationnel d'une entreprise, représenté par le niveau de développement des techniques de management, permet de comprendre son fonctionnement. Quels éléments constituent le contexte organisationnel d'une PE ? Quels phénomènes concourent à créer les conditions d'exercice de la gestion ?

1 . 1 . 1 . 1 Le contexte environnemental : trois types de marché consentis aux petites entreprises

Trois possibilités s'offrent - généralement - aux PE : la position de **sous-traitant pour un donneur d'ordre**, l'appropriation d'une **niche de marché**, ou un **marché propre** à l'entreprise. Chacune de ces possibilités présente des avantages et des limites ; la principale limite est représentée par le niveau d'incertitude liée au type de marché.

Une activité de **sous-traitance pour un donneur d'ordre** accorde à la PE une place de « *price-taker* » plutôt que de « *price-maker* » qui génère souvent une situation d'incertitude (Wtterwulge, 1998). Une PE travaillant en sous-traitance a généralement une attitude attentiste, elle n'a pas de vie propre au niveau des décisions. Elle se contente d'une surveillance de ses propres résultats, et, bien souvent par manque de temps, elle néglige la surveillance de la santé financière du donneur d'ordre¹⁷. Son horizon est limité et son avenir est guidé par les décisions du ou des donneurs d'ordre. Cette incertitude est ressentie, mais n'est pas toujours analysée et encore plus rarement maîtrisée, par exemple en diversifiant les donneurs d'ordre, ou en minimisant leur impact en termes de chiffre d'affaires. La PE refuse souvent de prendre conscience que l'incertitude vient de cette situation de domination.

¹⁶ Gomez (1994, citant Knight, 1921) définit l'incertitude par opposition au risque : un risque offre une possibilité de calcul des probabilités, tandis que l'incertitude représente ce qu'il est impossible de connaître.

¹⁷ La pratique établit que si le chiffre d'affaires effectué avec un donneur d'ordre principal, sinon unique, dépasse environ 40 % de la production globale, la perte de ce client peut entraîner la disparition de la PE.

Selon Hirigoyen (1981), leur orientation 'stratégique' est souvent liée à la volonté des donneurs d'ordre de la sous-traitance. La 'stratégie' n'est pas imposée, mais fortement suggérée ; les PE concernées n'ont pas obligation de suivre les orientations préconisées par les donneurs d'ordre, mais elles font ce choix par espoir de renforcer leur partenariat.

Les PE du secteur de l'agencement sont très souvent amenées à travailler dans ces circonstances, afin d'assurer un volume de commandes, parfois en complément des 'chantiers' qu'elles assurent seules. Cette solution est celle de la facilité, car elle évite de rechercher des commandes de manière récurrente. Elle est adaptée à un faible effectif qui génère l'absence de commerciaux.

Un autre type de position sur un marché consiste à occuper **un créneau**. Wtterwulghé (1998) constate, chez les PE, une politique de « niches ». Sur la base de la théorie des « interstices » de Penrose (1959) - ou des « niches » - Janssen (2002) explique que la PE n'est pas obligée de croître : elle peut utiliser les créneaux laissés vacants par les GE. Certains marchés conviennent même exclusivement à des entreprises de petite taille.

C'est le cas des entreprises du secteur de l'agencement d'intérieur : les fabrications 'sur mesure' constituent une niche à laquelle les GE n'ont pas accès. En effet, l'impossibilité de réaliser des économies d'échelle ôte tout intérêt à un tel secteur, au regard des GE. Par exemple, la Manufacture Vosgienne de Meubles¹⁸ fabrique du mobilier avec les mêmes matériaux, les mêmes machines que les PE, mais à une grande échelle et se positionne sur un marché¹⁹, relativement bas de gamme et bon marché. De ce fait, une PE du secteur de l'agencement d'intérieur possède et gère généralement son propre marché, malgré la petite taille de l'entreprise. Dans ce secteur, l'effet de niche est ressenti de manière encore plus ciblée : par exemple, l'une des entreprises de l'échantillon se positionne sur la niche de l'éco-conception.

La fabrication de mobilier d'agencement d'intérieur, tout en constituant une niche, représente donc **un marché propre** aux PE puisque les GE ne peuvent venir le leur disputer. En ce sens, Bolton (1971) évoque des « petites parts de marché » occupées par les PE. L'organisation est alors sensibilisée aux contraintes de son environnement : la satisfaction des clients, l'attitude des partenaires financiers, la fidélisation des salariés. Elle a besoin d'être attentive aux indicateurs de sa position sur ce marché. Cette situation permet d'aborder l'apprentissage d'un management similaire à celui d'une PME. Autrement dit, connaître une position analogue à celle de la PME lui offre l'opportunité de développer ses capacités d'apprentissage, de s'ouvrir sur son environnement. La PE pourrait en tirer profit pour apprendre à se connaître, à prendre conscience du contexte, et à établir des liens entre elle et son environnement. Cette situation pourrait générer le besoin de connaître son potentiel et ses limites.

Mais, au quotidien, ces PE ne savent pas vraiment consacrer du temps à comprendre leur mode de fonctionnement (Plane et Torrès, 1998, Revolón, 1998). Mues par des impératifs organisationnels, elles se laissent emporter par un rythme qui ne les autorise pas toujours à approfondir leurs connaissances.

¹⁸ Filiale de la société détenue par la famille de Madame Laurence Parisot (Présidente du MEDEF),
CA en 2008 : 84 000 k€ et 582 salariés.

¹⁹ Dont la distribution est assurée par des enseignes telles que But, Conforama ...

1 . 1 . 1 . 2 Le contexte organisationnel, les conditions d'exercice du management en PE

En PE, les décisions, bien souvent opérationnelles, sont à prendre dans **l'urgence** (Godener, 2002 ; Baillette, 2003). Le dirigeant étant généralement seul pour assurer la gestion, ses qualités intrinsèques génèrent **une gestion personnalisée**. Lorsque la PE familiale a traversé plusieurs générations de dirigeants, **des traditions**, qui se sont ancrées au cours des années, ont un impact sur l'organisation.

La majorité des problèmes auxquels est confronté un dirigeant de PE sont **des problèmes simples mais urgents**, généralement tactiques, voire opérationnels. Il est amené à interrompre ses activités lorsqu'une situation pressante nécessite une prise de décision, dans un contexte de pression due à l'urgence et d'emploi du temps surchargé (ISEOR²⁰, 1998). Mahé de Boislandelle (1996) résume les conséquences de cette situation : « L'effet de grossissement tend à contracter les horizons de calcul ». En effet, le dirigeant se focalise sur les problèmes urgents, mais souvent à faible valeur ajoutée. De plus, la solitude du dirigeant constitue un obstacle à la réflexion en équipe, ou avec des partenaires. Le SI interne est généralement trop faible, car les échanges d'informations avec les subordonnés sont insuffisants, malgré la proximité. Les moyens pour résoudre les problèmes sont, de plus, limités. La gestion dans l'urgence est couplée à l'instantanéité de la parole.

Selon le rapport Bolton (1971) en Grande-Bretagne, le dirigeant de PME génère **une gestion personnalisée**, plus encore que centralisée. Très souvent en PE, le dirigeant veut tout faire, tout savoir, tout maîtriser, sans partage. Il regroupe souvent, à lui seul, toutes les responsabilités et tous les pouvoirs (Parent, 1978). En effet, la personnalité du dirigeant, « ses valeurs, son profil psychologique, ses aspirations déterminent le fonctionnement de l'entreprise » (Plane et Torrès, 1998). Le dirigeant assume tous les types de responsabilité : financière, technique, sociale, morale, quelle que soit la forme juridique de l'entreprise (Wtterwulghé, 1998). « Chaque PME est un tout où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées, et où le dirigeant en contrôle tous les aspects, en assumant plusieurs des fonctions, et pour quelques-unes, en y participant directement » (Revolon, 1998). Ainsi, les fonctions ne sont pas lisibles en raison de son intervention directe sur toutes les activités. La conséquence en est l'absence de structure, qui s'exprime par un organigramme plat. La PME peut être considérée comme une ego-firme ; Torrès (2003) propose le qualificatif d'égocentrique, il parle même de phénomène d' « égotrophie ». On parle souvent de la taille humaine de la PE, mais le 'revers de la médaille' est l'oppressante présence du dirigeant qui génère souvent des inhibitions chez les salariés.

Abi Azar (2005) montre que les procédés et les règles de fonctionnement sont très souvent issus **des traditions et des coutumes** de l'organisation. Des habitudes tiennent lieu de règles formalisées tant que celles-ci n'existent pas, c'est-à-dire pendant la période de petite taille ou en début de phase de croissance. Lorsque l'organisation recherche des règles formelles, au-

²⁰ Institut Socio-Economique des Entreprises et des Organisations

delà des traditions et des coutumes établies, elle cesse d'être une PE (Ould Sadegh, 1997). Cependant, l'impact des coutumes et des habitudes peut perdurer très longtemps, même après la volonté de formalisation.

1 . 1 . 2 Les réponses spécifiques des petites entreprises à leur contexte environnemental et organisationnel

Les PE adoptent-elles les mêmes comportements de formalisation que les GE face à des situations d'incertitude, ou ont-elles adapté des réponses bien spécifiques ? La présence de l'incertitude dans l'environnement de la PE l'a-t-elle entraînée à formaliser ses procédures selon les préconisations de la théorie, ou à l'inverse, les éléments du contexte organisationnel ont-ils eu raison de la formalisation ? Autrement dit, le besoin de se protéger contre l'incertitude a-t-il eu les conséquences théoriques attendues sur le niveau de formalisation des systèmes d'information et de communication, ainsi que des processus ? Sinon, quel atout la PE a-t-elle su exploiter pour s'insérer avec succès dans le tissu économique ?

La réaction des PE au climat d'incertitude ne présente pas de similarité avec le renforcement de la formalisation dans les GE, mais constitue une réponse totalement spécifique en faisant apparaître une **gestion par la proximité**.

De plus, le contexte organisationnel favorise l'apparition de deux phénomènes, une absence - ou quasi absence - de **formalisation** des SI et des procédures, ainsi qu'une **vision à court terme**.

1 . 1 . 2 . 1 La gestion par la proximité, une parade à l'incertitude de la part des petites entreprises

La gestion par la proximité constitue l'expression de la conception égocentrée que possède la PE vis-à-vis de son environnement. Autrement dit, la notion de « Moi, ici et maintenant » (Moles et Rohmer, 1978, cités par Torrès et Gueguen, 2008) résume la relation de la PE avec autrui. Selon la thèse de la spécificité (Julien et Marchesnay, 1987), la proximité constitue l'une des principales caractéristiques des PME ; elle représente même (Torrès et Gueguen, 2008) la « spécificité de gestion de la PME ». Cette proximité est à la fois d'ordre **temporel**, **géographique** et **moral**.

La proximité s'exprime par le biais de **la temporalité** : « Plus l'horizon temporel s'élargit, plus l'incertitude croît » (Torrès et Gueguen, 2008). A l'inverse, plus la réalisation d'un événement est proche dans le temps, plus elle devient certaine. Les décisions prises aboutissent à des solutions rapides, jugées efficaces dans l'immédiat, sans étude des conséquences à long terme. Une solution plus stratégique, avec moins d'effets immédiats mais plus de conséquences positives à long terme, n'est pas envisagée. C'est l'« effet microcosme » introduit par Mahé de Boislandelle (1996).

La proximité comporte un volet **géographique** - ou physique - qui est naturel et s'explique facilement, d'une part, par un rayonnement étroit et, d'autre part, par la proximité spatiale du dirigeant avec les salariés. En effet, puisqu'il ne délègue pas, il est lui-même omniprésent à

toutes les fonctions de l'entreprise. Le désengagement de la production de la part du dirigeant, permet d'identifier la frontière entre la petite et la moyenne entreprise. En effet, plus le dirigeant reconnaît l'importance des compétences managériales, plus il délègue (Reyes, 2004, b) ; et plus un dirigeant délègue 'tôt' dans le cycle de croissance, plus il est potentiellement conscient de son rôle de manager.

Les PE du secteur de l'agencement ressentent encore plus fortement cette proximité géographique, car, plus encore que leur petite taille, c'est leur position de fabricant 'sur mesure' qui crée et conforte cette proximité. En effet, l'obligation de réaliser un métrage précis²¹ des locaux à aménager avant la réalisation des plans, ainsi que la pose sur chantier vont de pair avec le besoin de proximité.

La proximité présente aussi une connotation **morale** ; elle correspond au partage des mêmes idées, des mêmes savoirs et des mêmes valeurs entre tous les acteurs de l'entreprise. Cette proximité avec les partenaires est définie par Torrès et Gueguen (2008) comme un facteur qui « renforce les liens interpersonnels » et qui, de ce fait, améliore la circulation de l'information. Allouche et Amann (1998) parlent de « lubrifiants sociaux », pour qualifier les réseaux relationnels et professionnels. Le mode de collecte de l'information, dans l'objectif de former les prises de décision, subit aussi le phénomène de proximité :

- le SI interne est peu organisé (Torrès, 1998 ; Reyes, 2004, b), l'information est principalement portée par le contact direct et le dialogue (Ferrier, 2002) ;
- le SI externe est simple, les clients constituent des interlocuteurs directs, le dirigeant peut ainsi connaître leurs attentes.

Mais cette proximité a aussi des effets collatéraux : en contribuant à générer un mode de contact verbal et direct, elle participe à faire perdurer le manque de formalisation. En effet, bien souvent, la formalisation est générée par la distance physique entre l'émetteur et le receveur d'un message. Ce n'est pas le cas dans ce contexte de proximité spatiale.

1.1.2.2 La faiblesse de la formalisation de la structure et des procédés en PE, une situation surmontée

La formalisation croissante est une réponse à la complexification de l'environnement et à l'augmentation de l'incertitude (Van Caillie, 2003). Selon la théorie, plus une organisation a connu d'événements incertains, plus elle a de raisons de formaliser ses procédures. L'incertitude ressentie par les PE devrait se traduire par une volonté de formalisation accrue. Au demeurant, Le Vigoureux (1995) situe la formalisation de la structure et des procédés de l'entreprise au seuil de 100 salariés.

Aussi, les PE se sont-elles adaptées différemment à leur environnement. La faiblesse de la formalisation de la structure et des procédés va à l'encontre de la théorie relative au besoin d'un apport cognitif concernant les situations d'incertitude vécues par l'organisation.

²¹ Localisation des gaines électriques et des conduites de plomberie, repérage des ventilations...en plus des relevés du métré.

Néanmoins, la formalisation de la structure et des procédés de la PE est favorisée par deux facteurs : **la croissance et l'ancienneté de l'entreprise**.

Lorsque **l'entreprise grandit**, une structure formelle et des canaux de communication préétablis, ainsi que des procédures formalisées, s'ajoutent aux normes et aux règles.

Lorsqu'une entreprise fonctionne par interactions informelles, ce mode de direction informel a un coût, qui est proportionnel à la taille de l'entreprise. En effet, plus le nombre de personnes est important, plus les interactions potentielles croissent. Le temps passé en communication verbale se traduit par un coût pour l'entreprise, et incite à formaliser la communication. Il est reconnu que l'efficacité d'un système informel décroît avec l'augmentation de taille de l'entreprise, car le temps passé à maintenir des interactions de plus en plus nombreuses²² devient de plus en plus important (Davila, 2005).

La période de transition au cours de laquelle l'entreprise évolue d'un mode informel à un mode formel est surtout observable dans les PE en croissance, car à ce stade, l'entreprise n'a pas pleinement conscience que sa croissance a débuté ; elle constate juste des évolutions dans ses habitudes de gestion (Davila, 2005). Parmi ces faits, le développement des systèmes d'information, de communication interne, de gestion des données et de leur analyse, donne naissance aux bases de données²³. De plus, l'accroissement de la taille collectivise le mode de rétribution. La gestion de nouveaux marchés ou de nouveaux produits (Mintzberg, 1982) accroît la complexité de l'organisation et crée de nouveaux besoins pour répondre à des différences légales, commerciales, culturelles et même linguistiques. Ces besoins accélèrent la mise en œuvre d'un SI formalisé (Davila et Foster, 2005).

Lorsque que **l'entreprise vieillit**, deux situations se présentent à elle. Soit elle s'installe dans des routines et des habitudes qui tiennent lieu de repères, sans être formalisées. L'entreprise perçoit alors de moins en moins l'utilité du changement qui consisterait à formaliser ses procédés. Soit l'entreprise a accumulé, de manière non-ordonnée, des procédés de gestion tous informels, et lorsqu'elle se sent suffisamment mûre, elle décide de les formaliser. Les plus petites organisations subissent moins fortement l'influence de l'âge, puisque la communication y est fortement informelle, et à moindre coût vu le faible effectif.

La formalisation des procédures est couramment remplacée en PE par une approche basée sur les savoirs tacites, favorisée par la proximité physique des acteurs, par l'intuition et l'expérience professionnelle du dirigeant. L'habitude permet de prendre des décisions fondées sur des représentations mentales.

Il faut aussi noter qu'une structure informelle représente généralement un choix délibéré du dirigeant, en réponse à son souhait d'autonomie et de pouvoir.

Outre la présence de peu de techniques formelles de gestion, Van Caillie (2003) explique la spécificité décisionnelle des PME par une vision à CT.

²² Pour N salariés, le nombre d'interactions est de $N*(N-1)/2$

²³ Lorsque l'entreprise procède à la formalisation de ses procédures, le système de CDG n'est pas concerné en premier, d'autres éléments de gestion (SI, système de communication...) sont formalisés en priorité.

1 . 1 . 2 . 3 La vision à court terme, sa traduction sur le niveau de développement des techniques de management

Une vision à CT est favorisée tant par **le contexte organisationnel** que par l'environnement. Elle se traduit par **une centralisation des décisions** : le dirigeant est là, aujourd'hui, pour prendre toutes les décisions, et il en sera de même demain. Cette centralisation a, à son tour, une influence sur le mode de communication. De plus, la vision à CT se retrouve dans **la structure financière** de l'entreprise.

Les effets du **contexte organisationnel** affectent principalement la notion de temps, pièce maîtresse de la vie de la PE. Le dirigeant se préoccupe beaucoup trop des tâches opérationnelles et tactiques pour pouvoir se projeter dans l'avenir. L'incertitude ressentie joue aussi en faveur d'une vision à CT. Tout événement trop éloigné de l'instant présent sort du champ de vision du dirigeant. En effet, les prises de décision concernent principalement les choix en rapport avec la production et la technique, car c'est le dirigeant qui est sensé maîtriser le mieux la technique déployée par l'entreprise²⁴.

Il ne perçoit pas l'intérêt de **décentraliser** les prises de décisions opérationnelles pour se consacrer à des décisions plus tactiques, voire stratégiques. Selon Revolun (1998), la centralisation de la décision a pour conséquence le caractère informel de la structure de la PE, voire souvent une non-structure (Mintzberg, 1982). Il existe, de ce fait, un lien entre la centralisation et **le mode de communication** qui reste informel, donc principalement verbal.

Parmi les spécificités de **la structure financière** de la PME, Wtterwulghé (1998) relève un point particulier lié à la vision à CT : en attribuant un coût nul à l'autofinancement, le dirigeant oublie le coût d'opportunité. La vision à CT s'exprime aussi dans le mode de financement des actifs de l'entreprise. En PE, l'autofinancement - principale source de financement - comprend le bénéfice non distribué, mais aussi très souvent le compte courant du dirigeant. Sa préférence va vers le 'sacrifice' - momentané - du montant de son compte courant, plutôt que vers l'endettement bancaire. L'étude de l'état des dettes et du compte courant d'associés de l'entreprise permet de cerner la politique financière de l'entreprise.

La PE présente une insuffisance de fonds propres, par manque d'ouverture du capital. Ceci s'explique par le fait que le dirigeant ne souhaite pas ouvrir son capital à l'extérieur, par souci d'indépendance. De ce fait, le dirigeant favorise les projets à CT mais à faible rentabilité, alors que ce sont les projets à LT qui présentent généralement la plus forte rentabilité.

Dans le cadre d'une vision à CT, les indicateurs mesurent principalement la valeur créée à CT pour le propriétaire de l'entreprise.

Dans le cadre d'une vision à CT, l'objectif est d'exploiter l'existant, aujourd'hui, sans anticipation du lendemain. La vision à CT peut donc être associée à l'exploitation de l'entreprise.

²⁴ Cette réflexion tend à devenir obsolète avec l'arrivée de 'nouveaux dirigeants' exclusivement managers et sans connaissances techniques du cœur de métier de l'entreprise.

Dans une position de vision à LT, l'objectif est alors de rechercher de nouvelles orientations pour l'entreprise. L'exploration de l'entreprise est totalement orientée vers l'avenir et mobilise une vision à LT.

Même si la temporalité de la vision est attribuée à l'organisation, et peut être observée par le biais du fonctionnement de l'entreprise, il n'en reste pas moins que cette vision est en fait celle du dirigeant. En effet, un abus de langage attribue une vision à l'entreprise, mais bien entendu, c'est à son dirigeant que revient cette capacité de vision.

La temporalité de la vision, dont il est capable de faire preuve, constitue l'une de ses aptitudes managériales.

1 . 1 . 2 . 4 Les conséquences de la temporalité de la vision du dirigeant, les notions d'exploitation et d'exploration

March (1991) travaille sur les deux notions d'exploitation et d'exploration. Cet auteur étudie les différences en termes d'objectifs pour l'entreprise, mais aussi de structure organisationnelle et de gestion des compétences, en fonction de ces deux positions d'exploitation et d'exploration de l'entreprise.

Tableau 1 travaux de March (1991) : Exploitation vs Exploration

	Exploitation	Exploration
Echéance	A court terme	A long terme
Objectifs	Exploitation des ressources et des compétences existant pour produire	Exploration de nouvelles possibilités et opportunités pour développer de nouvelles idées, capacités et compétences
Structure organisationnelle	Dispositifs de coordination, de contrôle, de routinisation, de maintenance du système existant	Contrôle lâche, structure assez flexible
Gestion des compétences	Développement et mobilisation des compétences	Construction de compétences stratégiques applicables dans le futur, pour atteindre les objectifs de l'entreprise

Synthèse adaptée des travaux de March (1991)

March (1991) met en avant les logiques d'action différentes, conséquences de ces deux types d'approche de l'entreprise. Il attribue une vision matérialiste à l'entreprise en position d'exploitation, et la qualifie d'entreprise centrée sur le quantitatif. Au-delà des objectifs

poursuivis, les positions d'exploitation et d'exploration sont appréhendées par le biais des connaissances détenues, ou acquises, par l'organisation : « L'exploration inclut des choses comprises dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation. L'exploitation inclut des choses telles que perfectionnement, choix, production, efficacité, sélection, implémentation, exécution » (March, 1991).

Conclusion § 1 . 1

Ce paragraphe avait pour premier objectif de qualifier **le contexte tant environnemental qu'organisationnel des PE**, et plus particulièrement des PE du secteur de l'agencement d'intérieur.

Le contexte environnemental est abordé en fonction du type de marché sur lequel se positionne la PE, et du niveau d'incertitude inhérent.

Une position de **sous-traitant** pour un ou plusieurs donneurs d'ordre, qui pourrait constituer un confort pour une PE, s'avère constituer une forte source d'incertitude pour l'avenir.

La **niche** de la production 'sur mesure' risque de générer une vision segmentée du marché et de l'environnement global.

Lorsque l'entreprise veut se diriger vers un **marché propre**, le besoin de connaissance du fonctionnement de l'entreprise, comme de son environnement, se fait ressentir.

Le cadre organisationnel favorise les décisions prises très rapidement, dans l'**urgence** et applicables pour une situation immédiate. Mais ces décisions ne prennent pas en considération l'avenir à moyen ou à long terme.

La tendance est celle d'un fonctionnement très centré sur les qualités managériales du dirigeant : une **gestion personnalisée**. Cette situation peut s'avérer nuisible pour l'organisation car elle rend les conditions de travail difficiles pour les collaborateurs.

Les règles établies en raison des **traditions** et des coutumes ne présentent aucune rigidité ; elles peuvent évoluer, mais cette évolution est très lente.

Le deuxième objectif de ce paragraphe était d'identifier **les réponses construites par les PE** au regard du contexte environnemental et du contexte organisationnel.

Faute de savoir gérer et encore moins exploiter l'incertitude, la PE a trouvé un moyen naturel et simple pour réduire l'incertitude ressentie : **la gestion par la proximité**. Ce mode de gestion est accompagné de la faiblesse de la **formalisation** de la structure et des procédés, ainsi que d'une **vision à CT**.

La gestion par la proximité répond aux besoins de sécurité de la PE, tant en économisant les ressources, c'est-à-dire sans mettre en œuvre ni SI interne et/ou externe sophistiqués, ni système de communication élaboré.

La proximité **temporelle** favorise les événements proches dans le temps, en tant qu'éléments certains.

Le volet **géographique** de la gestion par la proximité, lié à une communication de 'bouche à oreille', permet à de nombreuses situations de gestion de trouver une solution par l'activation des réseaux relationnels et grâce aux relations verbales avec les partenaires de l'entreprise. Ce mode de gestion n'incite pas à mettre en œuvre de SI externe, encore moins une veille informationnelle ; la PE économise ainsi des ressources.

La proximité **morale** est représentée par le partage de valeurs, qui permet au dirigeant de tisser des réseaux relationnels et professionnels solides.

Ce phénomène est en accord avec le style de management du dirigeant de PE, et constitue donc une clé de lecture du fonctionnement des PE.

S'il paraît relativement illogique que l'incertitude ressentie n'ait pas incité les PE à **formaliser** davantage leur structure et leurs procédures, c'est que les facteurs organisationnels ont plus d'incidence que le facteur environnemental.

Le fait que l'action de formaliser soit concomitante à la recherche de **croissance**, confirme l'incidence des variables organisationnelles.

L'**ancienneté** de l'entreprise peut agir dans les deux sens, en faveur ou à l'encontre de la formalisation.

La faiblesse de la formalisation des procédés est compensée par la mise en œuvre de savoirs tacites et de représentations mentales, construites grâce à l'habitude.

Le volet temporel de la gestion par la proximité, l'urgence des problèmes à résoudre et la gestion personnalisée du dirigeant constituent les causes de **la vision à CT**.

Les conséquences de cette vision à CT se constatent principalement au niveau de la **centralisation**, car le dirigeant se réserve les décisions tactiques, voire opérationnelles. Ainsi, la communication verbale autorise un **mode de communication** informel.

La vision à CT se constate aussi par le biais de **la structure financière** de l'entreprise.

La temporalité de la vision vécue par l'entreprise est en fait celle du dirigeant ; elle constitue l'une des expressions de ses aptitudes managériales.

La position correspondant à une vision à CT est celle **d'exploitation** de l'entreprise, sans mise en perspective ; alors qu'une vision à LT renvoie aux conditions d'**exploration** de l'entreprise. La différence entre les deux positions s'exprime en termes de ressources utilisées, de structure organisationnelle et de compétences recherchées.

L'identification de ces deux positions d'exploitation et d'exploration de l'entreprise conduit à s'interroger à propos de l'approche 'stratégique' de la PE.

Or, nous avons précisé que si les positions d'exploitation et d'exploration concernent l'entreprise, la temporalité de la vision est, quant à elle, inhérente au dirigeant.

C'est donc la réflexion 'stratégique' du dirigeant qu'il convient de considérer, plutôt que la notion d'approche stratégique de l'entreprise.

Ainsi, des questions complémentaires se posent concernant la réflexion 'stratégique' du dirigeant de PE.

La prise de décision 'stratégique' en PE se cantonne-t-elle toujours dans la sphère d'une vision à CT, intuitive et peu instrumentée ? Comment une 'stratégie' pourrait-elle se mettre en

place sans être formalisée ? Un type de 'stratégie' pourrait-il être piloté à l'aide d'un système de CDG informel et d'un SI peu développé ?

N'existe-t-il pas une notion, en compensation, qui permette quand même à la PE d'avoir une ligne directrice ?

Si une première tentative de réponse est recherchée dans la revue de la littérature, l'exploration sur le terrain, permettra de mieux comprendre le lien entre la réflexion stratégique du dirigeant de PE et le design de son système de CDG.

1.2 La réflexion 'stratégique' du dirigeant, incidence sur les techniques de management et sur le système de contrôle de gestion

Les réponses apportées au contexte environnemental et au contexte organisationnel conditionnent la réflexion 'stratégique' du dirigeant, en fonction de sa perception tant de l'avenir que des informations à maîtriser. L'avenir en entreprise s'exprime généralement par la poursuite d'une 'stratégie'²⁵. Les informations à maîtriser représentent, entre autres, les opportunités que le dirigeant souhaite saisir.

Faire le choix d'une stratégie peut être défini comme l'acte d'engager l'entreprise, sur le long terme, dans l'orientation jugée la plus favorable, la plus porteuse. Bouquin (2004) et Gervais (2005) s'accordent sur le fait que la définition de la stratégie constitue un préalable à toute activité de CDG. Connaître la 'stratégie' de l'entreprise ou du moins, dans le contexte de la PE, la réflexion 'stratégique' du dirigeant, permet de comprendre la place octroyée au CDG. En effet, le design du système de CDG est étroitement lié à l'existence d'une réflexion 'stratégique'. Il convient donc de repérer la réflexion 'stratégique' menée par le dirigeant, ainsi que son incidence sur le design du système de CDG.

Il est rappelé que la présente recherche nomme 'design du système de CDG' l'association de l'ensemble des techniques de management, et de la composition du système de CDG. De ce fait, il s'agit d'étudier, d'une part, le niveau de développement des techniques de management – degré de décentralisation et de délégation, état des SI interne et externe et du système de communication, puissance de la culture d'entreprise – et, d'autre part, les catégories d'outils composant le système de CDG – outils d'aide à la décision, outils de connaissances, outils de mesure de la performance...

Le contexte de la PE est favorable à l'apparition d'une stratégie émergeant de l'action (1.2.1), où le dirigeant cherche à valoriser les capacités de l'entreprise. Lorsque le dirigeant poursuit un objectif qui n'apparaît clairement ni aux autres acteurs de l'entreprise, ni à l'observateur, il cherche alors la réalisation d'une vision 'stratégique' issue de son intuition (1.2.2). Enfin, lorsque la PE s'oriente vers une 'stratégie' un tant soit peu définie, ses caractéristiques organisationnelles s'adaptent à un contexte nouveau (1.2.3). Pour chaque type de réflexion 'stratégique', et à la suite de sa présentation, les conséquences sur le niveau

²⁵ Le terme de stratégie est, tout au long de cette étude, jugé trop puissant dans le contexte de la PE. Aussi sera-t-il indiqué entre guillemets afin d'aider le lecteur à en relativiser le sens.

de développement des techniques de management, et surtout sur la composition du système de CDG, sont abordées. En effet, c'est l'effet de la réflexion 'stratégique' sur le contexte d'utilisation et la composition - c'est-à-dire le design - du système de CDG qui intéresse cette recherche (1 . 2 . 4).

1 . 2 . 1 Une stratégie émergeant de l'action, l'exploitation des capacités de l'entreprise

Le contexte et les capacités de la PE ne l'encouragent pas à envisager de planifier une stratégie. Au demeurant et selon Duchéneau (1996), « peu de PME 'naviguent à vue', elles développent des 'points d'ancrage' ». Ce comportement va dans le sens de l'identification des capacités de l'entreprise, que le dirigeant cherche à associer à des actions 'stratégiques'. Autrement dit, il existe des tentatives d'actions 'stratégiques' ponctuelles, basées sur les facteurs clés de succès de l'entreprise. Bensebaa (2000) définit une action stratégique comme « un mouvement intentionnel autonome » qui recherche « l'influence, la subordination ou la coercition ».

La poursuite d'une 'stratégie émergeant de l'action' est-elle cohérente avec le contexte constaté en PE ? Par quels types d'actions cette 'stratégie' se matérialise-t-elle ? Quels sont les conséquences de la poursuite de cette 'stratégie', d'une part, sur le développement des techniques de management et, d'autre part, sur la composition du système de CDG ?

Il convient de déterminer quels **types d'actions** sont issus d'une 'stratégie émergeant de l'action', et de cerner **les limites** de cette politique. Puis, les effets ressentis sur le niveau de développement des techniques de management et sur **la composition du système de CDG** sont étudiés.

1 . 2 . 1 . 1 Des actions stratégiques ponctuelles et adaptées à la flexibilité, leurs limites

Par leur connotation ponctuelle, ces actions correspondent aux besoins de flexibilité de la PE. Elles sont donc cohérentes avec la nature même de la PE, ainsi qu'avec la définition des PE du secteur de l'agencement d'intérieur constituant nos études de cas. La capacité d'adaptation, dans l'approche contingente, est synonyme de performance, en favorisant la vitesse de réponse. A l'inverse, si la réponse devient trop tardive, il s'agit d'un simple phénomène d'adoption (Tréhan, 2004). En PE, c'est au dirigeant de changer de logique, de sortir de ses routines. Lorsqu'il fait le constat que l'entreprise doit changer, il est déjà trop tard, car elle est d'ores et déjà en décalage.

Allouche et Amann (1998) montrent, par exemple, que les PME familiales cherchent à fidéliser les salariés, par la valorisation de leurs compétences et la mise en œuvre de formations. Selon Germain (2006), les PME fondent leur 'stratégie' sur la qualité des relations avec leurs clients et avec leurs fournisseurs. Leurs actions 'stratégiques' passent aussi par la recherche de flexibilité et de développement technique, car elles ont conscience qu'elles ne peuvent pas être concurrentes par les coûts.

Le risque est que ces actions soient qualifiées d'« ensemble désordonné d'actions ponctuelles relevant de l'intuition » (Reyes, 2004, b). En effet, du fait que les PE ne planifient pas les actions à mettre en œuvre, il existe un risque de décisions prises sans cohérence (ECOSIP, 1990). Ce mode de gestion fondé sur l'informel et l'intuitif (Plane et Torrès, 1998) peut entraîner des dysfonctionnements dans certaines situations, allant jusqu'à mettre en cause la survie de l'entreprise. En effet, un management intuitif de la part du dirigeant s'exprime par de nombreux changements d'orientation qui entraînent la lassitude des salariés. La démotivation des subordonnés peut être imputable à ce type de management.

Lorsque le dirigeant de PE privilégie délibérément une 'stratégie émergente de l'action', il n'y a pas absence de sens stratégique, mais choix de ne pas formaliser la politique mise en œuvre (Fontrouge, 2002).

L'adoption de ce type de 'stratégie émergente de l'action' a des conséquences sur le développement des techniques de management de l'entreprise.

1.2.1.2 Une structure organisationnelle et un système de contrôle de gestion appropriés à l'exploitation des capacités de l'entreprise

Afin de pouvoir exploiter les capacités de l'entreprise, le dirigeant de PE a besoin de conforter ses intuitions sur le potentiel que possède l'entreprise. Autrement dit, afin de mener avec succès une 'stratégie émergente de l'action', le dirigeant ressent la nécessité d'avoir plus de temps disponible, et de se consacrer de plus en plus aux décisions tactiques et stratégiques. Il tend alors à mettre en place une décentralisation des décisions opérationnelles et une délégation des responsabilités de la production. Ce phénomène entraîne, à terme, la formalisation des dispositifs et des processus. Ainsi, le dirigeant ne contrôle bientôt plus la production, mais uniquement le comportement des acteurs de l'entreprise.

En effet, il recherche l'adhésion des salariés et, en ce sens, il favorise la communication et une forte culture d'entreprise. Cette notion de culture d'entreprise est alors à considérer selon la définition de Crozier et Friedberg (1977): « un instrument, une capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leur relation et leurs échanges avec les autres ».

Le dirigeant éprouve aussi le besoin d'améliorer la collecte d'informations concernant les mécanismes du fonctionnement de l'entreprise. Dans ce but, son réseau professionnel reste longtemps la source d'information ; puis il développe un SI interne.

Sa réflexion se positionne sur une vision à plus long terme. D'ailleurs, la structure financière de l'entreprise commence à refléter cette vision à moyen terme.

Pour consolider son approche de l'avenir, il a besoin d'un système de CDG adapté.

Si le lien entre ce type de 'stratégie émergente de l'action' et le développement des techniques de management existe bien dans la littérature, les conséquences induites – c'est-à-dire les conséquences sur la composition du système de CDG – sont très peu présentées par les auteurs. Mais la connaissance des mécanismes de CDG en fonction des objectifs à atteindre permet de repérer les attentes des dirigeants vis-à-vis des outils de CDG.

Dans le cadre d'une 'stratégie émergente de l'action', les besoins en CDG concernent quatre champs de possibilités.

- La compréhension des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise permet au dirigeant d'intégrer mentalement l'effet des éventuelles actions 'stratégiques'. Il se tourne donc en premier lieu vers des outils de connaissance des processus de l'organisation.
- Il a besoin d'évaluer au préalable l'apport concret des actions, afin d'en décider - ou non - la mise en œuvre. Il recherche donc des outils d'aide à la prise de décision.
- Pendant la mise en œuvre de ces actions 'stratégiques', il recherche l'adhésion des salariés. Outre la mobilisation des outils de gestion allant dans ce sens (communication, responsabilisation...), il favorise l'implantation d'une forte culture d'entreprise.
- Il souhaite mesurer l'effet produit, c'est-à-dire la valeur ajoutée apportée à l'entreprise. Mais cette 'stratégie émergeant de l'action' concerne bien souvent des objectifs qualitatifs. Or, les dirigeants de PE n'ont pas souvent le temps ou les compétences pour chiffrer ce type d'objectifs. Ils savent principalement utiliser des indicateurs quantitatifs. De ce fait, les mesures de l'atteinte des objectifs ne peuvent figurer dans les données des tableaux de bord. Ceci explique alors pourquoi le système de CDG reste plus ou moins informel (Kalika, 1995 ; Calori, Véry et Arrègle, 1997). La mesure de la valeur ajoutée des actions 'stratégiques' est, dans un premier temps, proche du 'ressenti' par le dirigeant. Pour autant, le principe de la mesure des différents types de performance de l'entreprise s'impose doucement. En effet, d'une part, le dirigeant est déchargé du contrôle d'exécution et, d'autre part, les actions 'stratégiques' mises en place tendent vers l'une des différentes performances de l'entreprise. Le dirigeant souhaite donc mesurer leur impact en particulier, plutôt que les résultats financiers de manière globale.

Ainsi, le système de CDG se développe autour de la connaissance du fonctionnement de l'entreprise, de l'aide à la prise de décision, de l'adhésion des salariés et d'une mesure qualitative de l'atteinte de l'objectif.

Un autre type de réflexion 'stratégique' met beaucoup plus en avant la notion de volonté et de détermination du dirigeant, il s'agit de la poursuite de la vision 'stratégique' du dirigeant. En effet, peut-on imaginer qu'un dirigeant n'ait pas construit, à une époque, un projet pour son entreprise, même si les aléas du marché n'ont pas encore permis de le réaliser ? Qui est mieux placé, en PE, pour ériger un projet pour l'entreprise que le dirigeant ?

1 . 2 . 2 Une construction 'stratégique' autour de l'exploration de la vision du dirigeant

L'école de la conception²⁶ concède que c'est la réflexion du dirigeant qui détermine la stratégie ; pour autant, elle ne prend pas en considération la personnalité de cet acteur. En revanche, l'école entrepreneuriale²⁷ reconnaît toute l'influence de la personnalité du dirigeant,

²⁶ Qui préconise la recherche d'adéquation entre les capacités internes de l'entreprise et les opportunités externes, selon le modèle SWOT (Selznick ; Chandler)

²⁷ Qui préconise la formation de la stratégie par un processus visionnaire, faisant intervenir l'intuition du dirigeant (Mintzberg). Cependant, l'école entrepreneuriale n'explique pas le processus de formation de la 'stratégie' propre à l'entrepreneur. Cette 'stratégie' semble être le résultat d'un processus géré dans une 'boîte noire'.

de son leadership, de ses mécanismes de réflexion et de décision, dans le choix d'un avenir pour l'entreprise. Mintzberg *et al.* (2005) nomment ce choix d'un avenir pour l'entreprise « vision ». Cette vision est représentée par une image, une « idée directrice » (Mintzberg *et al.*, 2005). Ces auteurs introduisent la notion de vision 'stratégique' du dirigeant.

Selon Filion (1991), la vision du dirigeant est « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». Mintzberg *et al.* (2005) définissent la vision comme « une représentation intellectuelle de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant », il s'agit un acte individuel.

Cette construction 'stratégique' est-elle adaptée au dirigeant de PE ?

A l'aide de quels processus s'effectue cette construction mentale ? Nécessite-t-elle des qualités spécifiques de la part du dirigeant ?

La construction de la vision du dirigeant s'effectue tout d'abord plus ou moins consciemment. Cependant, elle ne sera substituable à une stratégie d'entreprise que si le dirigeant possède de réelles qualités visionnaires et des aptitudes à entreprendre. L'étude des conséquences organisationnelles permet de comprendre les effets sur la composition du **système de CDG**.

1 . 2 . 2 . 1 La formation de la vision stratégique du dirigeant : créativité et capacité à opérationnaliser, doublées de leadership

La construction de cette vision est **cohérente** avec le style de management du dirigeant de PE, elle met en œuvre **son expérience professionnelle, ses réseaux et ses valeurs personnelles**. Elle nécessite une bonne **connaissance de l'entreprise** mais surtout de l'environnement et du passé dans un objectif de **prévision**. Elle mobilise fortement l'**apprentissage** du dirigeant, et ses capacités de leadership. Mais cette réflexion 'stratégique' présente **des limites**.

La vision du dirigeant est adaptée à un contexte très fluctuant et correspond bien aux dispositions dans lesquelles évoluent les PE, et peut convenir aux PE du secteur de l'agencement d'intérieur de notre échantillon. Allouche et Huault (1998) confirment qu'« un style de gestion où domine la parole favorise l'influence de la vision stratégique sur les procédures formelles ». Cette vision est bien **adaptée** au dirigeant de PE qui dispose souvent d'une aisance à communiquer sur sa vision stratégique auprès des réseaux relationnels et professionnels auxquels il appartient. En effet et selon Bornard (2007), il présente une « aptitude au langage sous forme symbolique » et spécialement en s'aidant de métaphores, qui favorise cette construction

Bien souvent, la réflexion du dirigeant s'appuie sur **son expérience professionnelle**, sur les données des succès et des échecs passés, ceux des autres entreprises comme les siens propres. La vision du dirigeant est née aussi du milieu dans lequel il vit. Un dirigeant qui évolue dans un environnement artisanal n'a pas les mêmes ambitions que celui qui fréquente des entrepreneurs. En effet, « la vision stratégique vient de l'expérience » (Bornard, 2007). La vision du dirigeant se crée souvent dans **un système de relations** comprenant d'autres dirigeants, ainsi que des représentants d'organisations dont l'objectif est le développement des PE. Ces relations fournissent des informations pertinentes, tant sur les PE que sur leur

environnement. De plus, la fréquentation du réseau apprend au dirigeant à structurer les données, à les hiérarchiser et à en faire des références cognitives, afin de construire sa logique de décision. Enfin, ce système de relations permet d'échanger avec d'autres entrepreneurs, de percevoir les évolutions technologiques, commerciales... Le dirigeant acquiert ainsi une vision plus large, qui dépasse les frontières de son entreprise.

Selon d'Amboise (1982), les origines du développement d'une entreprise se trouvent dans les **valeurs personnelles** de son dirigeant, ce que Saporta (2003) appelle « l'imagination, le développement et la réalisation de visions créatrices de valeur et d'activités ». Le dirigeant fonctionne grâce à son intuition et à sa capacité de création, issues des processus cognitifs dus à son expérience professionnelle. La vision est le meilleur « atout intuitif » du dirigeant (Bayad et Garand, 1998). Une telle forme d'intuition demande un niveau de sensibilité élevé pour déceler les opportunités, un degré de ténacité à atteindre des buts et une approche objective du risque (Filion, 1991). Une vision ne serait pas concrétisée si elle ne faisait pas intervenir de la créativité de la part du dirigeant, et une capacité à « voir au-delà » (Mintzberg *et al.*, 2005), concept qui diffère de l'anticipation. Le dirigeant peut alors transformer cette vision en images, ou représentations, afin qu'elle ne reste pas à un stade abstrait.

L'opérationnalisation ne peut être réalisée que par le biais d'une **connaissance** suffisante du fonctionnement de l'entreprise, et surtout de l'environnement (Filion, 1991). En effet, des informations sur l'environnement concurrentiel, juridique, économique... deviennent alors nécessaires. La meilleure compréhension du secteur d'activité permet d'asseoir le processus « visionniste » (Filion, 2008). Au fur et à mesure que la vision évolue, des besoins précis de connaissances autour du projet se révèlent. Le dirigeant a alors besoin d'apprendre à penser de manière systémique, en inter-reliant les éléments du système que constituent l'entreprise et son environnement.

Rendre cette vision opérationnelle nécessite aussi une bonne compréhension du passé, pour favoriser **la prévision**. Plus que la compréhension de l'existant, c'est l'appréhension des évolutions probables qui est primordiale. Une vision peut être considérée comme « un pont entre le présent et l'avenir de l'organisation » (Mintzberg *et al.*, 2005). Elle est portée par l'aptitude de l'entrepreneur à concevoir une image claire, explicite et structurée de l'avenir.

Pour Bornard (2007) une vision stratégique imaginative et claire dépend de l'attention accordée aux détails. Tant que le contexte est suffisamment simple pour être compris par une seule personne, la vision permet une reformulation permanente de la 'stratégie'. L'un des déterminants de cette vision est le style d'**apprentissage** du dirigeant, il modifie sa vision pour l'adapter à l'évolution de son propre processus d'apprentissage.

Une position de **leader**, de la part du dirigeant, est la composante indispensable pour opérationnaliser sa vision. En conséquence, le dirigeant visionnaire se réserve généralement toutes les décisions et refuse de déléguer des responsabilités. De ce fait, la communication à propos de cette vision, avec les collaborateurs et les subordonnés, est souvent inexistante. Pourtant l'interaction permettrait de passer d'un processus individuel à un processus collectif. Généralement, afin d'imposer sa vision, le dirigeant tente de prescrire ses propres valeurs en tant que valeurs de l'entreprise. Il faut noter que les meilleurs visionnaires ont la réputation d'être des dirigeants difficiles à suivre, difficiles à vivre. Néanmoins, une « organisation en difficulté [...] doit souvent s'en remettre à un leader visionnaire capable d'effectuer des changement spectaculaires qui permettent un redressement » (Mintzberg *et al.*, 2005).

Pour autant, il ne faut pas oublier qu'il ne s'agit pas d'une stratégie au sens propre, donc que cette vision présente **des limites**. En effet, elle ne constitue pas une vérité, ni une garantie de réussite et de performance. Contrairement à une stratégie déterminée, une vision comporte toujours une petite part d'illusion. Dans un contexte très perturbé, une vision ne peut être totalement réaliste. Le fait d'être le seul détenteur de la vision, avec le risque de focalisation sur cette vision, peut conduire le dirigeant à ne pas percevoir d'autres opportunités.

Lorsque toutes les conditions sont remplies, la vision devient alors un outil de prospective. En effet, une vision devient liée à la stratégie lorsqu'elle commence à avoir des effets sur la perception du contexte, de l'environnement et, ainsi, sur le devenir de l'entreprise.

Il faut noter que certaines recherches scientifiques utilisent le concept de vision des dirigeants en microéconomie pour anticiper les évolutions d'un secteur d'activité (Bayad et Garand, 1998).

1 . 2 . 2 . 2 L'opérationnalisation de la vision du dirigeant : une structure organisationnelle et un système de contrôle de gestion adaptés

Pour opérationnaliser sa vision 'stratégique', le dirigeant renforce **la centralisation** des décisions et renforce le **SI externe**, qui s'apparente dorénavant à une veille économique.

En effet, **la centralisation** en PE prend ses racines dans le statut, l'expérience et la polyvalence du dirigeant. Son pouvoir en est renforcé, car il est la personne qui possède le plus d'informations. La centralisation tient d'un certain déterminisme naturel, elle est acceptée par l'ensemble de l'organisation. Elle est même favorisée par le comportement des salariés inhibés par l'omniprésence du dirigeant.

Souvent, le dirigeant ne souhaite pas formaliser sa vision et **déléguer ses pouvoirs**, afin de garder une totale autonomie de décision (Kalika, 1995). En effet, une 'stratégie' formalisée implique les subordonnés en leur attribuant des responsabilités. Le dirigeant peut refuser la délégation, non pas en raison de la petite taille de l'entreprise, mais en fonction du souhait de tout maîtriser lui-même.

Cependant, l'opérationnalisation de la vision du dirigeant tend à entraîner la formalisation de la gestion de la PME (Mintzberg, 1990). En effet, la vision du dirigeant a une incidence sur le développement du **SI externe**, car seule la recherche d'informations concernant l'environnement, peut alimenter la dynamique de la vision du dirigeant. Le contexte de la vision a besoin d'être nourri pour favoriser son évolution et son renouvellement. La vision n'est pas figée dans le temps, elle évolue par étapes, à condition d'être étayée par l'apport de nouvelles ressources. Le dirigeant multiplie ses réseaux, principale source d'information. Sa vision tend à intégrer de plus en plus de paramètres, et relève quasiment de la notion de veille. L'atteinte de l'objet de la vision passe par la définition des objectifs et des moyens pour y parvenir, elle établit un cadre de référence pour donner une cohérence aux actions.

La structure financière est généralement ajustée sur une temporalité similaire à celle de la vision du dirigeant.

Le système de CDG est peu développé et comprend peu d'outils.

- Le dirigeant visionnaire délègue peu le contrôle de la production, et met parfois lui-même en œuvre des calculs d'écarts et éventuellement des contrôles de coûts complets.
- L'approche de la 'stratégie' que le dirigeant a choisie ne nécessite pas la mise en œuvre d'outils d'aide à la prise de décision. En effet, sa vision n'a pas à être guidée par des outils d'aide à la prise de décision : le dirigeant visionnaire gère et enrichit sa vision, il ne cherche pas à la confronter à d'autres opportunités, ni à la légitimer.
- En revanche, il a besoin de surveiller l'atteinte des objectifs intermédiaires, de vérifier que ses actions vont bien dans le sens de sa vision, pour éventuellement procéder à des actions correctives.
- Le système de CDG n'est pas utilisé en tant que support de communication de la stratégie. Il n'a alors pas de fonction de coordination à remplir, à l'aide de son aspect formalisé. L'absence de recherche d'adhésion explique que le système de CDG reste longtemps assez informel.

Le fait que seul le dirigeant peut guider la poursuite de sa vision et qu'il ne recherche pas l'adhésion des salariés, conforte la centralisation des décisions, ainsi que l'aspect informel du système de CDG.

Lorsque cette même vision 'stratégique' est communiquée aux salariés et qu'elle est définie collectivement, même si elle n'est que peu planifiée, et succinctement finalisée au niveau de la définition des moyens à mobiliser, elle peut alors prétendre à la qualification de 'stratégie' définie.

1 . 2 . 3 Le choix d'explorer les facteurs clés de l'entreprise, une stratégie définie

Ould Sadegh (1997) définit la stratégie comme « un groupe de décisions critiques destinées à situer l'entreprise dans l'environnement, à déterminer les objectifs, à établir le mode de développement et à affecter les ressources ». Cette définition objective est adaptée à la GE. Tréhan (2004) aborde la 'stratégie' en PME, en considérant qu'elle est toujours la résultante du mélange d'une intention du dirigeant et de situations externes incontrôlées.

Selon une enquête menée conjointement par HEC et Option Finance, en 2004, sur les pratiques en matière de CDG, seules 76% des PME élaborent un plan stratégique, contre 93% des GE. Le plan opérationnel pluriannuel (sur 3 ans) est présent dans 45% des PME, contre 71% des GE. En PME, les stratégies se répartissent ainsi : diversification (38 %), spécialisation (35 %), internationalisation (20 %), indépendance (6 %).

A quel type de stratégie une PE peut-elle prétendre ? Certaines stratégies sont-elles adaptées à la PE, d'autres lui sont-elles interdites ?

Comment une entreprise peut-elle définir une stratégie qui lui corresponde ?

Une stratégie peut être définie en fonction d'un **facteur-clé de succès** actionnable, car l'identification de ce facteur-clé permet de donner un fondement à une stratégie. Lorsque l'entreprise s'oriente vers une stratégie définie, il convient d'adapter les techniques de management et **la composition du système de CDG** initial à la stratégie choisie.

1 . 2 . 3 . 1 Une stratégie basée sur un facteur-clé de succès, subordonné au secteur d'activité

Malgré la faiblesse des moyens disponibles et actionnables, la PE peut prétendre poursuivre différentes **stratégies qui lui sont adaptées**. En revanche, certaines **stratégies sont réservées aux GE**.

La stratégie de focalisation, ou stratégie de 'niche', constitue de manière implicite la stratégie des entreprises du secteur retenu. L'adaptation de l'offre au client est totale, puisque c'est le client – client final ou architecte - qui décide des critères du bien fabriqué.

La stratégie de différenciation, où l'entreprise cherche à se démarquer par un produit jugé unique, peut être repérée, telle la stratégie de l'entreprise étudiée qui a tout misé sur l'éco-conception, bien avant ses concurrents.

La stratégie de maîtrise des coûts est repérable lorsque l'entreprise recherche principalement à effectuer des productions en séries (aménagement de logements collectifs : chambres d'étudiants, maison de retraite...), ou la fabrication récurrente de produits similaires (agencement de franchises...).

Une stratégie de croissance est le choix stratégique le plus accessible pour les entreprises de l'échantillon ; elle est accessible par le biais d'une stratégie plus ou moins finalisée. La croissance se définit par l'augmentation du chiffre d'affaires, l'accumulation d'actifs, l'expansion des effectifs (Godener, 2002). Il faut distinguer la croissance externe de la croissance interne, pour autant les conséquences organisationnelles sont convergentes, quel que soit le type de développement retenu. La croissance s'accompagne de faits qui servent de points de rupture (Godener, 2002). En effet, les modèles de métamorphose démontrent que pendant sa croissance l'entreprise doit surmonter des « seuils à franchir », correspondant à « la saturation d'au moins un organe de l'entreprise » (Godener, 2002). Des auteurs (Torrés, 1997 ; Godener, 2002 ; Reyes, 2004, a) ont déterminé les seuils que l'entreprise doit subir et franchir pour croître. Le seuil de 50 salariés est considéré comme « un bond structurant » (Le Vigoureux, 1995) dans la catégorie moyenne entreprise, qui génère la formalisation des procédures et la structuration de l'entreprise. L'organisation hiérarchise l'apparition des fonctions (Basire, 1976) : après la fonction fabrication, apparaît la fonction commerciale, puis administrative et financière, et enfin la Gestion des Ressources Humaines (au stade d'environ 70 salariés).

Une stratégie de survie par spécialisation, qui consiste généralement à résister face à une forte concurrence, concerne peu les entreprises de l'échantillon. En effet, de par leur activité de fabrication 'sur mesure', elles sont déjà spécialisées sur une niche. Néanmoins, pour une gestion en bonne intelligence de la concurrence, chacune possède plus ou moins un domaine de spécialité : agencement de commerces, de pharmacies, d'hôtellerie...

Une stratégie de retrait, où l'entreprise abandonne une production pour se reconvertir, se recentrer, ou quitter un marché saturé ou en déclin, est rendue impossible par les barrières à la sortie que représentent les investissements dans des machines lourdes et très spécialisées que possèdent les entreprises de fabrication de mobilier d'agencement.

Une stratégie d'internationalisation concerne peu les entreprises de fabrication « sur mesure » qui jouent sur l'aspect proximité.

Une stratégie de domination par les coûts est généralement basée sur un important volume de production ou sur une forte part de marché ; elle permet de mettre en œuvre des économies d'échelle et l'effet d'expérience. Dans un secteur de production à la demande, cette stratégie ne peut être envisagée que dans le cadre d'un produit de moindre qualité²⁸, ou d'un design moins recherché et plus connu. Cette stratégie est alors proche d'une stratégie de différenciation, puisque la valeur perçue par le client, en termes de qualité et d'esthétique, est jugée suffisante. Ces entreprises se positionnent sur le marché des particuliers à petits budgets, ou des commerces²⁹ pour lesquels l'aspect du point de vente présente peu d'intérêt, puisque le chaland recherche avant tout un prix de vente réduit.

1 . 2 . 3 . 2 Conséquences de la définition d'une stratégie sur la structure organisationnelle et sur le système de contrôle de gestion

Ces mutations génèrent une formalisation **de la structure organisationnelle** (Mintzberg, 1982), plus précisément des procédures et du système de communication, et obligent à développer **des mécanismes de contrôle** (Kalika, 1995).

Les techniques de management sont principalement régies par **la délégation** et **la décentralisation**, ainsi que par la mise en œuvre d'**un SI interne**, d'un système de communication interne, et d'**un SI externe**.

La délégation consiste en un glissement des responsabilités au niveau hiérarchique inférieur, et à laisser à d'autres acteurs une partie de son autorité, de ses difficultés, mais aussi de ses inquiétudes. Selon Reyes (2004, b), l'une des aptitudes managériales du dirigeant est sa capacité à déléguer et à animer³⁰ la structure. En effet, pour pouvoir conduire la 'stratégie' il lui faut du temps, ce qui nécessite de déléguer. Mais la délégation ne concerne pas seulement des missions qui ne sont pas représentatives aux yeux du dirigeant (ISEOR, 1998) : elle constitue une responsabilisation des subordonnés. A la suite de l'embauche d'un cadre, le dirigeant se trouve obligé de modifier ses techniques de management en déléguant, en partie ou totalement, une des fonctions de l'entreprise. Cette action, dans un premier temps, produit un choc culturel (ISEOR, 1998). Aussi, un changement efficace passe-t-il aussi par les autres acteurs, par tous ceux qui participent à la vie quotidienne de l'entreprise.

La décentralisation est la diffusion du pouvoir de prise de décision. La décentralisation verticale correspond à la dispersion du pouvoir formel le long de la ligne hiérarchique. La décentralisation horizontale est la participation des différents responsables à la prise de décision, permettant le caractère collégial d'une décision (Kalika, 1995). Dans la phase de décentralisation, le dirigeant constitue progressivement une équipe de direction structurée, avec des rôles bien différenciés et partagés. L'objectif est de ne plus avoir la responsabilité unique de la direction de l'entreprise (ISEOR, 1998). La formalisation de la structure passe par la remise en cause du fonctionnement par ajustement mutuel. Les besoins ressentis concernent une définition plus précise des postes de travail, de leurs interrelations.

²⁸ Cas de la grande distribution de mobilier, évoqué plus haut.

²⁹ Proches du discount.

³⁰ Le terme « animer » sera utilisé lors du résultat final de cette recherche.

A la suite de la délégation et de la décentralisation, des besoins de coordination entre services apparaissent, car l'informel ne répond plus aux besoins de communication. Des informations structurées et formalisées sont requises (Davila et Foster, 2005), en réponse un **SI interne** formalisé est mis en œuvre. La définition d'une stratégie est aussi corrélée à une complexification de l'environnement, et le même phénomène est observable concernant le **SI externe**.

Le système de CDG est contingent du développement des techniques de management de l'entreprise et de leur niveau de sophistication.

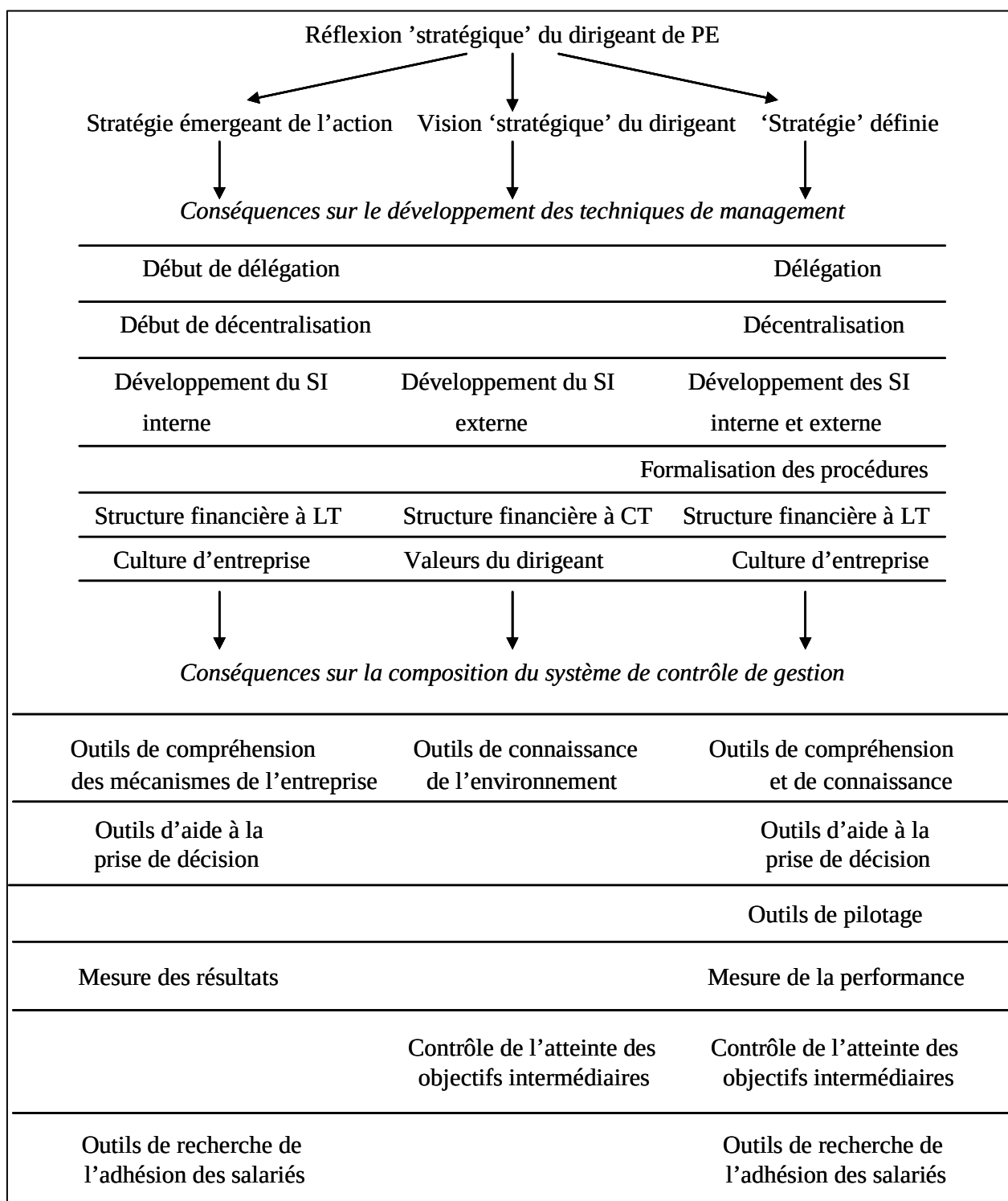
- Des outils d'aide à la prise de décision permettent d'effectuer un choix entre plusieurs types d'investissement, ainsi qu'entre différents modes de financement. Des calculs d'actualisation de flux de trésorerie, de Valeur Actuelle Nette, de Taux de Rendement Interne, autorisent ces choix en bonne connaissance du fonctionnement financier.
- L'accroissement de la complexité (Tréhan, 2004) oblige à mettre en place un système de CDG de pilotage, c'est-à-dire qui permette de veiller à la cohérence entre les décisions et les actions 'stratégiques'. Un tel système comporte le déclenchement de procédures de corrections éventuelles (Sandino, 2007) permettant de 'garder le cap' par rapport à la stratégie.
- Les outils de pilotage autorisent aussi la recherche d'adhésion des membres de l'entreprise, la communication s'effectuant alors tant *bottom-up* que *top-down*. La spécialisation fonctionnelle, en amenant de nouveaux responsables, entraîne la formalisation des outils de coordination.
- Le besoin d'une connaissance solide du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement prend toute sa valeur dans cette situation nécessitant une vision globale et à long terme.
- La mesure de la performance nécessite des outils autorisant des mesures qualitatives, tels que les tableaux de bord prospectifs, qui accompagnent l'évaluation et la maîtrise de la performance globale.
- Le dirigeant se dote d'outils de CDG donnant une capacité d'amélioration et d'anticipation continue (ISEOR, 1998) tant à destination de l'entreprise, que pour son propre apprentissage.

Bien sûr, cette conceptualisation du système de CDG idéal ne se retrouve pas de manière identique dans les PE qui ont défini une 'stratégie', mais ce schéma constitue ce vers quoi elles tendent, qui est en fait le schéma d'un système de CDG en PME, voire en GE.

1 . 2 . 4 résumé des conséquences de la réflexion 'stratégique' du dirigeant sur le design de son système de CDG

Le schéma ci-dessous récapitule les trois types de réflexion 'stratégique' pratiquée par le dirigeant de PE, ainsi que leurs conséquences sur les techniques de management et sur la composition du système de CDG.

Schéma 6 conséquences des trois types de réflexion 'stratégique'



Un stade exempt de toute notion 'stratégique', nommé 'absence d'objectif stratégique', peut être ajouté. Il ne comprend ni délégation, ni décentralisation, ni développement des SI, ni culture d'entreprise. La structure financière est à CT. Les seuls outils de CDG mis en œuvre sont des outils de suivi, bien souvent de la production.

Ces quatre niveaux de réflexions stratégiques sont assimilables aux positions d'exploitation de l'entreprise vs d'exploration, telles que définies par March (1991) et reprises concernant cette recherche (cf. § 1 . 1 . 2 . 4).

Une absence de réflexion 'stratégique' et une stratégie émergeant de l'action relèvent de l'exploitation de l'entreprise.

Une vision 'stratégique' du dirigeant et une 'stratégie' définie participent à l'exploration de l'entreprise.

Conclusion § 1 . 2

Ce paragraphe a permis de déterminer quatre niveaux de réflexion 'stratégique' de la part du dirigeant de PE.

Une absence de réflexion 'stratégique' concerne les PE sans ambition, qui se satisfont de la situation actuelle et n'anticipent aucun changement dans leur environnement.

Cette non-stratégie se caractérise par une structure organisationnelle totalement informelle, où le dirigeant occupe toutes les responsabilités, y compris celle de la production. Il prend seul toutes les décisions, quel que soit le type de décision. Il a une vision à CT et segmentée, tant du fonctionnement de l'entreprise que de son environnement. Les SI et le système de communication sont peu développés, et exclusivement verbaux. La culture d'entreprise est basée sur les traditions.

Une stratégie émergeant de l'action est une politique d'entreprise bien adaptée à la PE ; elle correspond à l'identification des capacités de l'entreprise qu'il est possible d'associer à des actions 'stratégiques' ponctuelles. Les notions de réactivité, ainsi que l'absence de vision à LT et de formalisation, correspondent au contexte de la PE.

Ce type de 'stratégie' incite le dirigeant à décentraliser et à déléguer. De ce fait, la structure organisationnelle se formalise, et le SI interne ainsi que le système de communication commencent à se développer. Le dirigeant cherche surtout à mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise. Il se détache de la production, pour se consacrer aux décisions tactiques, voire 'stratégiques', dans une optique à long terme. Il contrôle les comportements des salariés et recherche leur adhésion, une forte culture d'entreprise se développe.

Une vision 'stratégique' du dirigeant est construite sur son expérience professionnelle, la fréquentation de réseaux, ses valeurs personnelles et son intuition. Ces éléments doivent être structurés sous forme de représentations mentales de l'objectif qu'il compte atteindre, pour que la vision puisse être opérationnalisée. Le dirigeant doit faire preuve de fortes qualités de leadership et d'opérationnalisation pour l'implanter dans l'entreprise.

Cette vision l'incite à centraliser toutes décisions et à ne pas déléguer. Il est encore plus ou moins impliqué dans le suivi de la production, d'où une vision à moyen terme. Le système de

communication reste informel, car le dirigeant ne recherche ni la motivation des salariés, ni leur adhésion à son projet. Il surveille l'environnement et y recherche des opportunités. La culture d'entreprise est à l'image des valeurs du dirigeant.

Une 'stratégie' définie constitue une ébauche de stratégie, adaptée aux moyens dont dispose la PE. Elle rend indispensable une compréhension holiste du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement, car l'aspect multidimensionnel nécessite une capacité de vision globale de la situation, où toutes les interactions peuvent être révélées.

Même si elle n'est ni finalisée, ni planifiée, la définition de 'stratégie' incite le dirigeant à formaliser la structure organisationnelle à des fins de coordination. Le dirigeant cultive sa connaissance du fonctionnement de l'entreprise, ainsi que de l'environnement, car il bénéficie d'une vision à long terme. Il sait mobiliser les salariés par une culture commune, et communique sur les objectifs de l'entreprise.

Conclusion de la section 1 La PE objet et support du contrôle de gestion, incidence sur les techniques de management

Cette section 1 prend pour point de départ l'étude du contexte environnemental et organisationnel de la PE. Elle détermine que les éléments du contexte organisationnel possèdent plus de poids sur l'organisation que ceux du contexte environnemental. En effet, les répliques construites par les PE en réponse à leur petite taille, et pour se protéger de l'incertitude ressentie, utilisent davantage leurs caractéristiques organisationnelles.

Ces réponses sont la gestion par **la proximité** - déclinée suivant les trois volets : temporel, géographique et moral - **le niveau de formalisation de la structure organisationnelle** et des procédés, et enfin **la temporalité de la vision**.

Les différents degrés avec lesquels ces éléments sont présents dans l'entreprise ont une incidence sur **la réflexion 'stratégique' du dirigeant** de la PE.

Quatre types de réflexion 'stratégique' sont identifiés : absence de réflexion 'stratégique', stratégie émergeant de l'action, vision 'stratégique' du dirigeant et 'stratégie' définie.

Chacune de ces réflexions 'stratégique' a une incidence différente sur les techniques de management en pratique dans l'entreprise, ainsi que sur la composition du système de CDG du dirigeant.

L'objectif de cette première partie est la catégorisation du design du système de CDG du dirigeant de PE. **Le premier volet de la connaissance de ce design – concernant le niveau de développement des techniques de management** - est donc réalisé.

Il convient cependant d'apporter quelques précisions. La finalité de la présente recherche est d'établir l'existence d'un lien entre le design du système de CDG du dirigeant de PE et la trajectoire de ce dirigeant.

On remarque dès à présent que l'étude de l'approche 'stratégique' de l'entreprise oblige à considérer la réflexion du dirigeant, en tant que décideur de l'avenir de la PE. Or, c'est ce même dirigeant qui est aussi l'acteur du CDG. Donc, c'est de ce même acteur dont nous étudierons la trajectoire.

On l'a vu, la vision 'stratégique' du dirigeant se construit sur la base de son expérience professionnelle, sur la fréquentation de ses réseaux et sur ses valeurs personnelles. Or, les valeurs personnelles participent à la formation de sa trajectoire.

Cet effet circularité, induit par la multiplicité des fonctions assumées par le dirigeant en PE et par l'imbrication des relations de cause à effet, ne peut être évité. Il constitue la particularité de l'objet de cette recherche. Il convient donc d'en prendre conscience.

Le deuxième volet de la connaissance du design du système de CDG du dirigeant de PE consiste au repérage des rôles attribués à ce système de CDG.

Quels sont les déterminants du rôle attribué au système de CDG ? L'identification du ou des concepteurs de ce système, ainsi que l'observation des outils mis en œuvre sont-elles suffisantes pour déterminer les différents rôles possibles, avec précision ?

Le concepteur traduit par le biais du « substrat technique » des outils implémentés sa propre « philosophie gestionnaire » (Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 1998).

D'une part, l'identification de l'acteur à l'origine de l'idée du système de CDG permet d'évaluer l'empreinte de la volonté de cet acteur sur le système implémenté. En effet, cet acteur peut être **le concepteur** à part entière, **l'initiateur de l'idée** de mettre en place un CDG, **le conseiller** quant à la composition du système, **le détenteur du système dupliqué...** Chaque personnage en tenant un rôle différent apporte une connotation différente au système de CDG mis en œuvre.

D'autre part, l'observation des outils composant le système de CDG devrait permettre de déterminer la fonction pour laquelle chaque outil a été sélectionné.

L'agrégation de ces deux constatations – identification de l'acteur et observation des outils - devrait autoriser à déterminer avec certitude le rôle du système du CDG du dirigeant de PE.

SECTION 2 ACTEURS ET OUTILS DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DU DIRIGEANT DE PE, LE ROLE DE CE SYSTEME

Après avoir compris dans quelles conditions se pratique le CDG en PE, il convient maintenant d'**étudier les outils** qui sont susceptibles de composer un système de CDG.

Qu'est-ce qu'un outil ?

Selon Nobre (2001, b), les outils sont des construits conceptuels matérialisés par des formalisations ; ils sont mis en œuvre dans le cadre procédural des différentes étapes opérationnelles qui composent une méthode. Un outil est simple, au sens d'une certaine facilité d'utilisation. Il peut être peu sophistiqué et utiliser un petit nombre de variables, sans pour autant perdre de sa pertinence. « Les outils sont une réponse à la complexité » (Nobre, 2001, b). La complexité de l'observation se situe alors ailleurs, dans les différentes dimensions constituant cet outil.

Comment se présente un outil de gestion, en général ?

Moisdon (1997) définit l'outil de gestion comme « toute formalisation de l'activité organisée, [...] tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, et destinées à instruire les divers actes de la gestion ». David (1998) confirme que l'outil de gestion constitue « un dispositif formalisé ». Selon la littérature en Sciences de Gestion, l'outil de gestion est donc toujours formalisé ; de plus, il contient une représentation formalisée du fonctionnement de l'entreprise,

Quelles sont les conséquences de cette formalisation ?

Selon Perez *et al.*, (2005), un outil de gestion permet de donner une image fidèle des caractéristiques économiques d'une entreprise, ceci sans laisser (trop) de prise à la subjectivité de l'acteur. Ainsi, la formalisation de l'outil serait une barrière à la subjectivité de l'acteur. Mais cette formalisation génère des effets indésirables : les outils les plus formalisés génèrent une focalisation qui diminue d'autant l'intérêt porté aux autres outils ; c'est l'effet d'aveuglement décrit par Boussard (2003). La « fixation fonctionnelle » (Perez *et al.*, 2005), ou puissance de la norme dans l'outil, incite à prendre en compte des indicateurs sans en reconsidérer l'analyse. L'outil peut devenir une « routine », telle que définie par Giddens (1994), lorsqu'il permet de créer une confiance et un sentiment de sécurité car il reproduit l'apparence de rationalité (Perez *et al.*, 2005).

Quelle est la fonction de l'outil ?

Un outil constitue une représentation de l'activité et un support au raisonnement. L'outil de gestion reflète en général des situations génériques (Lorino, 2002). Il est capable de produire une signification qui permet d'interpréter l'activité. Lorino (2002) confirme que « l'outil de gestion agit comme un signe produisant du sens et donc produisant des actions ». Un outil de gestion permet donc l'engagement dans l'action, c'est un schème d'action, un concept dans la

pensée de l'acteur, il associe des opérations à des finalités attendues (Lorino, 2002). L'outil est opérationnel, il est au service d'une action, il « permet l'action organisée » (David, 1998). En effet, un outil de gestion est un artefact qui a comme objectif l'action organisationnelle. Il existe bien un lien entre artefact et action, car un artefact « oriente l'action humaine par sa capacité à créer, transformer et propager des représentations » (Saubesty, 2002). Aussi, l'acteur doit-il avoir conscience que concevoir un système de CDG va de pair avec la notion d'intervenir sur l'organisation (Drevet, 2004).

Quelles sont les dimensions sous-tendues par un outil de gestion ?

L'outil de gestion est défini comme un objet à trois dimensions par Hatchuel et Weil (1992), ainsi que David (1998), qui considèrent que les outils sont porteurs :

- D'un « substrat technique », c'est-à-dire « l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner » ; il constitue la partie explicite de l'outil. Il représente l'ensemble « des éléments concrets qui permettent le fonctionnement de l'outil » (David, 1998). C'est ce substrat technique qui permet de créer une représentation, grâce aux différents signes dont il est porteur. De plus, cette dimension de l'outil lui permet d'être utilisable en tant que tel.
- D'une « philosophie gestionnaire », soit « l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil est envisagée ». Une philosophie de l'action est exprimée par l'outil, dans le contexte de son utilisation. Cette philosophie gestionnaire met en avant les objectifs qui peuvent être d'information, de suivi, de compréhension, d'aide à la prise de décision, de pilotage. Elle peut être assimilée à l'attente concernant l'aide potentielle dont l'utilisateur a besoin pour accomplir une action.
- D'une « vision simplifiée des relations organisationnelles », intégrant « les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'outil ».

Selon la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée de l'organisation portées par un outil, il aura une nature de conformation ou d'exploration (Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 1998). Un outil posséderait donc toujours une double composante ?

Quelle est l'identité du, ou des acteurs du CDG ?

Un outil est construit par un individu, suite à un calcul rationnel et individuel (Perez *et al.*, 2005). De ce fait, l'acteur au travail rencontre l'activité d'autrui : l'activité de ceux qui ont conçu l'outil, l'activité des autres utilisateurs du même type d'outil (Lorino, 1995). Un outil de CDG est mis en œuvre par un acteur, qui devient partie intégrante de l'outil. Son regard sur l'outil, l'attente voire l'espoir qu'il y place, son interprétation des résultats font partie de l'utilisation de l'outil.

Dans le cadre de cette recherche effectuée en PE, c'est le dirigeant qui est l'acteur principal du CDG. Cela signifie-t-il qu'il est le concepteur à part entière et l'unique utilisateur des outils de CDG ?

Quel est le rapport de l'acteur à l'outil de gestion ?

Nobre (2001, b) en présente une utilisation où l'acteur accepte de se conformer aux préconisations avancées par l'outil de gestion : « ils [les outils] impliquent et visent des automatismes de décision et de comportements ». David (1996, b) préfère une vision plus ouverte, où les outils sont utilisés dans une logique constructiviste : les outils aident à la découverte.

Comment identifier les rôles attribués à un système de CDG ?

Le dirigeant implémente des outils de CDG en sélectionnant les fonctions qu'il en attend, pour permettre au système de CDG de remplir le rôle qu'il lui a assigné.

Les dirigeants, de PE d'une même branche d'activité, ressentent-ils des besoins de contrôle identiques ? Placent-ils les mêmes attentes dans la mise en œuvre d'un système de CDG ?

Dans l'affirmative, cela signifierait que les objets mis sous contrôle sont similaires et que les outils implémentés pour les contrôler sont identiques.

A l'inverse, si les attentes des dirigeants de PE divergent, les objets mis sous contrôle sont différents d'une PE à l'autre, de plus ils sont multiples.

Le chercheur est alors en droit de se demander si un relativement petit nombre d'outils à disposition autorise à mettre sous contrôle de multiples objets différents. Aussi, ne serait-ce pas plutôt l'utilisation faite d'un outil qui importe, plutôt que ses caractéristiques, que son « substrat technique » ?

Cette section 2 identifie le concepteur en tant qu'acteur à part entière du rôle attribué au système de CDG (2 . 1).

Ensuite, l'étude se porte sur l'utilisation qui est faite des outils de CDG, afin d'en déduire le rôle du système de CDG (2 . 2). En effet, mettre en place une analyse de coût ou construire des tableaux de bord ne génère aucun projet pour l'organisation, mais permet de répondre aux objectifs assignés au système de CDG. Cette attente doit donc être définie, par l'acteur, en amont de l'instrumentation et en lien avec le projet poursuivi. Pariente (1999) affirme en ce sens que « le CDG a besoin préalablement d'une orientation ».

Enfin, l'étude du système de CDG est complétée par une approche temporelle, où les périodes en aval, pendant et après l'action sont analysées en termes d'explications de la différence des outils mis en œuvre (2 . 3).

Les objectifs de cette section sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 objectifs de la section 2 du chapitre 1

	Objectif de la section 2 du chapitre 1 : Savoir identifier les outils composant le système de CDG
2 . 1 Quel acteur ?	Identifier le concepteur du système de CDG en fonction des ressources mobilisées, en interne ou en externe, Déterminer l'utilisateur en fonction du développement des techniques de management et en fonction du niveau du contrôle effectué, Aborder le passage de la contextualisation à celui de l'appropriation de l'outil par l'acteur, Justifier le degré de formalisation du système de CDG par les situations propres aux PE. Connaître l'utilisateur de ce système de CDG
2 . 2 Pour quel rôle du système de CDG ?	Etudier les principaux groupes d'outils de CDG, Constater la double fonction de certains outils, En déduire qu'il n'est pas suffisant d'observer les outils présents en PE, Rechercher dans la littérature les différents rôles attribués au système de CDG par le dirigeant, Définir quatre catégories de design du système de CDG du dirigeant de PE, en fonction des techniques de management de la PE, en fonction des outils sélectionnés pour composer le système de CDG du dirigeant.
Output de la Section 2	Grille d'analyse du design du système de CDG du dirigeant de PE, Contribution à l'élaboration du guide d'entretien avec le dirigeant.

2.1 Les acteurs, plusieurs concepteurs possibles, deux acteurs de la contextualisation et un seul utilisateur majeur

La configuration d'un système de CDG est une opération qui peut s'avérer complexe, selon le contexte et les objets à mettre sous contrôle, mais aussi en fonction des moyens à disposition. Pourtant, instrumenter le CDG est une responsabilité lourde de conséquences sur l'activité future de l'entreprise. Si concevoir un système de CDG sous-entend posséder un minimum de connaissances du fonctionnement de l'entreprise dans son environnement, cette action réclame surtout de maîtriser les buts recherchés. Il s'agit, d'une part, de connaître les objectifs de l'entreprise et, d'autre part, de maîtriser les objectifs du contrôle à mettre en œuvre. Aussi, il ne paraît pas logique que d'autres acteurs que le dirigeant soient impliqués dans l'implémentation de son système de CDG; mais l'absence de moyens justifie ... les conseils.

2.1.1 L'identité du concepteur du système de contrôle de gestion du dirigeant de PE, incidences en termes d'appropriation et de formalisation

L'incidence de l'identité du concepteur du système de CDG sur l'orientation donnée à ce système nécessite d'être étudiée. Si **le dirigeant** est le concepteur du système de CDG mis en œuvre, c'est qu'il fait preuve d'autonomie. Sinon, il peut aussi en **avoir délégué** la conception à un subordonné ou à un stagiaire. Les moyens engagés sont alors internes à l'entreprise. Un prescripteur a pu influencer le dirigeant, il s'agit bien souvent de **l'expert-comptable**. Le dirigeant peut aussi avoir adopté par **mimétisme** un système de CDG utilisé par une entreprise du même secteur d'activité. Les ressources mobilisées sont alors extérieures à l'entreprise. Une première phase de la conception consiste à sélectionner les outils en adéquation avec les objectifs du contrôle, ainsi que des outils cohérents entre eux. Une seconde phase comprend la **contextualisation** de ces outils aux objectifs de l'entreprise, et l'appropriation par l'utilisateur.

La formalisation met en avant le caractère reconnu d'un savoir, d'une méthode, d'une technique. Moisdon (1997) reconnaît qu'un système de CDG peut être informel contrairement à un outil qui est toujours formel. L'informel - dans le cadre du CDG - correspond à ce qui n'est pas soumis à des règles déterminées ou officielles, qui ne nécessite pas de procédure préalable, ni de règles préétablies, qui ne revêt pas de formes déterminées, ou de protocole particulier, qui appartient au domaine du tacite. Puisque les règles et les outils sont reconnus par la littérature comme toujours formalisés, l'aspect éventuellement informel d'un système de CDG ne peut donc être introduit que par l'acteur en charge de ce contrôle.

2.1.1.1 Le dirigeant de PE concepteur-utilisateur du système de CDG, faible formalisation et appropriation

En général, la littérature présente un dirigeant qui décide, de manière objective, d'instrumenter le CDG. Il fait un choix rationnel, en fonction du contexte et des outils reconnus convenir aux situations à mettre sous contrôle. Les bases de ce système sont alors constituées de sa rationalité et de ses compétences. C'est une bonne connaissance de l'organisation et de l'environnement qui permet au dirigeant de déterminer quel sera l'apport d'un système de CDG. La décision d'implémenter un système de CDG relève alors d'une logique rationnelle et d'un calcul (Bayad, Gallais et Schmitt, 2006).

- Mon habitude de travailler avec des dirigeants de PE du secteur de l'agencement qui ont été longtemps chefs d'atelier sous la direction d'un membre de la famille (père, oncle...), permet d'affirmer que ces acteurs conservent des habitudes de contrôle d'exécution même après leur accession à la direction.
- Un dirigeant initialement commercial conserve le souci d'effectuer lui-même la surveillance de la rentabilité par client et par 'chantier'. Alors que ces différents aspects du CDG sont généralement délégués par un dirigeant de formation en gestion, propriétaire d'une PE de plus de 20 salariés, en moyenne.
- En revanche, il délègue souvent le contrôle d'exécution, en fonction de la taille de l'entreprise et surtout de ses antécédents.
- Le dirigeant réserve presque toujours pour lui, ou pour son épouse ou un de ses enfants, le traitement des données financières. La crédibilité et la légitimité, associées à l'aspect affectif, concourent à favoriser l'utilisation des outils d'aide à prise de décision d'investissement, de financement par les proches du dirigeant. L'épouse d'un dirigeant exerce souvent ses connaissances en gestion – ou en comptabilité – dans l'entreprise. Les informations recueillies et les analyses obtenues restent ainsi 'dans la famille'.
- Un dirigeant qui a une expérience de la GE favorise l'adoption d'outils de pilotage, car ils lui paraissent incontournables.

Selon Perez *et al.* (2005), un système de CDG est rendu propre à l'usage suite à **une appropriation** de chaque outil par l'acteur, ou contextualisation. Lorsqu'un seul acteur conçoit ou sélectionne un outil, le contextualise et se l'approprie, la démarche est moins riche que lorsqu'un travail d'équipe permet le dialogue et la compréhension collective. En effet, contrairement à un travail fédératif, où chaque acteur apporte sa représentation de l'organisation, lors d'une élaboration individuelle, l'enrichissement cognitif est plus faible, même si le résultat est aussi probant.

Une des conséquences de l'appropriation est l'existence d' 'outils maison', engendrés par l'imagination du dirigeant. Ces 'outils maison' peuvent être créés de toutes pièces ou être un aménagement d'outils classiques, adapté à une situation très précise. Ces deux catégories d'outils entrent dans la configuration des outils construits par l'acteur, selon Solle et Rouby (2003). En fonction des représentations que les dirigeants se font, tant des objectifs que des moyens à disposition, ils ont la possibilité de donner libre cours à leur imagination pour mettre en œuvre des indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs. Les outils 'sur mesure' personnalisés par l'acteur correspondent à un réagencement des outils pour apprendre à produire les conséquences souhaitées. Ainsi, l'acteur peut se construire des schèmes

d'utilisation, soit un peu différents de ceux des concepteurs de l'outil (évolution de l'outil), soit radicalement différents (détournement de l'outil).

Plusieurs situations peuvent justifier que le dirigeant ne cherche pas à **formaliser** le système de CDG destiné à sa propre utilisation.

Lorsque les résultats sont corrects ou bons, le dirigeant ne cherche pas à formaliser l'analyse de la performance. Un passé riche de résultats satisfaisants est difficile à gérer pour une entreprise, car il n'incite pas à formaliser le CDG. De plus, cette situation risque de conforter le dirigeant dans une politique de confiance dans la réactivité des salariés, en cas d'apparition de dysfonctionnements.

Inversement, si la situation financière se dégrade, l'entreprise s'accroche à ses anciens réflexes de ne pas formaliser, qui ont fait son succès, mais qui maintenant la conduisent à la chute. Cette disposition d'esprit est appelée le « syndrome du dinosaure » (Lawler et Galbraith, 1994). Par exemple, s'il existe une sous-estimation des charges indirectes, plus il y a de ventes plus le résultat analytique baisse, et le réflexe est de chercher à augmenter le chiffre d'affaires. Par méconnaissance de l'apport des outils de CDG, une entreprise risque de s'enfoncer dans une situation de manque de rentabilité, voire de pertes. A l'inverse, ce type de situation peut 'faire réagir' le dirigeant dans un sens favorable à l'instrumentation du CDG, espérant avoir trouvé par là une bouée de sauvetage, qui s'avèrera illusoire si la situation est trop dégradée. Ces cas de « paradoxe de l'utilisation » (Cheffi, 2005) sont constatés là où la PME tente de formaliser un CDG lorsque la situation se dégrade.

Au demeurant, l'aspect informel du système de CDG du dirigeant a des répercussions sur le mode d'allocation des récompenses aux salariés en fonction du résultat individuel (Davila, 2005), qui est étroitement lié au contrôle des comportements. Un manque de formalisation, donc de références, peut entraîner des iniquités d'évaluation du mérite de chaque salarié

La conception du système de CDG par le dirigeant lui-même présente l'avantage de la cohérence avec le rôle qu'il attribue à ce système. Ce rôle sera relatif à la réflexion 'stratégique' du dirigeant.

Lorsque le dirigeant ne possède pas les compétences requises pour savoir choisir les outils adéquats en fonction des objets qu'il souhaite mettre sous contrôle, il peut déléguer l'instrumentation du système de CDG à un subordonné chargé d'un certain niveau de responsabilité et de confiance ou, éventuellement, à un stagiaire.

2 . 1 . 1 . 2 La délégation de la conception du système de CDG à un subordonné ou à un stagiaire

Lorsqu'un **subordonné** se voit attribuer la charge de mettre en place un système de CDG, c'est surtout sur l'expertise et l'expérience dans un domaine bien précis (comptabilité, production, commercial...) que se fonde l'attribution de la tâche, en fonction de l'orientation souhaitée.

- Un directeur administratif et financier est souvent responsable de l'implémentation du système de contrôle tactique.
- Un responsable des opérationnels se voit généralement confier le contrôle de la production.

Le risque est que chacun donne des priorités trop orientées dans le sens de son expertise, et influence fortement l'orientation du système de CDG, pour que le dirigeant souhaite ultérieurement **s'approprier** ces outils.

- Un comptable choisit de préférence des indicateurs liés à l'analyse des coûts et des marges.
- Un commercial se dirige vers la connaissance de la satisfaction des clients, éventuellement de leur solvabilité.
- Un technicien, même à forte responsabilité, est orienté production et favorise le recueil de données qui autorisent les comparaisons entre 'prévu' et 'réalisé', que ce soit au niveau des matériaux ou du temps passé.

Il peut arriver qu'un **stagiaire** prenne en charge la conception du système de CDG, soit en fonction des souhaits du dirigeant, soit selon sa vision de l'entreprise au travers de sa propre grille de lecture. C'est une manière simple et peu onéreuse de laisser entrer la connaissance dans l'entreprise. Généralement, la perception du stagiaire concernant les besoins de l'entreprise en CDG est académique, mais relève d'un œil neuf sur l'entreprise.

Après le départ du stagiaire, soit le dirigeant s'implique dans l'utilisation de ce travail, soit l'ébauche du système de CDG est abandonnée. En effet, la vision personnelle et neuve du stagiaire concernant la mission, la structure, le devenir et surtout les besoins de l'entreprise ne correspond que rarement à celle du dirigeant. Or, pour **s'approprier** le système mis en place, le dirigeant a besoin de 'sentir' les outils utilisés, même si au demeurant il serait incapable de les sélectionner et de les agencer lui-même.

Lorsque le concepteur est un subordonné, le système de CDG est **formalisé**, afin de pouvoir démontrer, expliquer ou simplement communiquer.

Le système de CDG conçu par un subordonné s'oriente plutôt vers un aspect prescriptif, en raison de l'utilisation de références internes, ainsi que de normes parfois issues de ses fonctions antérieures dans d'autres entreprises. Le système implémenté par un stagiaire présente une relativement faible probabilité de posséder une réelle connotation exploratoire.

L'entreprise ne possède pas toujours en interne les compétences pour résoudre le problème que posent le choix des outils et leur arrangement. Le dirigeant a la possibilité de se faire épauler dans sa démarche d'implémentation d'un système de CDG par un acteur « facilitateur » (Bayad *et al.*, 2006), qui est reconnu par le dirigeant comme un expert et recueille toute sa confiance.

2.1.1.3 La recherche d'un conseil extérieur, la confiance en l'expert-comptable

Le dirigeant peut exploiter la possibilité de se tourner vers des conseils extérieurs, auprès d'organisations ou de partenaires possédant un fort degré de légitimité dans l'activité de CDG.

- Les prestataires « experts » en conseils, contre rémunération, semblent *a priori* peu attrayants et en manque de légitimité auprès des PE (Culière, 2003).
- Les organismes d'aide au diagnostic et de conseil - tels que les organisations professionnelles, syndicats, fédérations, les Chambres de Commerce et d'Industrie – recueillent plus de crédit.

- Un partenaire privilégié de l'entreprise, souvent proche du dirigeant, a fait ses preuves au niveau des compétences : l'expert-comptable (Lacombe-Saboly, 1994, cité par Chapellier, 1997). En effet, l'adéquation entre la demande, c'est-à-dire les besoins ressentis par le dirigeant, et l'offre - ou plutôt la proposition - contribue à consolider la confiance.

Cependant, Gervais (2005) considère que ce mode de **contextualisation** d'un système de CDG est insuffisant : l'acteur en charge de la conception doit apporter sa créativité³¹. L'imagination de l'acteur reste toujours nécessaire lorsqu'il s'agit de faire face à une situation totalement nouvelle. En effet, le danger est que les outils de CDG entrent dans une routine organisationnelle, sans laisser de place au subjectif de l'acteur.

Malgré les compétences de l'expert-comptable, ce système de CDG aura un caractère prescriptif lié à l'utilisation de références sectorielles dans son élaboration.

De manière plus dissimulée au regard des partenaires de l'entreprise, le dirigeant peut se tourner vers ses réseaux relationnels pour obtenir des conseils quant au futur système de CDG. Cette démarche présente un caractère plus convivial et moins engageant que les autres approches.

2.1.1.4 Le recours aux réseaux professionnels, le mimétisme envers une entreprise similaire

Dans le cadre des chaînes mimétiques et de la thèse institutionnaliste, l'acteur tire ses repères du milieu social dans lequel il est intégré, ce qui le rend influençable. L'attitude consistant à imiter les pratiques perçues comme dominantes constitue alors un type de conduite rationnelle : le dirigeant peut se justifier par référence aux autres. Cette position conforme au choix commun relève de la théorie des conventions. En effet, selon Pupion et Montant (2004), une convention est « une procédure de résolution de problèmes systématiquement applicable », un « dispositif cognitif collectif », elle ne permet pas de « justifier objectivement une position », elle répond seulement à la question 'comment ?' et non à 'pourquoi ?'. De plus, non seulement l'acteur adopte la convention, mais il contribue aussi à la créer.

L'approche néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983, in Huault, 2002), qui explique les similitudes entre les organisations par le mimétisme, traduit cette notion d'isomorphisme par celle de « champ organisationnel ». Le champ organisationnel désigne des entreprises similaires, du même secteur d'activité, et en interrelations. Clientes, fournisseurs ou concurrentes, elles sont à la recherche des mêmes solutions, des mêmes conseils. Les entreprises pratiquent le mimétisme informationnel par conformisme, car elles sont à la recherche des mêmes solutions, des mêmes conseils. Lorsqu'il est reconnu que certaines organisations ont su faire face à certains types de problèmes, les autres organisations confrontées aux mêmes recherches de solutions vont adopter les mêmes pratiques (Bourgeois et Martin, 2005). Le mimétisme est favorisé par le fait qu'un dirigeant apprécie peu l'influence d'un expert.

³¹ Houdé (1998) définit la créativité comme « la capacité de réaliser une production qui soit à la fois nouvelle », c'est-à-dire originale et imprévue, « et adaptée », c'est-à-dire capable de satisfaire « aux différentes contraintes d'un problème ».

L'outil va devoir subir des modifications afin de 'se couler dans le moule' de l'organisation concernée. L'objectif est de réduire la « distance » (David, 1996, b) avec l'organisation, et d'aboutir à une **contextualisation** complète. En effet, les phénomènes de contextualisation et d'appropriation d'un outil ont pour mission d'aider l'acteur à réfléchir sur le fonctionnement des mécanismes à instrumenter, à établir une distinction entre des mécanismes génériques et ceux spécifiques à l'organisation concernée.

Le dirigeant intègre d'autant plus facilement un outil dans son projet quand il juge que la mise sous contrôle de ce projet nécessite une instrumentation du CDG, et que l'outil lui paraît cohérent et rationnel vis-à-vis de l'objectif recherché.

Puisque ce système de CDG a pu être montré et explicité pour être copié, c'est qu'il est **formalisé**.

Un effet de levier peut intervenir : si l'entreprise 'copiée' fait preuve d'une approche 'stratégique' plus avancée et plus élaborée que l'entreprise 'importatrice', le système de CDG peut favoriser son dynamisme, et induire le développement des techniques de management.

2.1.2 Connaissance du dirigeant en tant qu'utilisateur du système de CDG

La plupart des auteurs n'indiquent pas clairement les pratiques de CDG par les dirigeants de PE, mais font référence, par exemple, à des entreprises de type « traditionnel » (Ardenti et Vrain, 2000, a) - c'est-à-dire qui fonctionnent avec des méthodes de gestions traditionnelles et n'ont pas évolué vers les nouvelles perspectives du management - ou de type « réorganisé » (Ardenti et Vrain, 2000, a) – c'est à dire des entreprises qui ont su faire évoluer leurs techniques de management.

Concernant l'approche du système de CDG par les dirigeants, Ardenti et Vrain (2000, b) distinguent plusieurs catégories.

- Les « patrons-ouvriers » ont une expérience en PME se limitant à l'aspect technique du métier. Ils sont peu formés à la gestion et en souffrent. Il leur est difficile d'introduire des éléments de CDG ; de ce fait leur gestion est spécialement personnalisée. Leur opérationnalisation du métier et leur excès de préoccupations opérationnelles constituent un frein à l'introduction de systèmes de CDG.
- Bien que certains « héritiers » conservent le modèle d'organisation et reproduisent les pratiques de gestion, d'autres « héritiers », assez nombreux, définissent une nouvelle orientation commerciale. Cette évolution peut aller de pair avec un système de CDG accru.
- Les « entrepreneurs-industriels » ont réorganisé l'entreprise, en tant que « nouveau type de patrons », avec de nouvelles méthodes et pratiques de gestion. La principale source d'inspiration de ce type de dirigeants est constituée d'un collectif de travail diplômé, venu de la GE, ainsi que de la fréquentation d'associations professionnelles et de cabinets de conseil, c'est-à-dire d'un capital social élargi.
- Les « patrons-industriels » ont, eux aussi, la volonté de réorganiser l'entreprise par de nouvelles pratiques managériales, ce qui justifie la formalisation du système de CDG.

Laufer (1975) approche les pratiques de CDG par les dirigeants de PME de manière légèrement différente.

Partie 1, Chapitre 1 Les conditions d'exercice du contrôle de gestion en PE, incidence sur le design du système de CDG du dirigeant

- Les « entrepreneurs-artisans » refusent d'être identifiés aux chefs d'entreprise, de ce fait ils accordent peu d'intérêt aux problèmes de gestion et d'organisation. - Les « entrepreneurs-proprétaires » ont tendance à perdre le contrôle de l'entreprise. Leur charisme leur permet de maintenir un certain niveau de contrôle.
- Les « entrepreneurs-techniciens » rencontrent parfois des problèmes à maîtriser l'organisation de l'entreprise, souvent par désir de tout contrôler, parfois aussi par expérience organisationnelle trop réduite. Ils ne savent pas formaliser leur système de CDG.
- Le dirigeant de type « manager » possède souvent une formation de gestionnaire, et met en place des pratiques modernes de gestion.

Chapellier (1994) propose aussi une autre manière d'aborder les habitudes de CDG des dirigeants de PME.

- Les « conservateurs anciens », autodidactes ou de niveau secondaire mais autre que de type gestionnaire, disposent d'un système de gestion rudimentaire, comprenant peu ou pas de données de CDG.
- Les « managers ambitieux » sont les plus à l'aise avec les pratiques de gestion, tant au niveau de la complexité qu'au niveau du degré d'utilisation. Ils travaillent avec des données comptables dans des situations variées et de manière homogène. Ces « managers ambitieux », qui ont souvent effectué des stages récents en gestion, disposent d'un système de CDG sophistiqué, de données de CDG détaillées et diversifiées.
- Les entrepreneurs « opportunistes », de formation gestionnaire, sont capables d'utiliser les pratiques modernes de gestion.
- Les entrepreneurs qualifiés d'« innovateurs » présentent pour leur part une culture entrepreneuriale, et favorisent la formation professionnelle continue. Ils sont à la tête d'entreprises réorganisées. Mais même sans réelles transformations, ils adoptent certains modes de gestion et d'organisation, avec des objectifs de flexibilité et de mesure de la satisfaction du client.
- Le dirigeant principalement technicien montre un esprit routinier, il prend ses décisions à partir d'informations insuffisantes, il a peu de potentiel créateur dans le domaine de la gestion. Bien souvent, limiter la taille de l'entreprise revient à diminuer les risques. Le contexte d'une prise de décision représente une perturbation directe, réclamant une information issue de l'environnement, et pose problème.

Il est reconnu que la planification en PME améliore sensiblement les performances. Or l'étude de l'implémentation d'un système de CDG se rapporte à celle de la propension à planifier (Stewart, Watson, Carland & Carland, 1999). L'étude de la perception de la planification par les dirigeants de PME permet d'entrevoir leur propension à mettre en place un système de CDG. Ce sont certainement les travaux les plus proches du sujet de cette recherche.

Richbell, Watts & Wardle (2006) étudient l'influence des caractéristiques du dirigeant d'une PME sur l'existence ou non d'une planification.

- L'âge est souvent avancé comme variable explicative, mais son rôle sur le comportement du dirigeant n'est pas démontré.
- L'expérience au poste de direction détermine deux situations. D'une part, de nombreuses années à la direction d'une entreprise accroissent la propension à planifier ; la planification est alors formalisée. D'autre part, passé la période de démarrage, planifier n'est plus une priorité ; les dirigeants deviennent désabusés envers des exercices d'écriture de planification.

- L'expérience professionnelle en GE, surtout si cette expérience est juste préalable à la direction de la PE, a une influence sur le fait de planifier, en terme d'habitude.
- Le fait de changer de sphère d'expérience, de secteur d'activité, ne peut que favoriser la propension à planifier.
- La formation est reconnue avoir une forte influence sur le comportement du dirigeant. Plus le dirigeant a un niveau d'éducation élevé, plus l'entreprise présente de probabilités de mettre en place une planification. A l'inverse, moins le dirigeant a un bon niveau de formation, plus l'entreprise fonctionne sans planification formalisée. Il s'agit réellement d'une variable prédictive.
- Le fait que le dirigeant soit originaire de la région l'incite à moins planifier, dans la mesure où il maîtrise mieux l'environnement géographique.
- Les dirigeants entretenant des relations avec les autres dirigeants d'entreprises de la région sont plus à même d'établir une planification.
- Les dirigeants qui cherchent la croissance montrent une forte propension à la planification. Effectivement, une stratégie de croissance demande une planification.

Conclusion § 2 . 1

Ce paragraphe avait pour mission d'**identifier le concepteur** du système de CDG du dirigeant de PE et d'en étudier les conséquences sur l'**appropriation** et la **formalisation** du système de CDG.

Le dirigeant, par souci d'autonomie, tente généralement de mettre en place seul le système de CDG dont il a conçu mentalement les objectifs. L'orientation du système de CDG – sur le continuum qui va de la prescription à l'exploration - correspond alors exactement aux attentes du dirigeant. Puisqu'il se réserve au moins l'utilisation de la partie du CDG en lien avec les décisions tactiques, voire 'stratégiques', et les aspects financiers, rien ne l'oblige à formaliser ce système de CDG. Mais, un système de CDG informel n'existe que dans les représentations de l'acteur ; il n'est utilisable que par lui. Or, un système qui n'a pas vraiment d'existence n'est pas opérationnel.

Quand le dirigeant recourt aux compétences de **ses subordonnés**, le système de CDG est orienté vers le domaine d'expertise du salarié concerné, ce qui risque d'être réducteur au regard des attentes du dirigeant. L'approche de cette conception par le biais de normes et de références, issues d'autres entreprises, risque de rendre ce système prescriptif, dans une orientation peu conforme à l'entreprise.

Dans le cas où la mission est confiée à un stagiaire, un regard neuf constitue un avantage, mais l'absence de cohérence avec l'attente du dirigeant et la faiblesse de la créativité sont des limites qui peuvent conduire le dirigeant à rapidement abandonner l'utilisation du système. S'il ne peut pas être prescriptif, un tel système ne sera que très peu exploratoire, en raison de l'inexpérience du stagiaire.

Au demeurant, dans les deux cas, un tel système est formalisé afin d'être transmissible. En effet, un système de CDG formalisé peut être utilisé par un autre acteur, il peut être expliqué, commenté, il peut être utilisé pour démontrer et pour justifier. Son aspect formalisé le rend donc opérationnel.

Le prescripteur le plus légitime et jugé comme le plus compétent par rapport aux besoins de l'entreprise est **l'expert-comptable**. De plus, les conseils apportés intègrent généralement la phase de contextualisation. En effet, l'habitude d'échanges verbaux permet à l'expert-comptable de connaître son client, de comprendre l'entreprise, et en conséquence d'aider à contextualiser le système de CDG. La prestation fournie peut s'étendre du conseil verbal à la conception-formation 'clé en mains' d'un système de CDG. Ces deux approches génèrent, pour la première, un système souvent informel et, pour la seconde, un système formalisé, mais présentant une forte orientation vers la prescription.

Le dirigeant peut aussi choisir de se tourner vers **son réseau professionnel**. Il agit alors généralement par mimétisme en copiant les pratiques d'entreprises qui connaissent les mêmes besoins, donc souvent des entreprises du même secteur d'activité. Le degré de formalisation connaît le même processus que dans le cadre de la consultation de l'expert-comptable. La phase de contextualisation est 'à la charge' du dirigeant 'importateur'. Cependant, l'orientation prescriptive ou exploratoire risque de perdurer. C'est à ce niveau qu'un effet de levier peut apparaître, par la mise en œuvre d'un système de CDG qui 'tire' l'entreprise vers le haut.

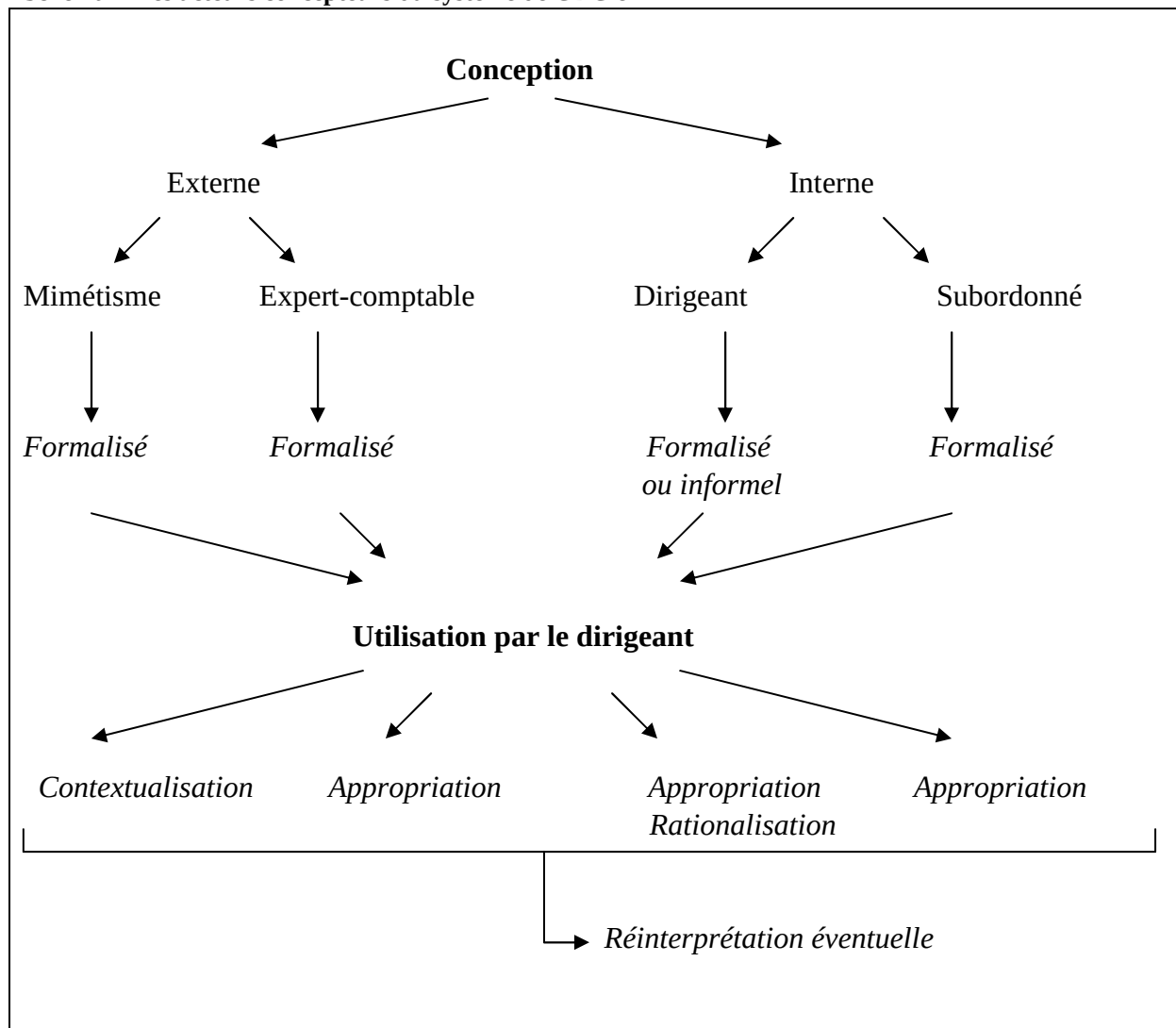
Lorsque l'outil a été sélectionné, puis contextualisé, il peut alors être approprié par l'acteur. L'acteur peut le modeler selon ses objectifs d'action. En effet, l'appropriation de l'outil de CDG par le dirigeant constitue une condition à la fonction de développement des connaissances et d'exploration proposée par l'outil.

Cette phase d'appropriation se situe à la frontière entre la conception et l'utilisation.

Le schéma ci-dessous récapitule

- le rôle des acteurs potentiellement impliqués dans la conception du système de CDG,
- les conséquences sur son degré de formalisation,
- les conséquences sur le travail d'appropriation à effectuer par le dirigeant utilisateur de ce système de CDG.

Schéma 7 les acteurs concepteurs du système de CDG en PE



2.2 LA SÉLECTION DES OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION EN PE, EN FONCTION DU RÔLE ATTRIBUÉ AU SYSTÈME DE CDG

Le travail de ce paragraphe prépare la phase de l'entretien avec le dirigeant de PE, dans le cadre des études de cas. Il a pour objectif d'anticiper ce que le chercheur va apprendre du dirigeant, concernant les outils sélectionnés pour composer le système de CDG, mais aussi, de devancer comment cette information va être obtenue. Or, les discours des dirigeants ne sont pas totalement crédibles, tant au niveau de la qualification donnée aux outils (la manière de les nommer), que de l'utilisation qui en est faite (risque d'absence de langage commun entre le dirigeant et le chercheur). C'est donc, en principe, par l'observation des outils de CDG que la sélection du dirigeant sera connue ; mais certains dirigeants peuvent émettre des réserves à

communiquer visuellement sur leur système de CDG. Aussi, convient-il de préparer au mieux tant l'entretien que l'observation, afin que ces deux étapes se complètent.

Le questionnement et l'observation portent sur les principaux groupes d'outils de CDG : comptabilité analytique, budgets, tableaux de bord et mesure de la performance (2 . 2 . 1). Mais, il s'avère qu'un budget, ainsi qu'un tableau de bord, peuvent posséder au moins deux fonctions. De ce fait, il n'est pas possible d'attribuer une fonction précise à ces outils sans être en possession de plus amples informations. Les explications du dirigeant sont donc insuffisantes pour qualifier les outils mis en œuvre.

Ainsi, cette double fonction portée par le budget et par le tableau de bord oblige à étudier l'intention du dirigeant en implémentant les outils de CDG, c'est-à-dire à connaître la « philosophie gestionnaire »³² associée à la mise en œuvre d'un système de CDG (2 . 2 . 2).

2 . 2 . 1 La présence et la fonction des outils de contrôle de gestion, observation de l'existant en PE

Des recherches scientifiques sur les pratiques en matière de CDG en PME (Chapellier, 1997 ; Jordan, 1998 ; Nobre, 2001, b ; Germain, 2004, 2005, 2006) ont permis de chiffrer la probabilité de présence d'outils de CDG en PME. Cependant, ces travaux ayant des finalités diverses, la quantification ainsi obtenue manque d'uniformité - point négatif - mais présente une assez large variété de PME observées - point positif. Les outils-clés sont résumés sous la forme des méthodes de comptabilité analytique, des budgets, des tableaux de bord et des outils de mesure de la performance. Mais, étudier la présence d'outil n'est pas suffisant ; en effet, c'est la fonction pour laquelle il est mis en œuvre qui importe.

2 . 2 . 1 . 1 Les études relatives à la présence d'outils de comptabilité analytique en PE

La comptabilité analytique permet principalement le calcul d'un coût de revient et la fixation du prix de vente, qui nécessitent l'utilisation de méthodes, c'est-à-dire la succession de plusieurs types d'outils mis en œuvre selon une procédure formalisée. Chapellier (1997), qui interroge 113 dirigeants, montre que 75 % des PME possèdent un système de calcul de coût

L'étude de Nobre (2001, b) précise **les différents types de coûts** mis sous contrôle dans les PME. L'analyse des coûts concerne les coûts de production pour 67 % des entreprises, les coûts de marketing et de distribution sont moins souvent analysés, ceux de la qualité encore plus rarement, et enfin l'analyse des coûts de Recherche & Développement et de service après-vente est pratiquement inexistante.

³² La « philosophie gestionnaire » est, rappelons-le, la 'deuxième' dimension d'un outil de gestion, après le « substrat technique », selon Hatchuel et Weill (1992) et David (1998).

Dans les entreprises de l'échantillon retenu pour l'étude empirique, les coûts analysés sont exclusivement les coûts de production et de pose, ce dernier incluant parfois les frais de transport des produits et des salariés.

Dans la recherche de Nobre (2001, b), le type d'entreprise est différencié en **fonction du mode de production**. Les entreprises à production sur commande, où la définition du produit est faite par le client, utilisent la méthode du coût complet, ainsi que l'imputation rationnelle.

Dans les entreprises de l'échantillon, de production sur mesure, la définition du produit est faite par le client. Même si, en fait, c'est l'entreprise qui suggère un design ou un type de matériau, le mode de production à l'unité apparente ces entreprises au type de production sur commande. Pour autant, l'aspect production à l'unité est si prégnant qu'il ne permet pas aux entreprises concernées de mettre en œuvre une méthode de coût complet.

Cette situation est confirmée aussi par le fait que les charges fixes sont souvent mal connues, ou du moins qu'il n'existe pas de clés de répartition et d'unités d'œuvre utilisables. Ces entreprises produisant sur mesure pratiquent donc un calcul de coût variable uniquement. En effet, en règle générale dans les PE du secteur de l'agencement, il n'existe pas de CDG en amont afin de chiffrer de manière formelle et précise les charges fixes.

Selon la littérature, **la fixation du prix de vente** peut se faire de différentes manières. Toujours selon l'étude effectuée par Nobre (2001, b), 37 % des PME de l'échantillon fixent le prix de vente par calcul du coût de revient et ajout d'une marge, le principe est donc l'obtention d'une base à laquelle sera ajoutée une marge ; 22 % des PME étudient les prix du marché ; 23 % combinent les deux méthodes ; enfin, 12 % d'entre elles valorisent un élément de charge, c'est-à-dire qu'elles appliquent un taux de structure³³ à un élément de charge valorisé, considéré comme élément de référence du produit (main-d'œuvre directe, matière première...), ce taux de structure intègre généralement la marge souhaitée.

Concernant les entreprises étudiées dans cette recherche, il n'existe pas de prix de marché, car chaque fabrication est unique. Les fabrications sont toutes réalisées « sur mesure », de ce fait toute commande donne lieu au préalable à un devis. Les calculs des devis se font au plus près de la réalité, avec un fort souci du détail et de la précision, tant au niveau du mètre des matériaux nécessaires, que pour l'estimation des heures de fabrication.

Dans les entreprises de fabrication « sur mesure », constituant le terrain de cette recherche, il n'existe pas de coûts standards, bien sûr. Mais chaque fabrication peut être décomposée en opérations élémentaires. Les différentes étapes de la production sont très imbriquées les unes dans les autres, et le classique découpage de la production par atelier n'existe pas. Malgré un fort équipement en machines à commande numérique, le temps nécessaire est spécifique à chaque type de réalisation. Le coût direct d'un processus ne peut être établi de manière standard, mais doit être « évalué » pour chaque commande.

Pour **l'évaluation du nombre d'heures** nécessaires à la réalisation en atelier et à la pose, les bureaux d'étude possèdent très rarement de référentiel formalisé, ou de modèle-type archivé. Les métresseurs mettent ici en œuvre leur expérience et leur

³³ Représentant les autres charges (Nobre, 2001)

expertise ; ils évoquent des associations mentales autour de fabrications de même type. Parfois, le bureau d'étude travaille en liaison avec le chef d'atelier qui est interrogé pour valider les temps envisagés. Cette estimation fait intervenir la représentation des différentes étapes de la fabrication, l'énumération des opérations (débit, plaquage, postformage, plaquage de chants, perçage, entaillage, laquage, vernissage, ferrage, montage-vérification-démontage, emballage sur palettes, chargement) pour lesquelles le volume considéré va avoir plus ou moins d'incidence. Ceci concerne :

- le débit des panneaux, comprenant l'élaboration d'un 'débit' informatisé et la programmation numérique par un métreur, puis la manutention (éventuellement par chariot élévateur et transbordeur) par un ouvrier ;
- le placage des panneaux, consistant exclusivement en des manipulations en atelier par un ouvrier,
- le placage de chants, représenté principalement par des temps machine, c'est-à-dire que l'OS en charge de cette machine peut ralentir la production, mais qu'il ne peut accélérer le rythme de la plaqueuse de chants ;
- les opérations de défonçage, perçage, nécessitant un temps de programmation identique pour l'usinage d'une pièce ou de toute une série, donc généralement plus long que l'usinage des pièces proprement dit ;
- le montage, opération propre à chaque fabrication ;
- l'emballage – généralement sur palettes - et le chargement sur camion avec calage pour un transport sécurisé, qui sont en fonction de la taille et de l'encombrement de la fabrication.

Les temps nécessaires à ces opérations élémentaires sont évalués généralement par le métreur en charge des devis, parfois avec l'aide du chef d'atelier ou du dirigeant lorsqu'il est impliqué dans la production. Cette évaluation s'effectue par assimilation à d'autres fabrications pour lesquelles le calcul d'écart n'a pas révélé de sous-estimation. Selon le niveau de sophistication du CDG de chaque entreprise, soit chaque opération possède un taux horaire qui lui est propre, soit un taux horaire moyen est utilisé pour tous les temps opératoires. Ce taux horaire intègre à la fois les charges sur salaires et une marge sur la main-d'œuvre. De plus, un coefficient permet d'absorber les temps de manutention correspondant aux déplacements des produits intermédiaires d'un poste à l'autre. Ce coefficient intègre aussi généralement une part d'aléas de fabrication, de maintenance des machines et de nettoyage après chaque 'chantier' (assimilable à un type d'opérations identiques, ou de transformation d'un même matériau). Aussi, sans obtenir de coûts standards, il existe cependant des repères, des normes en termes de temps passé par opération en atelier.

L'estimation du temps de pose est encore plus aléatoire. Il dépend de nombreux facteurs non maîtrisables totalement par l'entreprise : l'état d'avancement des travaux des autres corps de métiers, les 'surprises' dans les bâtiments anciens (canalisations sous le sol, gaines électriques dans les murs...), les retombées d'éventuelles imprécisions dans la fabrication, le colletinage... Les temps opératoires de pose – en tant que services - ne présentent pas assez de stabilité pour être évalués avec fiabilité et sécurité.

A cette estimation du temps est appliqué un taux horaire, intégrant les charges relatives à la main d'œuvre et une marge.

Concernant **le métré des matériaux**, le degré de précision et le niveau d'utilisation de l'informatique (par exemple, programme de dessin AutoCad) apparaissent comme inversement proportionnels. En effet, le métré effectué manuellement fait preuve d'une rigueur extrême, alors que les différents paramètres du logiciel ne sont correctement renseignés que pour le chiffrage de la réalisation effective. La question qui pourrait en ressortir serait : vaut-il mieux être très précis et moins rapide lors de l'établissement du devis, ou bien faire intervenir la même notion de représentation - liée à l'expérience professionnelle - que pour l'évaluation des heures, et ne pratiquer des « débits »³⁴ élaborés que pour les affaires réellement en commande ? Un élément de réponse peut se situer dans cette information : en général plus des 2/3 des devis effectués sont « transformés en commandes », pour tout ou partie du chiffrage³⁵. La première solution serait donc *a priori*, et en dehors d'autres informations sur la méthode, rentable pour l'entreprise. Les matériaux utilisés peuvent être scindés en trois catégories en fonction de leur finalité :

- les matériaux spécifiques à une commande et achetés exclusivement pour sa réalisation, matières premières, produits intermédiaires ou semi transformés, réputés à forte valeur ajoutée, sur lesquels une marge importante est réalisée ;
- les matériaux servant de base à la plupart des fabrications, issus du stock, et souvent valorisés peu au-dessus du coût d'achat, la marge se réalisant plutôt sur le volume ;
- les matériaux assimilables à des consommables, et entrant dans les devis sous forme d'un « forfait », d'une enveloppe globale.

Le prix de vente est obtenu par calcul du coût variable de revient (matériaux, base forfaitaire de consommables et main-d'œuvre) auquel est appliqué un coefficient multiplicateur incluant les charges fixes forfaitairement évaluées et la marge³⁶. D'un bureau d'étude à l'autre, le taux horaire et le coefficient multiplicateur utilisés sont un peu différents. Si le taux horaire est revu à la hausse en fonction des augmentations de salaires, il s'avère en revanche que le coefficient appliqué aux matériaux est déterminé de manière très stable dans le temps. C'est principalement l'expert-comptable qui intervient pour sensibiliser le dirigeant à modifier ce coefficient.

Pour la facturation de la pose, la méthode de valorisation d'un élément de charge – la main-d'œuvre en l'occurrence – correspond généralement à une solution simple et satisfaisante.

Toutes tailles confondues, 50% des entreprises françaises mesurent et **analysent les écarts** (Jordan, 1998). En PME, et toujours selon Jordan (1998), la comptabilité analytique fonctionne sans coûts standards, elle sert au suivi et à la maîtrise des coûts, mais rarement au calcul et à l'analyse des écarts.

³⁴ Le « débit » effectué au bureau d'étude n'est pas ici synonyme de découpe, mais de calcul des dimensions des panneaux et placages utilisés, des longueurs de bandes de chants nécessaires, ainsi que des quantités de quincailleries et accessoires à prévoir.

³⁵ En effet, si chaque réseau de clients est relativement réduit (entre 30 et 50 clients par entreprise), il est aussi très solide car quasi principalement composé de professionnels et les devis ne sont pas guidés par « la curiosité des particuliers » (au sens de consommateurs grand public)

³⁶ Le coefficient multiplicateur est situé entre 1,3 et 1,6, avec une moyenne aux alentours de 1,4.

Les PE fabricant « sur mesure » calculent des écarts entre coûts prévus sur le devis et coût réalisés. Mais cet éventuel écart ne pourra pas être répercuté sur la facturation, il servira néanmoins de nouvelle base de réflexion pour l'estimation des temps ou pour la fixation du coefficient absorbant les aléas de fabrication. Ce contrôle n'a pour objectif que de conforter la décision du prix de vente par rapport au coût de revient réel, de détecter d'éventuels écarts, d'aider à en trouver les causes.

La surconsommation de matériau est généralement due à la perte lors d'opérations délicates (casse de stratifié lors du postformage...). Le dépassement du temps prévu comporte différentes justifications : mauvaise évaluation par le bureau d'étude, défaillance de l'organisation par l'encadrement, manque de motivation des opérationnels.

Jordan (1998) établit que 33% des entreprises, quelle que soit leur taille, mesurent la **rentabilité par client et par produit**. Les travaux de Nobre (2001, b), portant sur 86 PME indépendantes d'un effectif de 50 à 500 salariés, établissent que 58 % des entreprises analysent les résultats à partir du produit, et 40 % à partir du client.

La majorité des entreprises de l'échantillon effectue une analyse de profitabilité par 'chantier'. La profitabilité sur le client et celle sur le produit sont donc ainsi confondues, en raison de l'aspect global d'une commande, par exemple concernant la création d'un aménagement d'une cellule commerciale.

Nobre (2001, b) constate que la taille ne constitue pas un facteur de contingence concernant les outils de comptabilité analytique (mais uniquement les outils de pilotage). En effet, plus ou moins sophistiqués, les calculs de coût de revient concernent tous les types de système de CDG, du plus rudimentaire au plus complexe.

Ces travaux d'analyse comptable sont très généralement réalisés par les métreaux. Ces tâches entrent dans le cadre de la délégation du suivi de la production, délégation effectuée par la plupart des dirigeants de PE. Cependant, l'étude du terrain devrait permettre de constater quelques exceptions.

Les méthodes employées évoluent pour rendre une meilleure représentation de l'allocation des charges fixes. Cette évolution est souvent corrélée à la mise en œuvre d'outils de connaissance du fonctionnement de l'entreprise. Les mécanismes sont alors mieux appréhendés et les coûts sont mieux connus.

Les outils de comptabilité analytique sont mis en œuvre soit exclusivement par le dirigeant, soit par le dirigeant et des subordonnés, soit uniquement par des subordonnés (cf. § 2 . 1 . 2). En revanche, les budgets, les tableaux de bord et les outils de mesure de la performance de l'entreprise, sont exclusivement à destination du dirigeant, même si ce sont souvent les subordonnés qui recueillent les informations nécessaires pour renseigner ces différents outils.

2 . 2 . 1 . 2 Les travaux portant sur la présence de budget et de contrôle budgétaire en PE

Les prévisions à court terme font intervenir **les budgets** : budget des ventes, budget des frais de distribution. Lavigne (2002) constate un suivi des budgets de trésorerie, dans les PME ayant un objectif de croissance. Cet auteur repère aussi que seules les entreprises de taille moyenne tiennent un suivi des budgets de trésorerie de manière informatique.

Le contrôle budgétaire comprend l'ensemble des prévisions financières servant de base aux contrôles ultérieurs. Il compare en permanence les budgets et les résultats réels, recherche les causes des écarts, évalue les responsabilités, et prend des mesures correctives (Duchéneau, 1996). Germain (2004) affirme que plus la taille de l'entreprise augmente, plus les techniques de contrôle budgétaire sont élaborées.

Le budget de plans d'actions ne concerne que les plus grandes des PME, il constitue « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus » (Bouquin, 1997, cité par Alcouffe, Berland et Levant, 2003).

Le budget est mensualisé dans 75% des PME, et fait l'objet de révisions systématiques (Jordan, 1998).

Un budget, dans les entreprises de l'échantillon, correspond éventuellement à la gestion des approvisionnements et des facturations intermédiaires concernant chaque 'chantier' important et se poursuivant sur une longue période. Mais il n'existe généralement pas de budget de fonctionnement de l'entreprise. La gestion du budget de trésorerie est étroitement liée au délai de règlement, donc au type de client. En effet, le délai de règlement, malgré la Loi de Finance 2009, varie encore largement selon qu'il s'agisse de particuliers, de commerces, d'entreprises donneuses d'ordre ou d'administrations.

Nobre (2001, b) constate, dans un échantillon d'entreprises indépendantes d'un effectif de 50 à 500 salariés, l'existence d'une **procédure budgétaire** dans 70 % des PME et d'une analyse d'écart au budget dans 81 % des cas. Selon Jordan (1998), seules 76% des PME élaborent un plan stratégique (contre 93% des GE) afin de servir de guide pour les plans opérationnels et le budget ; le plan opérationnel pluriannuel (sur 3 ans) est présent dans 45% des PME (contre 71% des GE) ; le plan n'est absolument pas un engagement ferme pour les PME (en revanche il est suivi par 18% des GE).

La branche d'activité des entreprises de l'échantillon a été sélectionnée parce qu'elle se compose d'entreprises de petite taille, ne nécessitant pas le développement d'une stratégie élaborée et spécifique, évoluant sur une niche laissée vacante par les GE en raison de l'effet proximité, donc avec une visibilité à CT. Aussi, l'élaboration d'un budget annuel, qui plus est pluriannuel, n'est pas envisageable dans cette branche d'activité. De plus, le temps de rotation des commandes est évalué à deux ou trois mois maximum, aucune prévision de l'activité ne peut donc être mise en œuvre.

Le budget possède deux fonctions différentes selon l'objet mis sous contrôle.

D'une part, le budget constitue une prévision, puis dans le cadre du suivi de l'évolution, il autorise la confrontation du prévisionnel avec la réalité. C'est alors un outil de suivi ; mais plus la phase de prévision est solide, plus il tend vers l'outil de pilotage.

D'autre part, il permet de contrôler l'allocation de ressources faite aux responsables. En permettant de déterminer les responsabilités, il est utilisé dans le but de contrôler la délégation. Il aide ainsi à appliquer la stratégie en étant mis en œuvre par les différents niveaux hiérarchiques, et constitue un outil de pilotage.

Ainsi, sous le même terme de 'budget', se cachent plusieurs fonctions possibles, allant du suivi au pilotage. Cependant, en PE, le budget conserve le plus souvent une logique purement financière, non connectée à la stratégie. Autrement dit, il comporte principalement des données financières en rapport avec les résultats. En PE, la fonction de suivi l'emporte donc souvent sur celle de pilotage.

2 . 2 . 1 . 3 Les tableaux de bord de suivi et de pilotage, utilisation en PE

Les indicateurs proposés par **un tableau de bord informatif, ou de suivi**, correspondent à une « recherche de structuration des informations » (Méric, 2003). Un tableau de bord de suivi ne comporte quasiment que des données financières exprimant le résultat de l'exercice comptable. Il ne prend pas en compte l'évaluation de l'atteinte d'objectifs intermédiaires d'une politique d'entreprise.

Un tableau de bord de pilotage, en revanche, comporte des données non financières. Ces données, souvent qualitatives, sont des informations pour agir en amont des résultats financiers. Elles permettent aussi de prévoir les résultats financiers. Donc, plus les indicateurs utilisés couvrent un large champ de la performance de l'entreprise, plus ce tableau de bord peut être considéré comme un instrument de pilotage.

Chapelier (1997), à partir d'un échantillon de 113 PME, établit que 75 % des dirigeants mettent en œuvre un **tableau de bord informatif**. L'étude réalisée par Germain (2005), sur un échantillon de PE du secteur des services, montre que le pourcentage n'est que de 20,5%. Jordan (1998) montre que 20% des PME (contre 40% des GE) pratiquent le suivi des résultats à l'aide de tableaux de bord, qui restent très financiers. Les travaux de Germain (2006) montrent que les PME disposent d'indicateurs de suivi (le chiffre d'affaires, les marges, la productivité et même parfois les stocks, les coûts et la qualité) dans 50 % des cas et d'indicateurs prévisionnels pour 38 %. Dans les PME de moins de 500 salariés, Germain (2006) précise qu'il s'agit presque toujours d'indicateurs comptables et de volume (96 % des PME).

Selon les travaux de Germain (2005) dans des entreprises industrielles et commerciales de plus de 50 salariés, **le tableau de bord stratégique, ou prospectif**, orienté pilotage est présent dans 36,1 % des PME de l'échantillon. Germain (2006) constate assez rarement des indicateurs de qualité et de position sur le marché (respectivement 54 et 33 % des PME), et presque jamais d'indicateurs sociaux, commerciaux et concurrentiels (respectivement 13 %, 18 % et 7 % des PME).

Les tableaux de bord présentent deux types de fonction selon les indicateurs mis en œuvre. D'une part, les tableaux de bord ayant pour finalité de structurer les informations regroupent principalement des données concernant les résultats. Ils sont utilisés uniquement par le dirigeant, et n'ont pas pour objectif de favoriser la motivation ou l'adhésion des salariés, car ils ne donnent pas lieu à communication. Il s'agit de **tableaux de bord de suivi**. Plus les entreprises sont de petite taille, ou plus elles sont orientées vers une activité de service, plus les tableaux de bord contiennent quasi-exclusivement des données comptables, ou des données chiffrées de volume, avec parfois des indicateurs de qualité et quelques données concernant la satisfaction des clients. Les indicateurs mis en œuvre restent très basiques ; les dirigeants de PE paraissent peu inventifs. Ce type de tableau de bord est édité rapidement et avec des périodicités rapprochées. Le tableau de bord traditionnel est généralement un instrument à vocation informative, centré sur le suivi *ex-post* des résultats. Il est utilisé uniquement par le dirigeant, et n'a pas pour objectif de favoriser la motivation ou l'adhésion des salariés, car il ne donne pas lieu à communication.

D'autre part, les caractéristiques des tableaux de bord orientés actions sont liées à la stratégie planifiée. Ils permettent de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs intermédiaires. Ces tableaux de pilotage sont mis en œuvre dans le cadre d'un management '*top-down*' ou '*bottom-up*'. Ils sont alors établis en fonction des relations définies avec les subordonnés qui les utilisent ; lorsqu'il existe un tableau de bord stratégique de pilotage, il est nécessaire que les règles de délégation des responsabilités aient été explicitées. De plus, il faut noter qu'un projet génère aussi le besoin de mise sous tension d'éléments intangibles.

Ainsi, au moins deux fonctions peuvent être révélées sous le terme de 'tableau de bord', prenant, ou non, en compte le contrôle des comportements, c'est-à-dire la motivation et l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

2 . 2 . 1 . 4 La mesure de la performance, ou des diverses performances, en PE

Il n'existe pas d'étude de la mesure de la performance adaptée de manière spécifique aux PME. Selon Malo (2000), les pratiques de mesure de la performance sont peu étudiées dans les PME.

D'une part, les dirigeants de PE sont assez tolérants à l'ambiguïté, plus que les dirigeants de GE qui entendent gérer l'incertitude. Toutefois, Arbour (2008) montre que l'intolérance à l'ambiguïté ne constitue pas une variable explicative de l'utilisation de la mesure de la performance, ni de la diversité de cette mesure.

D'autre part, les mesures nécessaires à l'évaluation de la performance sont déterminées par les actions mises en œuvre en fonction de la stratégie adoptée.

Chapellier (1997) enquête sur les systèmes de **données comptables** de gestion, auprès de 113 dirigeants de PME, et détermine que 4% n'utilisent jamais de données comptables, 31 % les utilisent faiblement, 53 % moyennement et 12 % de manière conséquente. Selon les travaux de Chapellier (1997), l'analyse des données comptables donne lieu à la mise en place d'un système de prévision dans 75 % des PME. Ces mêmes travaux de Chapellier (1997) montrent

que 8% des dirigeants de PME n'établissent jamais de situation intermédiaire. Ces travaux peuvent être complétés par l'étude de Nobre (2001, b) sur des PME de taille légèrement supérieure, où 2% ne calculent pas de résultats intermédiaires, 13% le font semestriellement, 23 % trimestriellement et 62 % mensuellement.

Chapellier (1997) établit que 2% des dirigeants de PME n'utilisent aucune **donnée financière**, ne pratiquent aucune recherche ni analyse de renseignements d'ordre financier concernant leurs clients ; ils n'effectuent donc pas de suivi du risque de défaillance.

La performance mesurée peut être **la performance globale** de l'entreprise ou représenter un type précis de performance : économique, sociale, sociétale, technique, commerciale... Plus les entreprises différencient et spécialisent leur structure lors de leur croissance, plus elles sont amenées à différencier le contenu du système de mesure de la performance (Germain, 2004). Une mesure 'équilibrée' correspond à une recherche d'égalité et de compensation entre les données financières, physiques et qualitatives. Des données qualitatives vont donc être requises en complément des chiffres financiers.

Selon l'enquête réalisée auprès de 83 PME par Germain (2004), les tableaux de bord utilisés en tant que « systèmes de mesure de la performance n'ont pas de structure 'équilibrée' ». Ils sont constitués de données concernant la productivité, les volumes, les délais, la qualité. Les indicateurs non financiers ne sont présents que dans 32 % des entreprises familiales, selon Germain (2004). Ce même auteur montre que 15 % des PME familiales utilisent des indicateurs qualitatifs relatifs aux clients ; les indicateurs concernant l'apprentissage organisationnel et le suivi de l'innovation occupent, quant à eux, une place marginale. Les indicateurs orientés satisfaction clients sont opérationnels dans les entreprises qui présentent une stratégie explicite et cherchent par exemple à gagner ou conserver des parts de marché (Germain, 2004). La faible utilisation des indicateurs non financiers dans les PME est reconnue par de nombreux auteurs (Hoque et James, 2000 ; Nobre, 2001, b).

En PE, suivre et mesurer la performance de l'entreprise peut être réalisé de manière peu élaborée à l'aide d'un tableau de bord, grâce au caractère synthétique de la présentation des informations concernant les résultats. Si le système de CDG mis en œuvre ne permet pas la mesure de la performance, il peut compenser par une meilleure précision des finalités recherchées, et une meilleure adhésion des salariés à la stratégie. Ceci correspond au contrôle de la culture (Ouchi, 1980), lorsque l'entreprise peut affirmer que la performance est bonne puisque chacun a fait son maximum pour y parvenir.

L'utilisation des mesures de la performance peut avoir un objectif double : suivre les résultats de l'entreprise dans plusieurs domaines, mais aussi, selon la communication qui y est associée, diriger l'attention vers le dirigeant.

De trop nombreux outils de CDG peuvent présenter une double fonction pour que l'objet de leur utilisation soit défini par la simple observation de leur présence. Cette double fonction porte sur la finalité de l'outil selon l'utilisation qui en est faite. La constatation de la présence de certains outils de CDG est donc insuffisante pour qualifier la finalité d'un système de CDG. La présente recherche doit prendre en considération l'intention de l'acteur quant à la fonction réellement allouée à un outil. Aussi, la compréhension de l'intention du dirigeant en implémentant ces différents outils, permettra-elle de qualifier avec rigueur la fonction qui leur est donnée par le dirigeant.

2 . 2 . 2 La « philosophie gestionnaire » du dirigeant, son influence sur le choix des outils de contrôle de gestion

La littérature oriente vers deux grandes dimensions concernant les rôles du système de CDG. Conséquence d'une évolution dans le temps, la dimension de conformation du système de CDG tend à s'orienter vers la « connaissance et l'exploration du réel » (Moisdon, 1997).

La dimension de conformation, qui s'apparente à l'exploitation de l'entreprise, comprend deux volets : la prescription et l'influence des comportements (Moisdon, 1997 ; David, 1998). La prescription correspond à la préconisation par le système de CDG d'engager telle ou telle action ; elle passe par la comparaison à des référentiels, ainsi que par l'orientation vers des normes admises. L'influence sur le comportement des salariés résulte aussi de la mise en œuvre d'un système de CDG.

L'autre dimension, orientée exploration de l'entreprise, relève d'un rôle de connaissance d'un certain nombre d'aspects du fonctionnement des organisations (Hatchuel et Weill, 1992 ; Moisdon, 1997), ainsi que d'un rôle de vecteur du processus de changement (David, 1998).

Tableau 3 dimensions et rôles d'un système de CDG

Dimensions	Exploitation / conformation		Exploration	
Rôle	Prescription	Influence des comportements	Connaissance	Vecteur du changement

Ces quatre rôles sont étudiés plus précisément.

2 . 2 . 2 . 1 Un rôle de prescription attribué au système de contrôle de gestion, l'existence d'un référentiel

Di Maggio et Powell (1991, in Huault, 2002) affirment que les normes, le marché, le système économique créent des modes de raisonnement prescriptifs quant au comportement des organisations. Cette notion prescriptive se retrouve dans les outils de CDG. Lorino (2002) montre que l'outil³⁷ comporte un cadre de référence qui permet de guider la réflexion, puisque de nombreux outils permettent des comparaisons. Si les comparaisons sont effectuées entre l'existant et ce que l'entreprise peut attendre ou espérer, c'est que des objectifs ont été fixés au préalable. Il faut donc qu'il existe un référentiel.

Par exemple, en comptabilité analytique, le calcul d'écarts permet la surveillance entre les coûts 'prévus' et les coûts 'réalisés'. Le 'prévu' pour être utilisé fait appel à des notions de normes, de référentiels formalisés. Les outils répondent donc au besoin de comparaison avec des standards, ou des référentiels.

³⁷ Les définitions des « rôles des outils » proposée par les auteurs peuvent être reprises au nom d'un système de CDG, puisqu'un système est un ensemble d'outils.

La notion de prescription portée par un système de CDG peut être forte lorsqu'elle fait intervenir une autre rationalité que celle de l'acteur (Roy, 1990). Elle peut être faible lorsque le système de CDG n'est pas utilisé dans une logique de substitution à la rationalité de l'acteur (Roy, 1990). David (1996, a) affirme qu'il existe un lien entre le niveau de prescription de l'outil et la logique de son utilisation. Par exemple, un système d'information entre dans une logique de substitution (David, 1996, a) donc constitue une prescription forte.

2.2.2.2 Un rôle d'instrumentation du contrôle du comportement

Selon Moisdon (1997), les outils de gestion servent à structurer et à orienter le comportement des acteurs. D'une part, les acteurs considérés sont **les salariés** de l'entreprise. D'autre part, les acteurs de l'entreprise sont **les parties prenantes extérieures**. « Les parties prenantes, définies comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc... » (Dohou et Berland, 2007).

Le contrôle du comportement **des salariés** est de moins en moins effectué par le biais de normes et de règles standardisées, donc formalisées (Perez *et al.*, 2005). Il procède généralement via les facteurs de satisfaction, il correspond alors au contrôle du contexte affectif au travail. Le contrôle des comportements consiste à mettre sous tension la motivation et l'adhésion des salariés aux projets de l'entreprise. Cette motivation passe par la communication, l'implication et la responsabilisation des acteurs. Selon David (1998) les outils de gestion constituent « des instruments de stabilisation, de socialisation ».

L'élaboration et le suivi d'un tableau de bord (Bouquin, 2004), en permettant l'implication des opérationnels, autorisent la diffusion des objectifs de l'organisation. Cependant, dans les PE, Germain (2006) constate que les tableaux de bord ont généralement un rôle uniquement informatif. Il n'existe pas de liaison entre les objectifs et les opérations, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'animation des décisions. Ces outils ne relient pas les objectifs aux actions, ne coordonnent pas les actions, ne motivent pas les salariés, ne les incitent pas à adhérer aux décisions du dirigeant.

Le système de CDG, en autorisant l'évaluation des contributions individuelles et collectives, permet de contrôler les subordonnés. En PE, ces avantages pécuniaires constituent quasiment la seule action de motivation, en dehors du contact verbal. En effet, Fiol (2006) suggère la maîtrise des comportements par les facteurs de satisfaction.

Concernant les PME qui poursuivent une stratégie définie, Bouquin (2004) explique que c'est par la modélisation du rapport entre les ressources allouées et consommées, et les finalités poursuivies par l'entreprise, qu'un système de pilotage tente d'influencer les comportements des salariés. Dans le cadre de la décentralisation, les unités doivent pouvoir comprendre les conséquences des actions mises en œuvre, afin de pouvoir apporter des actions correctives sans en référer au dirigeant. Les budgets introduisent la notion d'engagement et permettent ainsi de maîtriser la décentralisation. Ils sont ainsi des instruments de coordination et de cohésion. De plus, le pilotage autorise à effectuer une coordination par *feedback* (Perrow, 1970). Des processus de post-évaluation (Bouquin, 2004) permettent l'apprentissage et, par là-même, la motivation des acteurs.

En rendant plus aisée la communication avec **les parties prenantes**, le système de CDG permet aussi de légitimer *a posteriori* les décisions et les actions. Le système de CDG possède plusieurs fonctions sociales : donner confiance, rassurer, accréditer une 'bonne gestion', être un médiateur social dans les relations avec les tiers, favoriser les négociations (détermination d'un coût, d'un prix), permettre de communiquer en constituant un langage commun accepté par tous. Il permet donc de convaincre les parties prenantes de la pertinence des choix et des actions. Ainsi, il conforte les relations de pouvoir et rend plus aisée la direction de l'entreprise. Elle permet de faire adhérer et d'inspirer confiance (Cheffi, 2005).

Cette logique conséquentialiste s'inscrit dans une manœuvre politique, au-delà d'une utilisation objective. Il existe donc une relation directe entre le pouvoir et le système de CDG, qui assure une certaine autorité. Le système de CDG sert à rendre visible la performance réalisée. A l'extrême, il pourrait servir à cacher une réalité économique médiocre, pour légitimer celui qui détient le pouvoir de sa production et le contrôle de sa diffusion (Cheffi, 2005).

2.2.2.3 Un rôle d'exploration des connaissances, les savoirs tacites et le fonctionnement de l'entreprise

La connaissance se définit comme « l'ensemble des informations élaborées, transmises, mémorisées par tout ou partie de l'organisation » (David, 1998). Or, l'étymologie du terme 'outil' est 'informer'. David (1996, a) explique que « construire et utiliser un outil, c'est produire et manipuler des connaissances ». De plus, selon Cheffi (2005), l'aspect fiabilité des données est plus recherché que l'aspect pertinence.

Un outil de gestion permet de créer et de propager **du savoir** (Moisdon, 1998 ; David, Hatchuel et Laufer, 2000). En effet, il existe un lien entre l'implémentation d'un outil dans une organisation et le processus de passage des connaissances individuelles aux connaissances collectives et des connaissances tacites à des connaissances explicites (Nonaka, 1994). L'organisation est reconnue constituer « un stock de connaissances, un patrimoine de représentations symboliques » (Grimand, 2005), qui peuvent être préservés par le biais du système de CDG. L'instrumentation d'un système, par l'effet de formalisation qu'il induit, représente un processus d'exploration des connaissances, mais aussi des relations existant dans l'organisation (Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 1996, b).

De plus, la recherche de l'innovation sous-tend un fort besoin de formalisation des savoirs (David, 1996, b), qui est rendu possible - entre autres - grâce au système de CDG

L'effet structurant du système de CDG favorise l'apprentissage et **la compréhension du fonctionnement de l'entreprise**. Le système de CDG permet de « capitaliser les enseignements de l'action » (Gervais, 2005), dans un cadre de découverte avancée du fonctionnement de l'entreprise, donc dans un cadre d'exploration.

Les outils permettent la structuration des informations. Surveiller et réduire les coûts, évaluer l'efficacité des procédures, améliorer la connaissance des processus internes, et mesurer le niveau de réalisation des objectifs de l'entreprise est réalisé grâce à des outils de compréhension (Sandino, 2007). En effet, les outils mis en œuvre sont reconnus aider les

dirigeants à comprendre l'utilisation des ressources, à éliminer certains coûts, à différencier les coûts fixes et les coûts contrôlables, à définir des objectifs, à apprendre à saisir des opportunités et à planifier en fonction de différents scénarios possibles. A ce titre, la recherche de réduction des coûts s'effectue, de manière ciblée, grâce au budget, en comparant l'estimation au réel. Les activités qui génèrent des frais trop élevés, et qui n'apportent pas suffisamment de valeur ajoutée, sont alors mises en cause.

Les méthodes de calcul de coûts, par exemple, favorisent la connaissance du fonctionnement de l'entreprise, puisqu'elles obligent à analyser les charges pour pouvoir les répartir. En ce sens, Gosselin et Mévellec (2003) affirment que l'analyse des activités est sans conteste un moyen de création de savoir au sein des organisations. Le suivi précis des réalisations s'effectue grâce à un tableau de bord qui regroupe des informations sur des faits liés tant à la marche de l'entreprise qu'à son environnement (Méric, 2003). Un outil n'a donc pas forcément un rôle d'aide à la prise de décision de manière directe, mais il peut permettre de stocker des informations qui seront utilisées ultérieurement, lorsque le besoin s'en fera sentir. Un tableau de bord, en structurant les informations, constitue un début d'exploration de l'entreprise. Le dirigeant est plus à même de comprendre la genèse des coûts grâce à la comptabilité analytique. Les leviers d'action potentiels se trouvent plus aisément révélés grâce à la comptabilité de gestion. Par exemple, l'entreprise doit apprendre à distinguer les écarts selon leur origine, car la cause modifie les incidences : il peut s'agir d'une dérive de tendance, d'un effet de conjoncture momentané, ou d'un simple décalage dans le temps qui, pour sa part, ne demande pas de révision du budget. Il convient aussi de prendre en considération les coûts cachés, ou coûts invisibles, qui correspondent à la non-qualité résultant de comportements humains et aux manques à gagner, ou coûts d'opportunité. Ces coûts n'apparaissent ni dans la comptabilité analytique, ni dans le contrôle budgétaire ; ils sont cachés et ne peuvent ni être mesurés, ni faire l'objet d'un contrôle, ou même d'une comparaison à une norme. Ils sont souvent imputables à des surtemps, des surconsommations ou des non-productions.

Les budgets sont parfois utilisés pour **décider des investissements** (Halgand, 1999). Bouquin (2004) définit un investissement comme « l'engagement d'une série de dépenses largement irréversibles pour obtenir une série d'avantages futurs ». La notion de 'série' met en avant l'aspect récurrent des dépenses engagées, ainsi que les « espérances de profit ou d'économie futurs » renouvelées. Lors d'une décision d'investissement, dans une PME déjà développée, le dirigeant cherche à pouvoir arbitrer entre plusieurs projets, ou entre plusieurs modes de financement. La décision s'effectue en fonction du projet le plus porteur de création de valeur pour l'entreprise. La décision est alors stratégique, et le plan d'investissement dont relève la décision engage l'entreprise pour plusieurs années.

Des outils aident à **comprendre le fonctionnement des marchés** et des concurrents, à construire la confiance des clients. L'analyse d'informations externes qui permet d'apprendre à répondre au mieux aux attentes des clients ou à soutenir une croissance rapide est rendue possible grâce à des outils d'amélioration des profits (Sandino, 2007).

2.2.2.4 Un rôle structurant et de pilotage du changement

Un système de CDG est perçu comme un vecteur du processus de changement, car son rôle structurant s'exprime dans la conduite des évolutions (David, 1998). Un système de CDG est « source, support ou conséquences » du changement. Il est indissociable du changement, puisque « le changement peut être vu comme un processus d'exploration continu entre outils et organisation » (David, 1998).

Lorsque l'outil est envisagé comme « support d'une construction progressive de représentations partagées » (Moisdon, 1997), il sert de base à la discussion et pilote alors le changement.

Un système de CDG permet de maîtriser des opérations allant de la « fixation des missions et objectifs jusqu'à l'évaluation des résultats, en passant par le suivi de l'action » (Jougleux et Livian, 2007). En effet, un système de CDG de pilotage du changement est une aide à **la définition de la 'stratégie'**, il constitue un support **au pilotage**, et comporte une phase de post-évaluation qui permet **la mesure de la performance** de l'entreprise.

La définition de la 'stratégie' de la PE, assimilable à la finalisation pratiquée en GE, est l'ensemble des actions de diagnostic de l'entreprise et de son environnement, de prise de décision d'une stratégie, et de sa mise en œuvre par des plans opérationnels à court et moyen termes (Bouquin, 2004). La « remise en question » entre dans la phase de diagnostic stratégique, au même titre que l'étude « des forces et faiblesses » et « des opportunités et menaces » (Lambert et Maisonnas, 1999), et porte sur l'analyse :

- des objectifs du dirigeant, en termes professionnels, familiaux et personnels,
- de la mission de l'entreprise, concernant les résultats attendus, son métier et sa place dans la société.

Même si l'entreprise ne pratique pas de planification de la stratégie, elle a besoin de choisir une direction et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Pour construire sa stratégie, l'entreprise a besoin de posséder le maximum d'informations tant internes qu'externes, un SI formalisé est donc nécessaire pour collecter des données (Sandino, 2007). Les données chiffrées permettent de nourrir des hypothèses en intervenant dans la phase amont du processus de décision.

L'attribution traditionnelle du CDG est **le pilotage**, il doit pouvoir mener à l'action. Pour Gervais (2005), le pilotage « consiste à orienter les décisions et les actions à court terme dans le sens de la stratégie et à s'assurer que les actions en cours se déroulent conformément à cette orientation ». Le pilotage dépend de la qualité du SI interne, afin de pouvoir être vigilant, de toujours savoir si l'orientation vers l'objectif est maintenue (Bouquin, 2004), et d'être capable d'anticiper. Le pilotage demande de savoir identifier les écarts et de mettre en œuvre les actions correctives. Mais il faut aussi déterminer les moyens mal utilisés, afin de travailler plus efficacement. Les entreprises ont donc besoin de savoir comment le bénéfice est réalisé. Or, le bilan mensuel comme le compte de résultat ne permettent pas de savoir quelles actions entreprendre.

Le pilotage ne concerne pas que les activités, il s'applique aussi aux comportements des salariés.

La **mesure de la performance** (cf. § 2 . 2 . 1 . 4) ne se limite pas à la surveillance des résultats et à la prise de connaissance du bilan et du compte de résultats. Les documents comptables servent à attirer l'attention et à déclencher un processus actif de recherche d'informations, les zones où il faut agir sont décelées, mais les actions ne sont pas déterminées (Bescos et Mendoza, 1999). Le choix des indicateurs de mesure de la performance devient un enjeu de gouvernance pour que l'information ait un impact sur autrui et corresponde à l'attente des partenaires sociaux. Pour opérationnaliser l'intention d'influence, les indicateurs sont choisis en fonction de leur faculté de persuasion envers les acteurs.

Conclusion § 2 . 2

Le premier objectif de ce paragraphe était de connaître la probabilité de présence des outils de CDG en PE, ainsi que de savoir sous quelle forme ils se présentent.

Les PE ont globalement assez bien intégré **la comptabilité analytique**. Cependant, selon le mode de définition de la production - par l'entreprise ou par le client - la méthode de calcul de coût est différente. Les entreprises produisant sur commande - qui plus est 'sur mesure' - ne peuvent se calquer sur un prix de marché. Elles mettent en œuvre deux méthodes : ajout d'une marge au coût de revient ou valorisation d'un élément de charge. Les entreprises de l'échantillon pratiquent – en règle générale - l'ajout d'une marge pour la fixation du prix de vente, et la valorisation du coût de la M.O. pour la tarification de la pose.

Le suivi du budget mensuel n'est pas adapté aux PE d'un secteur de fabrication « sur mesure », tel celui sélectionné pour cette recherche ; mais des budgets par 'chantier' peuvent exister.

Le budget peut avoir une fonction d'**outil de suivi**, bien souvent de suivi des résultats, avec des données issues de la comptabilité. Un budget permet aussi de **contrôler l'allocation de ressources** faite aux responsables. Ainsi, sous le même terme de 'budget', se cachent plusieurs fonctions possibles.

Les tableaux de bord présentent deux types de fonction selon les indicateurs mis en œuvre. Les tableaux de bord ayant pour finalité de structurer les informations regroupent principalement des données concernant les résultats. Il s'agit de **tableaux de bord de suivi**, qui sont essentiellement utilisés sur le court ou le moyen terme, dans un objectif d'**exploitation** de l'entreprise. **Les tableaux de bord orientés actions** sont liés à une stratégie planifiée. Ils permettent de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs intermédiaires. Les tableaux de bord, qui permettent de prendre des décisions engageant l'avenir de l'entreprise, sont assimilés à des outils d'**exploration** sur le long terme, mais ils sont plus rares en PE.

Le deuxième objectif de ce paragraphe était de repérer **les différents** rôles que les dirigeants attribuent au CDG en PE. Cette notion de rôle fait intervenir plus que leurs attentes ou que les besoins de l'entreprise, elle révèle la philosophie gestionnaire attachée au système de CDG, par le dirigeant en tant qu'utilisateur.

Le CDG constitue une direction à suivre. **Le rôle prescriptif**, encore largement prédominant, s'explique par la confiance des dirigeants dans la comptabilité analytique, en raison de son aspect normatif. Ce rôle de prescription accordé au CDG s'explique d'autant mieux lorsque le fait d'implémenter un outil entre, pour le dirigeant, dans une logique de contrainte.

La notion de conformation autorise aussi à contrôler les comportements, tant des salariés que des parties prenantes extérieures à l'entreprise. La motivation, ainsi que la recherche d'adhésion des salariés peuvent être obtenues par l'utilisation du CDG en tant qu'outil de dialogue. La communication auprès des parties prenantes, généralement à propos des résultats, permet leur adhésion.

Le CDG permet **la structuration et le stockage des connaissances** tant explicites que tacites, et spécialement des savoir-faire.

En offrant **une représentation simplifiée du fonctionnement de l'entreprise**, le CDG permet une représentation mentale que les acteurs utilisent dans le cadre de leur apprentissage. Cette représentation permet d'explorer les interrelations entre les activités, la structuration de l'organisation et ses possibilités d'évolution. Ainsi, l'effet structurant des outils permet l'acquisition de connaissances et une meilleure compréhension du contexte. Le système de CDG autorise le partage des représentations, il en constitue même le support (Moisdon, 1997).

Un système de CDG en structurant le changement, autorise le **pilotage**. L'existence d'outils **en amont des actions** est synonyme de réflexion et de prise de décisions dont les conséquences ont été évaluées. La présence d'outils **pendant l'action** est preuve d'une recherche d'amélioration, de correction, d'apprentissage. Les outils **en aval des actions** permettent la mesure de l'atteinte des objectifs intermédiaires, ainsi que la mesure de la performance. Un système de CDG est donc constitué de trois axes temporels - avant, pendant, après l'action - correspondant à trois niveaux d'activité : préparer, faire, observer le résultat... et corriger éventuellement.

Ainsi, un système de CDG peut recouvrir plusieurs rôles bien distincts, qui peuvent aussi se superposer. Les notions de **prescription** et de **contrôle des comportements**, ainsi que celles d'**acquisition de connaissances** et d'**exploration du changement**, constituent une première catégorisation des types d'approche du CDG par les dirigeants de PE.

CONCLUSION DE LA SECTION 2 ACTEURS ET OUTILS DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DU DIRIGEANT DE PE, LE ROLE DE CE SYSTEME

Cette partie de la revue de la littérature avait pour but de savoir reconnaître un système de CDG en fonction de **ses acteurs**, ainsi que **des outils** le composant. L'objectif est de connaître la finalité de la mise en œuvre de ce système de CDG, c'est-à-dire **le rôle** qui lui est attribué.

- La notion d'**acteurs** regroupe le concepteur, mais aussi l'utilisateur ainsi que la personne en charge de la collecte des informations 'remontées' depuis l'atelier.

Le concepteur peut être le dirigeant lui-même, un subordonné ou un stagiaire, l'expert-comptable, ou enfin le dirigeant d'une autre entreprise qui communique sur son propre système de CDG. En conséquence, les phases de contextualisation et d'appropriation incombent au dirigeant, et sont d'autant plus délicates lorsqu'il n'est pas le concepteur. En effet, un subordonné oriente principalement le système de CDG qu'il conçoit vers son propre domaine d'expertise. De même, un système de CDG adopté par mimétisme envers une entreprise, toute similaire soit-elle, réclame une contextualisation efficace pour s'intégrer dans l'entreprise 'importatrice'. Seul le système de CDG élaboré par l'expert-comptable peut, en fonction de la prestation, être déjà contextualisé, puisque cet acteur a une bonne connaissance de l'entreprise et de son environnement concurrentiel (d'autres entreprises de la même branche d'activité peuvent être aussi clientes du cabinet comptable). Enfin, un système de CDG implémenté par un stagiaire ne présente, en toute logique, aucune contextualisation puisque l'acteur n'a pas de recul sur sa vision de l'entreprise.

Lorsque le dirigeant est le concepteur, sa maîtrise - tant du CDG que des objectifs du contrôle – peut le conduire à s'approprier les outils de CDG au point de mettre en œuvre des 'outils maison', signe de son implication dans cette fonction de contrôleur de gestion.

L'effet de l'identité du concepteur est aussi visible sur la formalisation du système de CDG. De fait, le besoin de transférer le système de CDG d'un acteur à un autre constitue la quasi assurance de sa formalisation, car seul ce qui est formalisé peut être explicité et transmis.

A l'inverse, lorsque le dirigeant est le concepteur, libre à lui de formaliser ou non le système de CDG.

Ainsi, l'identification du concepteur n'est pas suffisante pour déterminer le rôle attribué au système de CDG. En effet, la connaissance de cette identité nécessite d'être recoupée avec celle de l'acteur qui a pratiqué la contextualisation. Cette notion est peu aisée à renseigner, car le dirigeant n'a pas toujours pleinement conscience de son existence. Le résultat de ce recoupement pourrait éventuellement être confirmé par le degré de formalisation, mais la formalisation a pu intervenir soit lors du développement de l'entreprise, soit en raison de son ancienneté.

L'utilisateur du système de CDG est principalement le dirigeant de PE. En fonction de la taille de l'entreprise mais aussi de son désengagement de la production, il délègue le suivi de la production à un subordonné. Le dirigeant réserve pour lui-même pour l'un de ses proches le contrôle des aspects financiers. Où se situe exactement la limite de ce qu'il se réserve et de ce qu'il délègue en terme de CDG ? Les études de cas permettront de préciser cette notion.

La charge de la collecte des informations internes correspond généralement au recueil des temps opératoires réalisés. Ces informations autorisent les métreurs à calculer les écarts sur temps de fabrication. Il faut vraiment que le dirigeant ne soit pas désengagé de la production pour qu'il effectue lui-même cette tâche. Tâche qui par ailleurs entre dans le cadre de la motivation par la relation verbal avec les salariés.

- La notion de **finalité** du système de CDG conduit à celle de fonction des outils de CDG composant le système.

L'étude des outils de CDG en général à destination du dirigeant - c'est dire en excluant les outils de suivi de la production – révèle la dichotomie de la fonction véhiculée par certains de ces outils. En effet, au moins deux fonctions peuvent être révélées sous les termes de 'budget' et de 'tableau de bord', selon l'utilisation qui en est faite : suivi ou pilotage. Ces deux utilisations s'orientent vers l'exploitation de l'entreprise avec des outils de suivi, pour l'une, et vers l'exploration de l'entreprise avec des outils de pilotage, pour l'autre. Il n'est donc pas possible de porter un jugement sur le rôle attribué au système de CDG en constatant la présence d'outils, en raison de la pluralité des fonctions portées par les outils.

Puisque le rôle d'un système de CDG n'est pas clairement repérable grâce à l'identification des outils de CDG le composant, seul le discours du dirigeant permet de connaître sa philosophie gestionnaire. En effet, les rôles de prescription, de contrôle des comportements, de structuration des connaissances, ou de support du changement, attribués à un système de CDG répondent à la philosophie gestionnaire du dirigeant que seul son discours peut exprimer.

- Le rôle de prescription entre dans le cadre d'une approche des outils de CDG à des fins d'exploitation de l'entreprise, et qui plus est en l'absence de notion créative.
- Le rôle de contrôle des comportements, bien que dans le cadre de l'exploitation de l'entreprise, sous-tend un début de réflexion quant au fonctionnement de la PE, de la part du dirigeant.
- Le rôle de structuration des connaissances, entre dans le cadre de l'exploration de l'entreprise, et révèle une volonté d'évolution vers une autre situation.
- Le rôle de support du changement, exploration de l'entreprise par excellence, est signe de la recherche d'adaptation à l'environnement. Dans ce cadre, le système de CDG est 'complet', c'est-à-dire qu'il comprend des outils en amont, pendant et après l'action.

La lecture du rôle du système de CDG est donc rendue possible par la consolidation de l'identification du concepteur, de l'observation des outils sélectionnés, et surtout de la communication du dirigeant au sujet de son objectif quant au contrôle.

SECTION 3 LE REPERAGE DU DESIGN DU SYSTEME DE CDG DU DIRIGEANT DE PE, QUATRE CATEGORIES

L'objectif de cette section 3 est de pouvoir catégoriser le design du système de CDG du dirigeant de PE.

La section 1 de ce chapitre a permis de mettre à jour deux éléments essentiels pour cette recherche :

- Les dimensions d'exploitation et d'exploration de l'entreprise, principalement définies par rapport à la temporalité de la vision du dirigeant de PE (cf. § 1 . 1 . 2 . 4).
- Trois niveaux de réflexion 'stratégique' de la part du dirigeant de PE (cf. § 1 .2. 4) : une absence de stratégie, une stratégie émergeant de l'action, la vision 'stratégique' du dirigeant, et enfin une stratégie définie.

La section 2 a fourni des informations concernant les rôles attribués au système de CDG (cf. § 2 . 2 . 2) : un rôle de prescription, dans le cadre de la conformation, un rôle d'instrumentation du contrôle des comportements - tant des salariés que des parties prenantes extérieures à l'entreprise - un rôle d'exploration des connaissances, concernant le fonctionnement de l'entreprise et l'environnement, un rôle d'exploration du changement.

Un tableau permet de résumer les enseignements de ce chapitre.

Tableau 4 résumé synthétique des apports de la revue de la littérature

Conséquence du type de vision	Exploitation	Exploitation	Exploration	Exploration
Réflexion 'stratégique' du dirigeant	Absence d'objectif stratégique	Stratégie émergeant de l'action	Vision stratégique	Stratégie définie
Rôle attribué au système de CDG	Prescription	Instrumentation des comportements	Exploration des connaissances	Exploration du changement

Tout en conservant à l'esprit les dimensions d'exploitation et d'exploration, l'objectif est d'effectuer une consolidation des niveaux de réflexion 'stratégique' du dirigeant constatés à la section 1, d'une part, et des rôles du système de CDG implémenté par le dirigeant déterminés à la section 2, d'autre part.

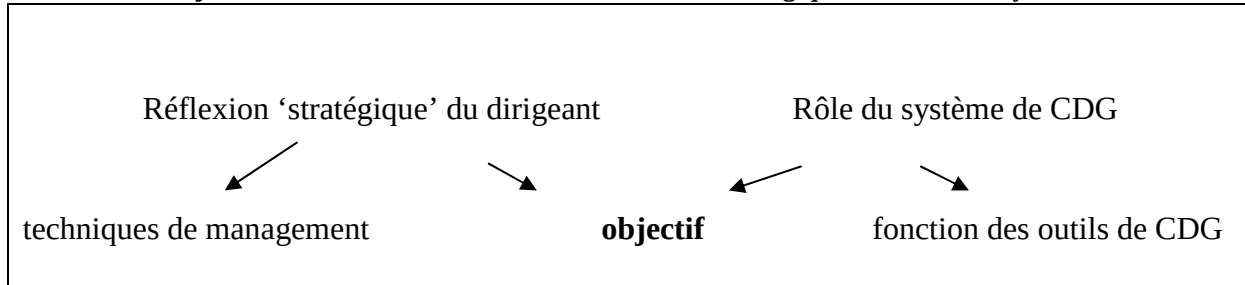
Le résultat de cette consolidation constituera alors **le design d'un système de CDG** du dirigeant de PE.

Deux grandes tendances peuvent être dégagées, leur consolidation définit le design du système de CDG.

Partie 1, Chapitre 1 Les conditions d'exercice du contrôle de gestion en PE, incidence sur le design du système de CDG du dirigeant

- La réflexion 'stratégique' du dirigeant est corrélée, d'une part, à une notion d'objectif et, d'autre part, au niveau de développement des techniques de management.
- Le rôle attribué au système de CDG par le dirigeant est lié, d'une part, à la notion d'objectif et, d'autre part, à la fonction des outils composant le système de CDG.

Schéma 8 l'objectif, dénominateur commun de la réflexion 'stratégique et du rôle du système de CDG



La notion d'objectif représente en quelque sorte le dénominateur commun entre la réflexion 'stratégique' du dirigeant et le rôle attribué au système de CDG.

Ainsi, le croisement entre la réflexion 'stratégique' du dirigeant et le rôle du système de CDG consiste en la consolidation du niveau de développement des techniques de management avec la fonction des outils présents dans ce système de CDG. La consolidation est effectuée par glissement et superposition des éléments de ces deux notions, cela ce schéma.

Schéma 9 consolidation des éléments des deux notions par glissement et superposition

Absence d'objectif	Stratégie émergeant de	Vision stratégique	Stratégie définie	
niveau dévelop des té de mana	Prescription	Instrumentation des comportements	Exploration des connaissances	Exploration du changement
	fonction des outils présents dans ce système de CDG	fonction des outils présents dans ce système de CDG	fonction des outils présents dans ce système de CDG	fonction des outils présents dans ce système de CDG

Le tableau ci-dessous présente le résultat de cette consolidation par catégorie, et détaille les éléments ainsi obtenus.

Tableau 5 croisement des éléments des techniques de management avec les éléments de la fonction des outils présents dans le système de CDG

Exploitation		Exploration	
Absence d'objectif stratégique	Stratégie émergeant de l'action	Vision stratégique	Stratégie définie
Prescription	Instrumentation des comportements	Exploration des connaissances	Exploration du changement
Pas de recherche d'opportunités par rapport à l'entreprise ou à l'environnement	Identification des capacités de l'entreprise, Pas de recherche d'opportunités dans l'environnement	Exploration des opportunités de l'environnement, Peu d'identification des capacités de l'entreprise	Exploration de toutes les capacités de l'entreprise et des opportunités de l'environnement
Pas de responsabilisation des salariés	Recherche motivation et adhésion des salariés	Pas de recherche de motivation et d'adhésion des salariés	Confrontation des schèmes d'interprétation Fonction de communication du CDG
CDG à usage du dirigeant	CDG utilisé pour adhésion des salariés	CDG à usage du dirigeant	CDG utilisé pour adhésion des salariés et des parties prenantes
Mise sous contrôle de la production	Délégation du contrôle de la production	Implication dans le contrôle de la production	Délégation du contrôle de la production
CDG orienté suivi de la production	CDG orienté compréhension du fonctionnement de l'entreprise	CDG orienté veille économique	CDG complet, orienté maîtrise des actions et diagnostic
Pas d'instrumentation de la prise de décision	Outils d'aide à la prise de décisions tactiques	Pas d'instrumentation de la prise de décision	Outils d'aide à la prise de décisions stratégiques
Comptabilité analytique Outils de CDG de suivi	Outils de CDG de suivi	Outils de CDG de suivi et pilotage	Outils de CDG de pilotage
Exploitation de la production de l'entreprise	Exploitation des capacités de l'entreprise	Exploration de la vision du dirigeant	Exploration d'une stratégie définie

Les catégories de design du système de CDG sont donc identifiées par l'étude **du niveau de développement des techniques de management** pratiquées dans l'entreprise, ainsi que par la

connaissance **des attributs des outils de CDG**, c'est-à-dire de leur fonction et de leur utilisateur au sens large³⁸.

Quatre catégories de design du système de CDG sont alors identifiées : exploitation de la production de l'entreprise (3 . 1), exploitation des capacités de l'entreprise (3 . 2), exploration de la vision du dirigeant (3 . 3) et enfin exploration d'une stratégie définie (3 . 4). Elles peuvent maintenant être étudiées avec plus de précision.

3 . 1 Le design du système de CDG 'exploitation de la production de l'entreprise'

Le design du système de CDG 'exploitation de la production de l'entreprise' autorise principalement un suivi de la production. Ce type de contrôle surveille les tâches opérationnelles programmées, afin d'aider les opérationnels dans leur travail. C'est bien souvent le dirigeant qui prend les décisions opérationnelles quotidiennes. L'entreprise est proche du type artisanal concernant le mode de gestion.

Tableau 6 exploitation de la production de l'entreprise

'Exploitation de la production de l'entreprise'	
Niveau de développement des techniques de management	Attributs des outils de CDG
Centralisation des décisions, même des décisions opérationnelles Aucune délégation, Sauf suivi de la production Fonctionnement par le contact verbal Pas de gestion de l'incertitude SI et système de communication informels Structure et processus informels Structure financière à CT Faible culture d'entreprise	Calcul de coûts de revient, de profitabilité par 'chantier' Observation des résultats, lecture du bilan et du compte de résultat

Le CDG effectué dans la PE correspond principalement à une comptabilité analytique, concernant exclusivement des flux internes, mais insuffisamment sophistiquée pour permettre la connaissance du fonctionnement de l'entreprise.

Les données externes sont absentes du système de CDG : la connaissance de l'environnement est très limitée. L'entreprise vit repliée sur elle-même, le dirigeant cherche peu à intégrer des

³⁸ Le terme utilisateur comprend, ici, l'initiateur, le concepteur, l'acteur en charge de la mise en œuvre.

réseaux professionnels et relationnels. L'objectif est bien souvent la pérennité, voire la survie de l'entreprise.

Un système de récompense des salariés informel et l'omniprésence du dirigeant, qui se traduit par un manque d'autonomie et d'initiative des salariés, créent un risque de démotivation de ceux-ci.

3.2 Le design du système de CDG 'exploitation des capacités de l'entreprise'

Le design du système de CDG 'exploration des capacités de l'entreprise' lui permet de participer à la recherche de développement d'une stratégie émergeant de l'action. Le dirigeant éprouve le besoin de dialoguer avec les responsables et d'appuyer la légitimité de ses décisions sur les résultats. Le système de CDG est composé d'outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise, et d'outils de mesure des résultats des actions 'stratégiques'.

Tableau 7 exploitation des capacités de l'entreprise

'Exploitation des capacités de l'entreprise'	
Niveau de développement des techniques de management	Attributs des outils de CDG
Mise en place récente de la décentralisation et de la délégation : - dirigeant désengagé de la production - décisions stratégiques et tactiques uniquement Développement des SI interne et externe, et du système de communication Formalisation de la structure et des processus Structure financière à LT Existence d'une culture d'entreprise favorisée par le dirigeant	Outils de recherche de connaissances : - veille informationnelle - réseaux professionnels Outils de compréhension des mécanismes internes (coût complet, contrôle budgétaire) Outils d'aide à la prise de décisions tactiques Plusieurs performances mesurées, autres que financières

Le contrôle d'exécution est opéré par le ou les responsables de la production. Le contrôle de la production ne concerne quasiment plus le dirigeant qui concentre ses activités sur le contrôle du comportement des salariés.

Une stratégie émergeante de l'action est synonyme de nombreux changements d'orientation, aussi existe-t-il d'un risque de démotivation des salariés.

3.3 Le design du système de CDG 'exploration de la vision du dirigeant'

Le design du système de CDG 'exploration de la vision du dirigeant' autorise la mise en œuvre des objectifs qu'il 'visionne' pour l'entreprise. Le système de CDG ne concerne que le dirigeant : il est établi par et pour lui. Cette vision nécessite un pilotage des objectifs que le dirigeant cherche à atteindre, l'adhésion des subordonnés importe peu. Les caractéristiques inhérentes au dirigeant participent à créer la différence avec l'exploration générale de l'entreprise.

Tableau 8 exploration de la vision du dirigeant

'Exploration de la vision du dirigeant'	
Niveau de développement des techniques de management	Attributs des outils de CDG
Forte centralisation des décisions quel que soit leur niveau Absence de délégation Formalisation du SI externe veille économique Absence de formalisation de la structure et de la planification Culture d'entreprise constituée des valeurs du dirigeant Structure financière adaptée à la temporalité de la vision	Calcul de coûts complets, coûts partiels Calcul d'écart entre les prévisions et le réalisé Contrôle budgétaire Surveillance de l'environnement Tableau de bord de suivi de l'atteinte des objectifs intermédiaires vérifier que les actions vont dans le sens de sa vision mettre en place des actions correctives Absence d'outils d'aide à la prise de décision Mesure de la performance liée à la vision du dirigeant : selon un seul axe

Le dirigeant est toujours impliqué dans la production. Cependant, il a construit ses représentations quant à l'évolution de l'entreprise. Il développe une 'stratégie' correspondant à sa vision. Cette 'stratégie' demande à être plus ou moins pilotée, même si la vision n'est qu'imprécise et non formalisée.

L'absence de consultation et de recherche d'adhésion des salariés constitue un risque de démotivation de ceux-ci

3.4 Le design du système de CDG 'exploration d'une stratégie définie'

Le design du système de CDG 'exploration d'une stratégie définie' correspond à des entreprises qui possèdent une forte volonté de développement, et qui se donnent les moyens d'y parvenir : formalisation et vision à LT. Le système de CDG est plus ou moins complet,

même si la phase de finalisation de la stratégie n'est pas encore formalisée, les outils d'aide à la prise de décisions font leur apparition.

Tableau 9 exploration d'une stratégie définie

'Exploration d'une stratégie définie'	
Niveau de développement des techniques de management	Attributs des outils de CDG
Décentralisation et délégation Structure organisationnelle formalisée SI interne, externe, système de communication et système de CDG formalisés Structure financière à LT Culture d'entreprise mobilisant les salariés	Outils d'aide à la prise de décision stratégique quelques outils de finalisation et de planification Tableaux de bord prospectifs, contrôle budgétaire pilotage des actions dans le sens de la stratégie pilotage des hommes, recherche d'adhésion Plusieurs types de performances mesurées

L'entreprise a défini une 'stratégie' à plus ou moins long terme. Elle a mis en place les moyens nécessaires pour y parvenir, dans tous les domaines y compris le CDG. Cette PE tend à se transformer en PME. L'éventuel risque se situe au niveau de la dénaturation vers la GE.

CONCLUSION de la section 3 Le repérage du design du système de CDG du dirigeant de PE, quatre catégories

La grille d'analyse permet de déterminer quatre catégories de design du système de CDG du dirigeant de PE. En effet, ces catégories de design prennent en considération le niveau de développement des techniques de management et les fonctions des outils composant le système de CDG.

Tableau 10 grille d'analyse du design du système de CDG du dirigeant de PE, partie 'Niveau de développement des techniques de management de l'entreprise'

Niveau de développement des techniques de management de l'entreprise	Exploitation de la production de l'entreprise	Exploitation des capacités de l'entreprise	Exploration de la vision du dirigeant	Exploration d'une stratégie définie
Décentralisation et délégation Formalisation de la structure	Non, dirigeant impliqué dans la production	Oui, récentes	Non, dirige tout, mais désengagé de la production	Oui, avec coordination
SI et système de communication Formalisation des procédés	Non	Oui, SI et de communication internes développés et formalisés	Seulement SI externe développé	Oui, développés
Structure financière	à CT	à LT	En fonction du terme de la vision du dirigeant	à LT
Culture d'entreprise Recherche de motivation et d'adhésion des salariés	Valeurs du dirigeant Non, omniprésence du dirigeant et système de récompense informel	Forte Oui, avec risque si trop de changements d'orientation	Valeurs du dirigeant Non, car pas de consultation	Culture forte Oui, par recherche d'adhésion et d'autonomie des salariés

Tableau 11 grille d'analyse du design du système de CDG du dirigeant de PE, partie 'Fonctions des outils composant le système de CDG'

Attributs des outils de CDG	Exploitation de la production de l'entreprise	Exploitation des capacités de l'entreprise	Exploration de la vision du dirigeant	Exploration d'une stratégie définie
Calcul de coûts, Calcul d'écart, Calcul de profitabilité Outils de suivi de la production	Oui, plus ou moins formalisés	Oui, par le responsable de la production	Oui, par le dirigeant ou le responsable de la production	Oui, par les opérationnels puis remontée des informations aux responsables
Budget, Tableau de bord informatif Outils de connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de l'environnement	Non, rares et informels	Outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise	Outils de veille économique, Contrôle budgétaire	Outils d'aide à la prise de décision, Contrôle budgétaire, Outils de suivi de l'innovation
Outils d'aide à la prise de décision Tableau de bord prospectif, Vérification de la cohérence actions/ objectif Outils de pilotage	Non	Oui, plus aide de conseillers Rarement	Non, ni conseil. Surveillance de la cohérence des actions et de la vision, Surveillance de l'atteinte des objectifs	Oui Tableau de bord prospectif Cohérence des actions / 'stratégie' Atteinte des objectifs
Mesure de la performance	Performance financière exclusivement	Performances financière et sociale	Performances financière et sociétale	Vers tous types de performance

La catégorisation du design du système de CDG du dirigeant de PE est donc obtenue par consolidation des résultats de chacune des deux parties de la grille d'analyse.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1 LES CONDITIONS D'EXERCICE DU CDG EN PE, INCIDENCE SUR LE DESIGN DU SYSTEME DE CDG DU DIRIGEANT

L'apport de ce chapitre 1 est, dans un premier temps, d'apporter **une définition du CDG en PE**. Cette définition doit, à notre sens, comporter l'indication de sa place dans l'organisation, l'identification de son - ou de ses - utilisateur, la connaissance des fonctions qui lui sont affectées, et éventuellement l'expression des moyens qui permettent sa mise en œuvre.

Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons cette définition, synthèse des enseignements de plusieurs auteurs (Moisdon, 1997 ; Gautier et Pezet, 2006) :

En PE, le CDG constitue une procédure plus ou moins formalisée et routinisée, dont la place dans l'organisation dépend de l'incertitude ressentie par le dirigeant, et de sa volonté de réussite. Le CDG représente souvent le seul apport d'informations utilisées par le dirigeant pour guider ses décisions, pour améliorer l'activité organisationnelle ainsi que l'utilisation des ressources, et éventuellement pour faire coïncider les actions entreprises avec ses objectifs pour l'entreprise.

Le lecteur notera que :

- 'Procédure' met en avant la notion de durée dans le temps et dans l'espace ;
- 'Plus ou moins formalisée et routinisée' exprime la modicité des moyens mobilisés, en termes de compétences et de temps ;
- 'La place dépend' montre que cette procédure est largement variable selon les PE,
- 'De la volonté de réussite' spécifie l'apport indéniable d'un système de CDG sur la performance,
- 'Seul apport d'informations' rebondit sur le fait, qu'en PE, les SI interne comme externe sont peu développés,
- 'Guider ses décisions' approche la notion d'aide à la prise de décisions ;
- 'Améliorer' comporte le concept simplifié d'actions correctives ;
- 'Ses objectifs pour l'entreprise' sous-entend deux possibilités : soit l'entreprise répond aux attentes personnelles du dirigeant, soit il calque ses souhaits sur les capacités de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, l'apport de ce chapitre 1 est la construction de **la grille d'analyse du design du système de CDG du dirigeant de PE** (cf. conclusion de la section 3), permettant sa catégorisation, ainsi que l'élaboration du **guide d'entretien** avec les dirigeants de PE (cf. en annexe). Seule la partie de ce guide d'entretien se rapportant aux caractéristiques organisationnelles de la PE et aux outils de CDG est réalisée, la partie inhérente au dirigeant sera construite à l'issue du chapitre suivant, qui étudie la trajectoire du dirigeant de PE.

CHAPITRE 2 La trajectoire du propriétaire-dirigeant de PE, la notion de ‘devenir’

L’objectif de ce chapitre 2 consiste à **construire la trajectoire du dirigeant de PE** ; en ce sens, il étudie les variables qui la composent. La connaissance de ces variables comporte une double finalité : d’une part, construire une grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE et, d’autre part, élaborer le guide d’entretien avec les dirigeants des entreprises de l’échantillon.

Comment définir la trajectoire d’un individu ?

La trajectoire d’un individu a été définie, en introduction, comme l’ensemble des processus ayant permis la construction de son identité, et continuant à agir sur sa projection dans l’avenir. La trajectoire d’un individu a pour résultante, et pour expression, le comportement de cet acteur.

Comment procéder pour étudier la trajectoire du dirigeant de PE ?

Cette trajectoire semble relativement générale aux dirigeants de PE, il paraît possible de la cerner avec précision. Néanmoins, devant l’ampleur du nombre de variables mobilisables, il est évident qu’il va falloir faire des choix et établir des regroupements. Pour autant, il faut que les variables retenues soient les plus pertinentes.

Comment cerner les caractéristiques de la trajectoire du dirigeant avec un nombre de variables raisonnable, au sens propre : qui permet le raisonnement ?

Il n’existe, *a priori*, pas de recherches antérieures à celle-ci portant de manière directe sur la trajectoire du dirigeant de PE. Mais, plusieurs recherches concourent en ce sens, certaines par l’approche du mode de management selon le type de dirigeant, d’autres par l’approche du mode de mise sous tension de l’entreprise selon la catégorie de dirigeant. Les typologies de dirigeants existant dans la littérature vont donc permettre d’identifier les variables de la trajectoire du dirigeant de PE. De plus, de nombreuses recherches ont étudié l’influence de la personnalité du dirigeant sur son style de management, personnalité elle-même construite sur la base du *background* de l’acteur.

Les typologies figurant dans la littérature permettent le repérage des variables les plus souvent mobilisées dans la littérature donc, *a priori*, les plus pertinentes. Les variables ainsi repérées dans les divers travaux des auteurs permettront de construire la grille de lecture de la trajectoire du dirigeant, qui constitue l’*output* de ce chapitre 2.

Le logigramme de la progression de ce chapitre 2 peut s’exprimer ainsi :

Schéma 10 méthodologie de l'étude de la trajectoire du dirigeant de PE

Section 1
Typologies de dirigeants élaborées par les auteurs → variables
TRI – SELECTION
Variables intéressant la construction de la trajectoire + Exemple de classement
CATEGORISATION
Thèmes des variables constituant la trajectoire
ETUDE DE CES VARIABLES
Section 2
Connaissance des variables constituant la trajectoire du dirigeant de PE
CONSTRUCTION DE CETTE TRAJECTOIRE
Grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE

En section 1, **l'étude de différentes typologies** et observations, issues de travaux en lien avec le sujet de cette recherche, permet une approche des variables caractérisant potentiellement la trajectoire du dirigeant. Ces variables sont considérées par la littérature comme révélatrices de son comportement. Puis, la littérature permet aussi de déterminer comment classer les variables retenues.

Les variables sélectionnées et les thèmes de regroupement sont présentés en conclusion de cette section 1.

En section 2, **chaque variable retenue est étudiée en profondeur**. L'objectif est de donner une définition, suffisamment précise et universelle, pour permettre l'utilisation scientifique de ces variables, puis d'en recenser les apports, enfin d'éventuellement définir le mode de collecte de l'information dont elle est porteuse.

Un récapitulatif des variables, accompagnées des travaux des auteurs dans les domaines de la sociologie et de la psychologie, est présenté en fin de cette section 2.

L'output de ce chapitre 2 est **la grille de lecture de la trajectoire du dirigeant** de PE, ainsi que la partie du **guide d'entretien** inhérente au dirigeant.

Les objectifs de ce chapitre sont récapitulés dans le schéma ci-dessous.

Tableau 12 objectifs recherchés dans ce chapitre 2

Chapitre 2	Objectifs
Section 1	Recherche dans les typologies de dirigeants présentes dans la littérature des variables composant la trajectoire du dirigeant de PE Recherche dans la littérature d’un mode de catégorisation de ces variables
Section 2	Analyse approfondie de chacune des variables retenues Mise en exergue de leur intérêt particulier pour la présente recherche
Output du chapitre 2	⇒ Obtention d’une grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE ⇒ Contribution à la grille d’entretien avec les dirigeants de PE

SECTION 1 CONSTRUCTION DE LA TRAJECTOIRE DU DIRIGEANT DE PE, L’ETUDE DES TYPOLOGIES DE DIRIGEANTS

Il existe dans la littérature quelques études concernant le profil du dirigeant de PME – faute de trajectoire et à défaut de PE. Ces études proposent généralement des typologies de dirigeants en fonction d’un élément clé du management. Les variables justifiant ces typologies sont donc repérées, afin de pouvoir déterminer les variables caractérisant la trajectoire du dirigeant (1 . 1). Puis, des regroupements en fonction des thématiques qui entrent dans la constitution de cette trajectoire sont effectués sur les variables retenues (1 . 2). L’objectif de cette section est d’obtenir une sélection de variables, agences, permettant de construire la grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE.

1 . 1 La recherche des variables motivant les typologies issues de travaux des auteurs

Comment repérer, de manière la plus exhaustive possible, les variables utilisées par les auteurs pour qualifier le profil d’un dirigeant de PE ? Ces variables peuvent-elles être utilisées dans l’optique de l’élaboration de la grille de lecture de la trajectoire du dirigeant ?

Les variables permettant de construire la grille de lecture de la trajectoire du dirigeant seront extraites des typologies et des observations présentées par les auteurs. Une typologie permet d’ « établir le système de valeurs et d’intention de la personne concernée et de mieux comprendre ses modes de prises de décisions, ses orientations stratégiques ainsi que l’élaboration de son processus visionnaire » (Filion, 1997). Comme l’expliquent Julien et Marchesnay (1987), il est délicat de dresser un profil type, car les typologies comportent le risque d’être réductrices. En effet, Filion (2007) considère, qu’à la limite, chaque cas est unique, mais qu’il convient de fournir des points de repère en établissant une typologie, même si elle est reconnue être toujours incomplète. Une typologie est un outil théorique et pédagogique ; chaque typologie est construite en fonction de la logique d’action propre au chercheur (Marchesnay, 1993). Une typologie met en œuvre des variables déterminées de manière théorique.

En parallèle des typologies, des observations, faisant intervenir des variables jugées essentielles pour caractériser les éléments constituant la trajectoire du dirigeant, sont présentées. Il faut noter que ces variables semblent porter un aspect plus dynamique de l’acteur que celles des typologies. De par leur individualité, elles apparaissent moins figées, donc plus proches de la notion de trajectoire.

Dans l’objectif de renforcer cette revue de la littérature, les typologies concernant les entrepreneurs sont aussi présentées. En effet, l’entrepreneur peut être considéré comme une sous catégorie de propriétaire-dirigeant. Il a créé lui-même l’entreprise, avec l’objectif d’exploiter une « idée » sur un marché.

Tous les propriétaires-dirigeants de PME ne sont pas des créateurs d’entreprise, mais peuvent être des acquéreurs ou des successeurs – successeurs plus ou moins malgré eux.

Quoi qu’il en soit, l’effet entrepreneuriat risque de s’émousser avec le temps, chez les dirigeants d’un certain âge, ou une fois passée la période de maturité du cycle de vie professionnelle. L’entrepreneur qui cesse d’innover devient un dirigeant, puisque l’innovation est associée à la prise de risque (Mintzberg, *et al.*, 2005). Ainsi, cette situation d’entrepreneur ne concerne que les créateurs d’entreprise, qui plus est, en début de cycle de vie professionnelle.

Cependant, Mintzberg *et al.*, (2005) élargissent l’utilisation du terme « entrepreneur ». En effet, à l’origine réservé au créateur d’entreprise, cette dénomination se rapporte désormais de plus en plus à un acteur ayant un fort leadership et une détermination à réussir. Ces mêmes auteurs utilisent, par extension, le terme « entrepreneur » pour qualifier un « leader visionnaire ».

Dans un premier temps, la recherche concerne les variables objectives (1 . 1 . 1), puis les variables repérées sont d’ordre subjectif (1 . 1 . 2). En effet, c’est la combinaison des variables factuelles qui donne naissance ultérieurement aux variables intangibles inhérentes à l’individu.

1 . 1 . 1 La recherche de variables objectives, les bases du *background* du dirigeant

Des variables objectives, c’est-à-dire liées à une histoire et à un vécu, permettent de connaître le cursus du dirigeant. L’étude menée par Ardeni et Vrain (2000, a) mobilise les variables relatives à l’âge du dirigeant, à ses origines sociale et géographique, à son cursus professionnel, à une éventuelle appartenance à des réseaux relationnels et professionnels et à son « capital social » au sens de Bourdieu.

Le cursus professionnel est constitué de la formation, de l’expérience professionnelle antérieure, de la modalité d’accès à la direction et de l’expérience au poste de dirigeant. L’expérience professionnelle, pour sa part, s’exprime en fonction des postes antérieurs à la prise de direction et selon la durée de cette expérience professionnelle. Les postes occupés auparavant s’évaluent en fonction du type d’entreprise. En effet, les postes occupés modèlent les comportements car ils déterminent les méthodes de travail, ils définissent la manière de diriger et expliquent les politiques de GRH.

Les dirigeants issus de PME « traditionnelles »³⁹ de même activité, qui occupaient des postes à peu de responsabilités sont peu à l’aise dans la gestion, ils se contentent d’une gestion traditionnelle (Ardeni et Vrain, 2000, b). Les dirigeants qui ont acquis une expérience en PME « réorganisée »⁴⁰ ont davantage tendance à déléguer et à gérer de manière rationnelle, transposant des méthodes provenant des GE (Ardeni et Vrain, 2000, a). Enfin, certains ont une orientation principalement technique. Les « successeurs » ont tendance à faire perdurer le type de gestion hérité de la tradition familiale. Pourtant, ils ont souvent « fait leurs armes » dans d’autres entreprises de tailles diverses.

³⁹ Selon définition de Ardeni et Vrain (2000, b) chapitre 1, section 2, § 2 . 1 . 2.

⁴⁰ idem

L’analyse des études précédemment citées permet de lister, de la manière la plus exhaustive possible, les variables qui permettent de qualifier le *background* d’un dirigeant.

Tableau 13 variables permettant de qualifier le *background* du dirigeant

Type de variables	Intitulé de la variable
Variables descriptives du background du dirigeant	<u>Le vécu :</u> Age Origines géographique et sociale Durée de l’expérience au poste de dirigeant Modalités d’accès à la direction <u>La formation :</u> Niveau + éventuelle formation continue Type de formation <u>L’expérience professionnelle :</u> Durée Postes occupés, principalement juste auparavant Degré de responsabilités antérieures Types d’entreprises : taille, appartenant à leur famille ou non, type de gestion <u>Position dans le cycle de vie professionnelle</u> Position de la carrière du dirigeant par rapport au cycle de vie de l’entreprise <u>Réseaux sociaux</u> Appartenance à des réseaux et capital social (au sens de Bourdieu)

Ces variables sont retenues pour qualifier la trajectoire du dirigeant de PE, et pour figurer dans la grille d’analyse de cette trajectoire

1 . 1 . 2 La recherche de variables subjectives, inhérentes au dirigeant

Les typologies retenues mettent surtout en exergue la personnalité de l’acteur. Cette personnalité se décline selon l’attitude, le comportement face à certains événements, la motivation à la fonction de dirigeant. Deux auteurs – Gartner (1989) et Filion (2000, 2007) - travaillent sur la construction des typologies de dirigeants et, de ce fait, sur les variables inhérentes au dirigeant.

Selon Filion (2000), les principales variables prises en considération lors de l’élaboration des typologies de profils d’entrepreneurs sont :

- Le concept de soi, le besoin de réalisation, le besoin de pouvoir, le besoin de reconnaissance, l’autonomie, le contrôle de son destin,
- L’attitude face aux risques, le besoin de sécurité,
- La vision, le style stratégique, la finalité, l’attitude face à la croissance, l’attitude face au profit,
- L’attitude dans les relations interpersonnelles, le système relationnel,
- L’engagement, la capacité d’adaptation, la créativité, l’innovation,

- Le style de leadership, le style de management, la volonté de délégation, le style de prise de décision.

Gartner (1989) répertorie les définitions de l’entrepreneur, données par divers auteurs, et présente les caractéristiques retenues par ces auteurs pour justifier leur conclusion. Des notions complémentaires sont ajoutées :

- Profession des parents, catégorie socioprofessionnelle (déterminants objectifs),
- Capital social et situation de famille,
- Degré de satisfaction dans l’emploi précédent et nombre de postes antérieurs,
- Degré de persévérance, d’agressivité et de compétitivité, adhésion à des associations sportives,
- Capacité d’endurance, type de moralité en affaires,
- Tâches préférées, conscience professionnelle.

Hyrsky (1999) qualifie l’entrepreneur suivant des variables qui mettent en avant l’aspect dynamique⁴¹ :

- « *agent of change* »: *reconstructor, change master, developer, influential, self-confident, person taking responsibility, opportunist, builder.*
- « *self-serving individualist* »: *exploiter, speculator, power seeker, over-ambitiously selfish.*
- « *hard worker* »: *diligent, spade worker, industrious, professional.*

Utsch et Rauch (1999), dans une étude pratiquée en Allemagne de l’Est, expliquent la différence entre entrepreneurs et managers en ces termes⁴² : « *entrepreneurs exhibited greater levels of self-efficacy, higher-order need strength, readiness to change, interest in innovation, machiavellism (competitive aggression) and need for achievement, than did managers* », « *managers showed higher control rejection (lower autonomy)* ».

Selon Chandler et Jansen (1992), l’entrepreneur est performant car il sait reconnaître les opportunités et il peut être créatif ; le manager réussit grâce à ses compétences relationnelles et son esprit de synthèse. Si un entrepreneur est défini par les dimensions de prise de risque, d’innovation et de comportement pro-actif, un non-entrepreneur est reconnu éprouver de l’aversion pour le risque, ne pas être novateur et avoir un comportement passif ou réactif. Stewart *et al.* (1999) repèrent, dans la littérature, trois critères de la personnalité d’un entrepreneur : le besoin d’accomplissement de soi, la propension à prendre des risques et l’orientation vers l’innovation. Hyrsky (1999) identifie un entrepreneur comme engagé dans son travail et dynamique, innovateur, ambitieux et égoïste, présentant un besoin de réalisation de soi et prenant des risques. Mintzberg *et al.* (2005) attribuent à l’entrepreneur des capacités de découverte, de feeling et de ‘remue-méninges’. Cet individu schématisé ne nécessite ni aide, ni normes, ni vie privée ; il est libre d’esprit et il sait convaincre son interlocuteur. Il favorise la mise en œuvre d’initiatives à la résolution de problèmes.

⁴¹ « L’agent du changement » : bâtisseur, maître du changement, développeur, influent, sûr de lui, impliqué, opportuniste, entrepreneur ;

« L’individualiste œuvrant pour lui » : exploitateur spéculateur, leader, ambitieux ;

« Le travailleur » : alerte, dur au travail, besogneux, professionnel.

⁴² « Les entrepreneurs développent un plus haut niveau d’efficience, plus de puissance, de réceptivité à l’innovation, de ruses (esprit de compétition), et de besoin de réalisation que les dirigeants », « les dirigeants refusent davantage le contrôle (moins d’autonomie) ».

Certains auteurs ont conjugué la personnalité du dirigeant et les finalités recherchées. Des typologies prennent en compte les objectifs poursuivis par le dirigeant. Julien et Marchesnay (1987) considèrent les objectifs du dirigeant et la littérature donne une place de choix aux entrepreneurs « PIC » (pérennité, indépendance, croissance) et « CAP » (croissance, autonomie et pérennité).

Tableau 14 comparatif entre entrepreneurs « PIC » et « CAP »

Entrepreneur « PIC »	Entrepreneur « CAP »
Assure la Pérennité de l’entreprise Conservation et accumulation du patrimoine	Recherche des opportunités de profit, même risquées, y compris par la Croissance
Volonté d’ Indépendance financière Pas d’augmentation de capital par apports extérieurs	Volonté d’ Autonomie de décision Apports financiers extérieurs qui ne réduisent pas son autonomie de gestion
La Croissance ne correspond qu’à la recherche d’accumulation de patrimoine	Pérennisation de l’entreprise sous condition d’augmentation du revenu
Attitude adaptative, par réaction aux stimuli extérieurs	Attitude opportuniste, par recherche de zones d’incertitude dans l’environnement
Pas de procédure d’élaboration de la stratégie Stratégie de type incrémentiel	Plutôt orienté intégration que différenciation
Réflexion longue, de mode réactif Très centralisateur des décisions	Impulsif, saisit des opportunités
Souvent salarié licencié, contraint de se mettre à son propre compte	Personnes désireuses de travailler à leur propre compte
	Plus de 30 ans lors de la création de l’entreprise
Plutôt de formation technique	Bonne formation initiale, Eventuelle formation continue
	Expérience professionnelle importante
Peu de responsabilités auparavant	Fortes responsabilités par le passé, diversifiées
Vision externe à l’entreprise étroite, subit les événements	Bonne efficacité en termes de performance économique, financière et gestionnaire
Prospection commerciale faible, peu d’analyse du marché	Forte position commerciale sur le marché
Fonctionne grâce à ses réseaux et en fidélisant les clients	Recherche de nouveaux clients
Paternaliste avec les salariés, avec une tendance égocentrique	Recherche l’implication des salariés

Source : Julien et Marchesnay (1987)

A l’intérieur même de la classe des entrepreneurs, Torrès (2001) distingue l’ « entrepreneuriat corporatiste » de l’ « entrepreneuriat libéral ».

- L’objectif de l’entrepreneur « corporatiste » est la réponse a un besoin de reconnaissance et d’appartenance, ce dirigeant ressemble à l’entrepreneur « PIC ». Il présente un instinct de

protection, de défense, pour préserver les avantages acquis et se garantir des menaces, il est assez traditionnaliste.

- L’objectif de l’entrepreneur « libéral » est d’assouvir son besoin d’accomplissement et de réalisation de soi, il s’approche de l’entrepreneur « CAP ». Son instinct de compétitivité le conduit à une position offensive de recherche d’opportunités, afin de se situer en pionnier.

Hillairet (2002) a répertorié, dans la littérature, d’autres typologies qui intègrent les objectifs du dirigeant. Cette étude fournit une sélection de critères, concernant les dirigeants, particulièrement bien adaptés à notre recherche de variables, et que reprend le tableau ci-dessous.

Tableau 15 typologies intégrant la notion d’objectif du dirigeant

Auteurs	Typologie	Caractéristiques
Laufer (1975)	Manager innovateur	Besoin de réalisation de soi, Pas d’identification à l’entreprise
Laufer (1975)	Entrepreneur-propriétaire orienté vers la croissance	Désir de pouvoir, de réalisation de soi, de succès, de statut, Cycle de vie de l’entreprise calqué sur sa carrière
Siu (1995)	Entrepreneur idéaliste	Désir de réussite personnelle
Duchéneaut (1999)	Entrepreneur rebelle	Souhait de revanche sur la vie, de réussite personnelle
Duchéneaut (1999)	Entrepreneur mature	Recherche d’équilibre professionnel et familial

Source : Hillairet (2002)

Laufer (1975) réalise une typologie motivationnelle de l’entrepreneur, dans laquelle elle intègre les objectifs personnels recherchés en fonction de l’approche de la croissance, pour déterminer quatre types de dirigeant.

Tableau 16 typologie motivationnelle de l’entrepreneur

Objectif dominant	Croissance et innovation	Croissance, mais autonomie financière	Refus de croissance, maintien de l’autorité
Réalisation	Entrepreneur-manager		
Pouvoir		Entrepreneur-propriétaire	Entrepreneur-technicien
Autonomie			Entrepreneur-artisan

Source : Laufer (1975)

Selon Stewart *et al.* (1999), les entrepreneurs sont repérables par leurs objectifs de profit et de croissance, et par leur stratégie planifiée, ainsi que par le fait qu’ils considèrent leur entreprise comme une « extension de leur personne ». Mintzberg *et al.* (2005), spécifient que « les buts de l’entreprise ne font que prolonger [ceux de l’entrepreneur], qui pour autant n’est pas spécialement attiré par la recherche de profit.

Les entrepreneurs adoptent souvent une forte orientation ‘futur’ qui réduit la disposition à réfléchir aux événements passés (Baron, 2000), et augmente la tendance à penser que les choses sont comme elles devaient être, et comme il était prévisible. De plus, la disposition à certains biais (l’insouciance, l’illusion du contrôle) les conduisent à attendre des résultats futurs positifs ; ce penchant contribue à leur éviter de se focaliser sur les événements passés.

En effet, les entrepreneurs connaissent moins de sentiments de regret concernant un passé décevant (par exemple, des opportunités manquées) du fait qu’ils se livrent moins au « *counterfactual thinking* » ⁴³(Baron, 2000).

Les motivations courantes chez un entrepreneur correspondent aux caractéristiques d’un leader : désir de rivaliser, désir d’exercer le pouvoir, désir de s’affirmer, désir d’un statut distinctif (Miner, 1990). Le degré de motivation de l’entrepreneur s’avère être corrélé avec celui de l’orientation vers la croissance.

Ainsi, de très nombreuses variables expriment les caractéristiques de la trajectoire du dirigeant. Dans un but de clarté, les variables relatives à des notions très proches les unes des autres peuvent être regroupées sous une même et unique dénomination. Ceci encore plus spécialement lorsque la mesure des valeurs qu’elles prennent est quasiment la même. Cette assimilation n’est pas jugée réductrice, mais ‘rationalisante’.

Tableau 17 regroupements effectués entre variables mobilisant la même notion

Autour de la notion de :						
Logique	Esprit de compétition	Leadership	Attitude	Approche du risque	Type de vision	Préférence temporelle
Valeurs Idéologie Moralité en affaires Conscience professionnelle	Ambition Contrôle du destin Degré de persévérance Endurance	Confiance en soi Influence sur autrui Compétences relationnelles Capacité à convaincre Capital social	Perception de l’entrepreneuriat Capacité d’adaptation Ouverture d’esprit Esprit de synthèse Capacité à créer des scénarii Capacité à « remue-ménages »	Résistance à l’incertitude Identification à l’entreprise Impulsif/réflexion longue Innovateur Intuition	Globale / segmentée CT / LT Construction de représentation mentale Capacité à formaliser	Insouciance, illusion du contrôle Tendance aux regrets

⁴³ Traduit par approximation par ‘sentiment de regret’

Les variables ‘types d’objectif’ et ‘types de besoin’ constituent en eux-mêmes des variables, pouvant être déclinées selon les items répertoriés. La spécificité de ces variables est de prendre des valeurs identifiées.

Tableau 18 objectifs et besoins du dirigeant de PE, répertoriés dans la littérature

Type d’objectif	Pérennité du patrimoine Indépendance financière Autonomie de décision Croissance par accumulation de patrimoine Croissance par saisies d’opportunités Profit
Type de besoin	Reconnaissance Appartenance Accomplissement / réalisation de soi Instinct de préservation / sécurité Pouvoir Statut Succès / réussite personnelle Puissance par la croissance Revanche sur la vie Equilibre professionnel et familial

1.2 La recherche de classement des variables

Un classement peut être défini comme « un processus cognitif qui permet d’organiser les informations disparates, de les articuler et d’en réduire la complexité » (Faber, 2000). Les études concernant le propriétaire-dirigeant portent, généralement, sur quelques caractéristiques, les plus explicatives. De ce fait peu d’exemples de catégorisation figurent dans la littérature.

Les travaux de Daval *et al.* (1999), en rapport avec le sujet de cette recherche, sont retenus pour classer les variables répertoriées. Une synthèse de ces travaux est effectuée afin de présenter les catégories de variables suggérées par ces auteurs. Daval *et al.* (1999) recherchent l’impact des caractéristiques inhérentes à l’entrepreneur sur les pratiques de management, et par conséquent sur le succès des entreprises. Ils utilisent la *grounded theory* pour sélectionner cinq catégories centrales afin d’organiser la grille d’analyse. Ces catégories sont : histoire, aptitudes, besoins, politique générale de l’entreprise (PGE), et mode de management.

Les variables explicatives selon Daval *et al.* (1999)

- La catégorie ‘histoire’ regroupe l’origine et le *background*. Les variables intrinsèques à l’individu sont l’âge et le sexe. Une régularité statistique est constatée par Bruyat (1993) concernant « l’ascendance entrepreneuriale », c’est-à-dire le fait qu’un entrepreneur soit très souvent fils de travailleurs indépendants. Les variables interactionnelles sont la formation et

l’expérience antérieure, ainsi que le tissu relationnel. Les variables en rapport avec le projet sont le mode de détention du capital et le stade d’avancement du projet.

- La catégorie ‘aptitudes’ regroupe la confiance en soi, l’esprit de compétitivité, la capacité d’adaptation (Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984), l’attitude face à l’innovation et face au risque, l’esprit d’initiative et l’engagement personnel. La « maturité professionnelle » (Bruyat, 1993) est jugée primordiale. Cette notion fait référence à la position dans le cycle de vie professionnelle.

- La classe des besoins comporte les notions de sécurité, d’autonomie, de reconnaissance et de statut. Bruyat (1993) présente le besoin d’indépendance comme statistiquement récurrent.

Ces trois groupes comportent des variables intrinsèques à l’individu, qui constituent des variables explicatives de la politique d’entreprise et du mode de management.

Les variables expliquées selon Daval *et al.* (1999)

Les variables orientées vers la connaissance du comportement lors d’une prise de décision concernant l’avenir de l’entreprise, sont des variables expliquées. Il en est de même concernant les variables faisant référence au comportement de l’acteur en tant que chef d’entreprise et à son action sur l’organisation.

- Les variables associées à l’orientation générale de l’entreprise comprennent la philosophie gestionnaire (Julien et Marchesnay, 1996), et le choix de gestion ou orientation stratégique, c’est-à-dire la recherche de profit, d’indépendance, de pérennité, de la satisfaction de réussir ou de créer quelque chose (Bruyat, 1993), l’attitude face à la croissance.

- Les variables représentatives du style de management se décomposent, d’une part, en modalités de gestion des relations internes (relations intra-organisationnelles, style de *leadership*, de contrôle et d’autorité) et, d’autre part, en modalités de gestion des relations externes (stratégie relationnelle, ouverture du capital, partenariats). Elles comprennent aussi une réflexion stratégique avancée.

Cette proposition de catégorisation, établie par Daval *et al.* (1999), intègre à la fois les objectifs du dirigeant et son mode de management.

L’objectif de cette section est d’obtenir une catégorisation des variables de la trajectoire du dirigeant adaptée au mieux à la présente recherche. Notre choix de catégorisation est effectué en fonction des variables jugées primordiales - c’est-à-dire celles qui intéressent principalement le système de CDG - sélectionnées au paragraphe 1 . 1.

Tableau 19 thèmes proposés par Daval *et al.* (1999) et thèmes retenus

Thèmes proposés par Daval <i>et al.</i> (1999)	Thèmes retenus
Histoire, besoins (origine)	Itinéraire socioprofessionnel
Besoins, histoire, aptitudes, management, PGE	Expression de la personnalité
Aptitudes, management, PGE	Aptitudes managériales
PGE, histoire, besoins, aptitudes	Projection vers l’avenir

La décision de catégorisation se porte donc sur les thèmes qui synthétisent au plus près la composition de la trajectoire du dirigeant et en autorise une représentation mentale.

Conclusion de la section 1 Construction de la trajectoire du dirigeant de PE, l'étude des typologies de dirigeants

Le tableau ci-dessous récapitule les variables retenues à l'issue de cette revue de la littérature des typologies de dirigeants. Il recense les auteurs qui prennent en considération ces variables, la dénomination retenue pour chaque variable et, enfin, son appartenance à un thème composant la trajectoire du dirigeant de PE.

Tableau 20 variables sélectionnées pour représenter la trajectoire du dirigeant

Auteurs	Variables	Thèmes
Ardenti et Vrain (2000, a) Julien et Marchesnay (1987) Richbell <i>et al.</i> (2006)	Formation initiale et continue	Itinéraire socioprofessionnel
Richbell <i>et al.</i> (2006)	Expérience professionnelle antérieure taille entreprise sphère d'activité	
Gartner (1989) Chandler et Jansen (1992) Ardenti et Vrain (2000, b)	Capital social du dirigeant appartenance à des réseaux	
Gartner (1989)	Origine sociale	
Richbell <i>et al.</i> (2006)	Origine géographique	
Filion (2000) Hyrsky (1999) Laufer (1975)	Attitude Engagement personnel	Expression de la personnalité
Gartner (1989) Gartner (1989) Torrés (2001) Utsch et Rauch (1999)	Position dans le cycle de vie professionnelle Succès/échecs antérieurs Esprit de compétition	
Baron (2000) Hyrsky (1999)	Rapport au temps préférence temporelle horizon temporel	
Filion (2000) Gartner (1989) Chandler et Jansen (1992) Stewart <i>et al.</i> (1999) Hyrsky (1999) Baron (2000) Mintzberg <i>et al.</i> (2005)	Approche du risque risques antérieurs Confiance en soi tendance aux regrets intuition	

Filion (2000) Laufer (1975) Ould Sadegh (1997) Chandler et Jansen (1992) Julien et Marchesnay (1987) Torrés (2001)	Type de vision Capacité à identifier des opportunités	Aptitudes managériales
Filion (2000) Ardenti et Vrain (2000, b) Chandler et Jansen (1992)	Type de décisions prises	
Mintzbertg <i>et al.</i> (2005) Filion (2000)	Leadership Confiance en soi	
Ardenti et Vrain (2000, b) Laufer (1975) Chapellier (1994)	Approche de la formalisation Construction de représentations mentales	
Mintzberg <i>et al.</i> (2005) Bouhaouala (2007)	Valeurs et logique d’action niveau de rationalité	Projection vers l’avenir
Filion (2000) Julien et Marchesnay (1987) Miner (1990) Richbell <i>et al.</i> (2006)	Approche de la croissance	
Filion (2000) Setwart <i>et al.</i> (1999) Hyrsky (2000) Torrés (2001) Laufer (1975) Miner (1990)	Présence d’objectifs personnels Besoins à satisfaire rapport au père	

Ainsi, la trajectoire du dirigeant de PE est constituée de quatre thèmes.

- Un socle, le *background* ou l’itinéraire socioprofessionnel du dirigeant qui comporte :
 - sa formation initiale (niveau et type), et éventuellement sa formation continue ;
 - ses expériences professionnelles antérieures à la prise de direction, avec les notions de durée, de taille des entreprises, de changement de sphère d’activité ;
 Ces deux notions peuvent être regroupées sous la notion de compétence dans les différents domaines (management, CDG, technique).
 - son capital social au sens de Bourdieu, qui se traduit par l’appartenance à des réseaux relationnels et professionnels ;
 - son origine sociale, intégrant le mode d’accès à la direction, et son origine géographique ;
 - auxquels il convient d’ajouter la structure du capital de l’entreprise.

- L’expression de la personnalité, parfois sous-tendue par des faits marquants de la vie du dirigeant, et qui se traduit par :

- son attitude, exprimée par son engagement personnel, sa position dans le cycle de vie professionnelle, ses expériences antérieures en termes de succès ou d’échec et son esprit de compétition ;
- son rapport au temps, évalué par sa préférence temporelle et l’éventuelle anticipation de la prise de direction de l’entreprise ;
- son approche du risque, estimée par ses prises de risques antérieures, sa confiance en lui, sa tendance aux regrets et son degré d’intuition ;

- Les aptitudes managériales du dirigeant, qui s’expriment par :

- le type de vision, c’est-à-dire une vision globale de l’entreprise et de l’environnement, ou une vision segmentée, ne portant que sur certains éléments, éventuellement exclusivement sur l’entreprise ; la capacité à identifier les opportunités est un indicateur du type de cette vision ;
- la temporalité de sa vision, autrement dit une vision à court terme ou une vision à long terme, déterminée par l’horizon temporel du dirigeant ;
- le type de décisions prises par le dirigeant, des décisions opérationnelles, tactiques ou stratégiques ;
- la perception du CDG, appréciée par le degré de formalisation, la construction de représentations mentales, auxquels peut se greffer le degré de confiance dans l’expert-comptable.

Il faut remarquer, concernant les aptitudes managériales du dirigeant, que ces variables ont déjà été mobilisées lors de l’étude de la revue de la littérature (cf. chapitre 1, § 1 . 1). Les conséquences des valeurs prises par ces variables ont aussi été déterminées, et ont largement participé à la définition du design du système de CDG du dirigeant de PE. Ces variables entrent donc – de manière indirecte – dans la construction de la grille d’analyse du système de CDG du dirigeant.

Ainsi, le thème ‘aptitudes managériales’ permet de construire une trajectoire du dirigeant complète, de visualiser la grille de lecture globale de cette trajectoire. Mais ce thème, et l’ensemble des variables qu’il contient, ne sera pas utilisé pour la recherche de correspondances entre le design du système de CDG du dirigeant et les variables de sa trajectoire.

- La projection vers l’avenir, constituée d’éventuels projets, à différents stade de réalisation selon les dirigeants, et exprimée par :

- ses valeurs et sa logique d’action,
- son approche de la croissance,
- ses besoins à satisfaire, parfois en lien avec la relation au père.

Maintenant que ces variables ont été sélectionnées et catégorisées, elles demandent à être mieux connues, et surtout définies avec précision afin de constituer une base de langage commun. La connaissance de ces variables constitue l’apport de la section 2 de ce chapitre concernant la trajectoire du dirigeant de PE.

SECTION 2 LA CONNAISSANCE DES VARIABLES CONSTITUANT LA TRAJECTOIRE DU DIRIGEANT DE PE

Les principaux déterminants de la trajectoire du dirigeant sont classés, à l’issue de la section précédente, suivant les quatre thèmes qui constituent une trajectoire : l’itinéraire socioprofessionnel, l’expression de la personnalité, les aptitudes managériales, et enfin la projection vers l’avenir. Ces déterminants sont appréhendés, dans cette section 2, indépendamment des typologies qui ont permis de les sélectionner, mais selon les travaux des auteurs qui étudient spécifiquement ces variables. En effet, dès lors qu’il s’agit de se référer à la personnalité du dirigeant, le recours à l’expertise de spécialistes de ce domaine est rendue nécessaire. Il permet aussi de minimiser la portée de la subjectivité du chercheur.

L’objectif n’est pas d’analyser la personnalité du dirigeant, ses aptitudes managériales ou ses projets, et encore moins d’en tirer des explications concernant son comportement ou ses préférences, c’est-à-dire de porter un jugement. Le but est simplement de définir les variables qui composent la trajectoire, par l’utilisation d’un langage commun et de définitions reconnues par la littérature.

Une variable n’est pas étudiée isolément ; au contraire, afin de limiter les risques d’erreur, la conjugaison de plusieurs variables permet de cerner les caractéristiques des déterminants de la trajectoire.

Les variables constituant la trajectoire du dirigeant sont présentées suivant l’ordre de la catégorisation proposée : itinéraire socioprofessionnel (2 . 1), expression de la personnalité (2 . 2), aptitudes managériales (2 . 3) et projection vers l’avenir (2 . 4).

2 . 1 Les variables composant l’itinéraire socioprofessionnel du dirigeant

Les caractéristiques de l’itinéraire socioprofessionnel du dirigeant sont représentées par des faits tangibles : par son niveau de formation et la poursuite, ou non, d’une formation continue (2 . 1 . 1), par son expérience professionnelle, variée ou non, en PE ou en GE, d’encadrement ou sans responsabilité, technique ou de gestion (2 . 1 . 2), par son appartenance, ou non, à des réseaux professionnels (2 . 1 . 3) et, de manière plus discrète, par ses origines sociale et géographique (2 . 1 . 4).

Il faut noter que l’âge constitue une variable qui a une influence indirecte, mais à plusieurs niveaux : sur la formation initiale, sur la position du dirigeant dans le cycle de vie professionnelle, sur l’approche du risque ; elle intervient souvent en tant que variable modératrice.

2 . 1 . 1 La formation des dirigeants, vers une professionnalisation du métier de dirigeant

L'étude de Duchéneau (1996) démontre qu'apprendre le métier de dirigeant « sur le tas » n'est désormais plus possible en raison de la complexification et de la diversité des domaines à appréhender. De ce fait, la formation des dirigeants est passée d'**une formation technique** à **une formation en gestion**. La **professionnalisation** du métier de dirigeant est corrélée à l'âge du dirigeant, cette profession ayant aussi bénéficié de l'allongement de la scolarité, ces dernières années.

Souvent, le dirigeant de PE a **une formation technique**. De plus, en tant parfois que sous-traitant, il a une culture mécanicienne qui lui permet de répondre favorablement aux demandes du donneur d'ordre. Il dispose et utilise un savoir-faire reconnu ; ceci bien souvent au détriment d'une culture commerciale ou de management (ISEOR, 1998). Selon Pigé (2002), pour une PE, l'un des facteurs clés de succès est la compétence technique de son dirigeant ; par contre, plus l'entreprise grandit, plus les compétences organisationnelles de son dirigeant deviennent importantes. Une expérience de la fonction production est privilégiée pendant la phase de démarrage de l'entreprise, puis une expérience de la fonction commerciale pendant la phase de développement, enfin une expérience de la fonction financière lors de la phase de maturité (Pigé, 2002).

Une formation en gestion de la part du dirigeant représente une partie des atouts de l'entreprise, spécialement en termes de compétitivité. Il doit savoir maîtriser les différents niveaux de décision et d'action (Julien et Marchesnay, 1987). Sa capacité à articuler des contraintes très diverses⁴⁴ représente une de ses compétences essentielles. Sa capacité contractuelle⁴⁵ nécessite des compétences stratégiques (ISEOR, 1998). Ce besoin contractuel est lié au fait que le dirigeant ne peut plus maîtriser tous les domaines dont relève l'activité de l'entreprise, et doit externaliser. Cependant, il faut qu'il sache construire sa demande en expertise externe à l'entreprise, repérer les experts, savoir travailler avec eux.

Les dirigeants connaissent donc un besoin de **professionnalisation** de leur management (ISEOR, 1998). Cependant, la culture du matériel et non de l'immatériel constitue un obstacle en terme de dépenses de formation (ISEOR, 1998) : les PME n'ont pas intégré l'importance de l'investissement immatériel. Elles doivent apprendre à acheter une prestation immatérielle, comme elles achètent du matériel, en mettant en concurrence les prestataires, et avec un choix objectif. Mais plus que de formation, c'est d'accompagnement dont les dirigeants ont besoin, de suivi sur la durée.

On note que le dirigeant a tendance à reproduire son propre schéma pour son personnel et ainsi à être davantage demandeur de salariés diplômés s'il l'est lui-même, et inversement.

Le niveau de formation du dirigeant constitue donc une variable importante de l'itinéraire socioprofessionnel. On peut s'attendre à ce que cette variable pèse sur les compétences du dirigeant.

⁴⁴ Techniques, réglementaires, institutionnelles, économiques...

⁴⁵ Capacité à établir des contrats avec les sous-traitants, les clients, les partenaires.

2 . 1 . 2 L’apport des expériences professionnelles antérieures, des habitudes de travail bénéfiques

L’expérience professionnelle consiste en la construction d’un capital, c'est-à-dire d’acquis « sous forme de disposition permanente » (Bourdieu, 1986). Les comportements et les attentes se trouvent modifiés par les fonctions occupées dans le parcours professionnel. Pour qualifier cette expérience professionnelle, Lawrence et Lorsch (1967) introduisent la notion de différenciation ; par exemple, l’un des « facteurs de différenciation » est l’« exposition au contrôle de gestion ». Cette différenciation tend à mettre en évidence une « perception sélective », une forme de biais perceptuel en fonction du poste occupé (sorte de déformation professionnelle).

Selon Mintzberg *et al.* (2005), « la plupart des stratèges sont autodidactes ». Autrement dit, ils utilisent principalement leur expérience professionnelle pour construire leurs connaissances. Ces connaissances les aideront dans les expériences à venir. Les expériences professionnelles sont donc très décisives dans la détermination de la trajectoire du dirigeant.

2 . 1 . 3 La possession d’un capital social, création de richesse immatérielle par l’appartenance à des réseaux professionnels

La littérature concernant les réseaux relationnels et professionnels considère que le **capital social** correspond à la création de **réseaux** à haut niveau de confiance partagée.

Le capital social est formé d’une multitude de relations potentielles avec les membres de la famille, les proches, les réseaux professionnels. Le capital social est considéré comme la ressource principale d’un réseau, car il mobilise la capacité des décideurs à importer des ressources dans l’entreprise. Bourdieu (1986) considère que le rôle du capital social est de favoriser les coopérations au sein d’une classe sociale. Pour les sociologues (Casson et Della Giusta, 2007), le capital est assimilable à un stock qui s’accroît au cours du temps. En effet, un capital social croît au fur et à mesure de son ‘utilisation’, contrairement aux flux physiques (Bowey et Easton, 2007). La prévisibilité de l’honnêteté, de la solvabilité, et la propension à honorer ses obligations (Casson et Della Giusta, 2007) sont les deux composants de la confiance accordée au sein d’un réseau. La notoriété est une des dimensions du capital social. En effet, une bonne réputation favorise les échanges, car elle réduit la perception des risques. Une bonne réputation, un réseau social étendu... constituent un capital social permettant de côtoyer les personnes de bon conseil (Baron et Markman, 2003).

L’appartenance à **des réseaux** constitue un des déterminants de l’attitude entrepreneuriale, et est considérée comme la manifestation de l’existence d’un certain capital social (Casson et Della Giusta, 2007). Le réseau est, entre autres, constitué par les relations amicales professionnelles et associatives, et par les syndicats professionnels. Il permet au dirigeant de faire évoluer sa conception de la gestion et d’échanger des informations. Les relations externes à l’entreprise représentent le tissu relationnel du dirigeant. Ce tissu peut être importé via des expériences en GE, il constitue alors une mine d’informations concernant les pratiques de gestion (Ardenti et Vrain, 2000, b). L’acteur peut évoluer d’un réseau à un autre, en fonction de ses besoins, de ses intentions (Casson et Della Giusta, 2007). Les différents types

de réseaux sociaux correspondent donc à divers objectifs. Les réseaux répondent à une recherche d'accès à des ressources gratuites. Pour ceux qui débutent dans la gestion sans ce facteur essentiel, le constituer absorbe beaucoup de temps. De plus, un long délai est nécessaire avant une utilisation efficiente de ces relations.

Il faut noter que ce type de réseau se distingue des relations informelles, puisqu'il existe une structure associative. On constate un niveau de formalisation dans la programmation comme dans le déroulement des rencontres (périodicité, lieu, programmation de thèmes, animation des échanges, compte-rendu écrit...). En plus de la relation avec d'autres dirigeants du même secteur d'activité, les associations offrent souvent la présence ponctuelle de spécialistes de sujets précis.

Les réseaux sociaux sont composés de flux intangibles de renseignements de tout ordre, tels des prix de marché, des savoir-faire... Il est reconnu qu'un capital social possède une valeur économique qui favorise le commerce. Les membres de tels réseaux connaissent un bénéfice « instrumental » (Casson et Della Giusta, 2007). Généralement, l'investissement dans un réseau social est sensé procurer un retour en termes de marché.

Selon Bowey et Easton (2007), un réseau permet la résolution de problèmes “au vol”, c'est-à-dire lors de rencontres informelles. La recherche d'opportunités est étroitement liée à l'obtention d'informations. Au sein d'un réseau, les informations sont obtenues de sources qui ne présentent aucune notion de compétition entre elles, ces renseignements n'ont donc aucune raison d'être volontairement erronés. Ainsi, les réseaux aident à entrer en contact avec des personnes fiables.

Le mimétisme (cf. chapitre 1, § 2 . 1 . 1 . 4) se détermine à la suite d'échanges informels, au cours de manifestations diverses, où s'effectuent des échanges d'idées et de solutions. Cette convergence des préoccupations risque, en contrepartie, de freiner l'introduction d'idées nouvelles. Mais il faut noter que, malgré les apparences, cette approche n'exclut pas le volontarisme (Huault, 2002). En effet, les ‘mentors’ et les forums professionnels, qui aident à se construire des représentations, et les réseaux professionnels informels, où l'acteur doit être actif, constituent les sources sociales de découverte d'opportunités (Ozgen et Baron, 2007).

2 . 1 . 4 L'origine sociale et le mode d'accès à la direction, les atouts d'une formation au quotidien

Lorsque l'origine sociale du dirigeant fait que ses parents étaient eux-mêmes dirigeants d'entreprise, il bénéficie d'une **éducation informelle** au management. Les **origines géographiques** du dirigeant sont aussi à connaître.

Raveleau (2007), afin d'étudier la trajectoire d'un dirigeant, considère son « histoire personnelle ou familiale » et établit le lien entre l'expérience professionnelle et l'« **éducation informelle** » dans le contexte familial. En effet, la philosophie du dirigeant s'acquiert par les « effets formateurs du quotidien » (Raveleau, 2007), par le fait de vivre sa jeunesse au contact d'un père propriétaire-dirigeant.

Ardenti et Vrain (2000, b) observent, à la suite de la prise de succession, aussi bien une continuité dans le type de gestion « traditionnelle », que des transformations radicales, en termes de stratégies, d'innovations technologiques et d'innovations organisationnelles. En revanche, selon la taille de l'entreprise, deux ou plusieurs personnes de la famille font

généralement partie des salariés. Le comportement du dirigeant peut être influencé par la présence dans l’entreprise de membres de la famille. Cette situation joue dans deux sens : temporiser les conflits du travail, et transposer les conflits familiaux. La dynamique des relations sociales en subit les effets. La rationalité du dirigeant peut éventuellement être dégradée par les relations familiales.

Le mode d’accès à la direction ne semble pas, selon Ardeni et Vrain (2000, b), avoir régulièrement une influence sur les pratiques de gestion du dirigeant. Cette variable ne devrait pas avoir beaucoup d’impact sur le design du système de CDG.

Quant aux **origines géographiques**, il est reconnu (Duchéneau, 1996) que bien souvent le dirigeant est natif de la région où il a construit sa vie professionnelle, même s’il a été très mobile à une époque révolue. Ce fait favorise la formation de réseaux, cet « ancrage local » (Raveleau, 2007) constitue ainsi plutôt un avantage pour l’entreprise.

2.2 Les variables concourant à l’expression de la personnalité du dirigeant

Par agrégation de différentes interprétations de la notion de personnalité (Nuttin, 1980 ; Kets de Vries, 2002) il est possible de la définir comme l’ensemble assez stable des caractéristiques objectives d’un individu et de ses valeurs. Ce sont les valeurs qui créent l’aspect subjectif d’une personnalité. Le comportement d’un acteur est en grande partie déterminé par sa personnalité, elle-même influencée par sa vision de la société (Kets de Vries, 2006). La personnalité du dirigeant est étroitement liée à ses aptitudes managériales. En effet, le mode de formation de la personnalité détermine, selon Laufer (1975), la motivation profonde pour le rôle de dirigeant.

Les variables qui composent la personnalité sont la volonté (2.2.1), le rapport au temps (2.2.2), variable importante de l’organisation, l’approche du risque (2.2.3) omniprésente en PE.

2.2.1 L’attitude, l’engagement personnel et l’incidence de la position dans le cycle de vie professionnelle

Les travaux de recherche s’accordent à souligner que, pour diriger l’entreprise, le dirigeant doit développer un certain niveau d’**engagement personnel**, voire d’**esprit de compétition**. Des éléments factuels, constituant sa trajectoire, ont aussi un rôle déterminant sur la qualité de son engagement : sa **position dans le cycle de vie professionnelle** et ses **expériences antérieures**.

L’engagement personnel du dirigeant, tant auprès de l’entreprise que de son environnement, l’incite à la compréhension du fonctionnement de l’entreprise et des interrelations avec l’environnement. Cet engagement personnel est reconnu avoir une influence sur l’état du SI et l’approche du CDG.

Concernant l’**esprit de compétition**, la ténacité et la persévérance, Hillairet (2002) propose d’étudier les centres d’intérêts et les activités de loisirs d’un individu pour évaluer le degré

« d’ouverture aux choses ». En effet, le dirigeant qui est, ou a été, largement investi dans une cause ou une association, qui a une activité sportive, associative ou politique, porte en lui un aspect passionnel. Ce trait de caractère va de pair avec un esprit de compétition, une motivation à réussir quelque chose et donc une propension à faire que ses projets réussissent. La résilience, ou volonté de franchir les obstacles, conduit les individus à aborder les problèmes difficiles sur le plan émotionnel de manière proactive, à tirer des leçons constructives de leurs expériences (Kets de Vries, 2006). Le degré de ténacité d’un acteur peut être analysé (Verstraete, 1999) par la persistance qu’il développe à atteindre le but qu’il s’est fixé. Cette persistance dépend de la stabilité des causes de son choix. La réalisation met en œuvre des forces personnelles ou internes – aptitude et effort – et des forces environnementales ou externes – difficulté de la tâche et chance (Verstraete, 1999). Plus les causes sont internes et stables dans le temps, plus l’atteinte de l’objectif est possible.

Roussel (2001) retient cette définition de la motivation : « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l’intensité et la persistance du comportement ». Ce même auteur fait remarquer qu’il est donc difficile d’observer la motivation d’un acteur. Il ajoute que le processus de motivation est déclenché soit par l’action d’une force motivationnelle externe », inhérente à la situation, soit par « l’action d’une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l’instinct, les traits de personnalité ».

Lors d’une étude sur les différences individuelles des comportements des dirigeants dans l’objectif d’une meilleure compréhension de l’organisation, Kets de Vries (2006) distingue cinq étapes du **cycle de vie professionnelle**, qu’il dénomme : 1. choc de la réalité, 2. socialisation et maturation, 3. crise du milieu de carrière, 4. acceptation, 5. préretraite. En fonction de l’étape du cycle de vie les besoins et les désirs d’accomplissement se modifient, car les émotions et les sentiments évoluent. Le type de satisfaction obtenue au travail se transforme donc au fil du temps. La position du dirigeant dans le cycle de vie professionnelle a une grande influence sur l’organisation, sur l’acceptation de changements, comme sur son mode de gestion. La position du dirigeant dans le cycle de vie professionnelle est reconnue avoir une incidence sur la composition du système de CDG. Au début, le dirigeant a tendance à chercher des appuis, à éprouver le besoin de se rassurer, aussi met-il en œuvre de nombreux outils de CDG. Puis avec le temps, il peut avoir abandonné certains types de contrôle par lassitude des travaux non directement productifs.

L’incidence des **expériences professionnelles** antérieures - succès / échecs - est étudiée par Lewin⁴⁶. Cet auteur précise l’importance de quatre facteurs influençant la détermination et l’enthousiasme à entreprendre une action : le rôle du succès des expériences professionnelles antérieures, le niveau d’aspiration relatif à ces succès antérieurs, l’action entreprise, et enfin le ressenti du niveau de réalisation de cette action et ses conséquences. Le niveau d’aspiration, qui a toujours tendance à s’élever, intègre aussi les références culturelles de l’acteur et sa perception de l’échec. Cette perception de l’échec est sous-tendue par la volonté de maîtriser son destin (Hillairet, 2002), ainsi que par le rapport au temps et la faculté à oublier.

⁴⁶ Dans les théories interactionnistes.

2 . 2 . 2 Le rapport au temps et l’orientation temporelle privilégiée

La perception du temps intervient dans le processus de construction de la réalité. En effet, la dimension temporelle est une variable active de la personnalité qui a un fort rôle dans la construction des **représentations temporelles** individuelles et collectives⁴⁷. La notion de temps intervient dans le degré d’anticipation des événements, dans le concept de « futurité » (Auregan, 1998), dans la prise de risque, et dans les types de stratégie. L’orientation temporelle s’établit vers le passé, le présent, le futur, le cycle ; chez les dirigeants, l’orientation vers le futur est l’orientation dominante, mais les **horizons temporels** diffèrent selon les acteurs.

Ainsi, il s’avère que la **représentation temporelle** est un acte essentiel qui a un impact sur la performance de l’entreprise, en termes d’allocation de ressources, de coordination des activités entre le CT et le LT. Le dirigeant doit donc maîtriser les diversités temporelles à l’intérieur de l’entreprise, comme dans son environnement. Les dirigeants qui favorisent les projets à rentabilité faible, mais à court terme, ont généralement un spectre temporel pauvre et une orientation vers le futur peu développée. A l’inverse, les dirigeants qui ont une orientation vers le futur forte sont orientés vers l’action. Ils préfèrent les projets à rentabilité forte et à long terme. Etudier la représentation que se fait du temps un dirigeant permet de comprendre son approche du futur, et son besoin ou non de planification à long terme.

La moyenne des acteurs ne peut se projeter dans le long terme requis pour élaborer des plans stratégiques. L’**horizon temporel** sur lequel se projette généralement un dirigeant est évalué en moyenne à 2,85 ans (Auregan, 1998). Il est donc inférieur à celui d’une stratégie formalisée sur cinq ans, cas le plus couramment rencontré. L’horizon temporel peut, de ce fait, contrarier le réalisme d’un processus de planification.

Un indicateur concret de la préférence temporelle d’un dirigeant peut être constitué par le degré d’anticipation de la prise de direction.

2 . 2 . 3 La notion de risque, en fonction de la confiance en soi, de la tendance aux regrets et de la place de l’intuition

Plusieurs composantes constituent l’approche de la notion de risque : le niveau d’aversion pour **le risque**, la tendance aux **regrets**, la place de l’**intuition**.

Le **risque** est présent dans toute activité. Il peut être d’ordre juridique, financier, économique ou social. La perception du risque de la part d’un dirigeant diffère de celle des autres acteurs : il est impliqué à titre personnel ou/et professionnel. De plus, les variables contextuelles ont une influence sur l’approche du risque. L’aversion pour le risque passe par des facteurs comme l’anxiété, qui peut entraver la fixation de buts. Cette notion se rapporte au problème de l’accès à l’information et à la qualité de cette information (Nivoix, 2008).

Le « traitement cognitif d’une situation » (Nivoix, 2008) génère une émotion qui sera **regret** ou satisfaction. La théorie du regret (Nivoix, 2008) fait intervenir la notion de regret - ou de

⁴⁷ Au demeurant, il faut noter que la décomposition de la variable temporelle est largement fonction des éléments pris en compte dans une recherche.

satisfaction - de l'acteur suite à sa prise de décision. Cette théorie subit l'influence du contexte qui peut être l'urgence de la décision, l'état psychologique du décideur... La décision en situation d'incertitude s'effectue en calculant l'anticipation de satisfaction – ou de regret. Nivoix (2008) en conclut donc que l'anticipation de ce regret éventuel, conjugué à l'expérience de l'acteur, sont les paramètres essentiels dans les processus de prise de décision. En fonction de la nature du problème à résoudre, l'**intuition** côtoie les techniques analytiques. Elle est particulièrement nécessaire dans des situations d'urgence, nouvelles et sans repère, et surtout par rapport à la fonction Ressources Humaines de l'entreprise. L'intuition est fondée sur l'expérience. Argyris (1973, cité par Cossette, 2004) affirme que l'intuition et l'émotion n'ont pas leur place dans un modèle de prise de décision. L'émotion est souvent considérée comme un facteur perturbant de la prise de décision. Pourtant il existe de forts liens entre émotion et cognition. La culture organisationnelle refuse – de manière tacite ou explicite – l'utilisation de l'intuition. En revanche, Calori (1998, cité par Cossette, 2004) réproouve l'absence de ces qualités chez les managers, en établissant le lien entre, d'une part, l'intuition et l'émotion et, d'autre part, la motivation et la créativité.

2 . 3 Les variables reflétant les aptitudes managériales du dirigeant

Les aptitudes managériales, dont le dirigeant fait preuve, concernent toutes les fonctions de l'entreprise, y compris l'art de diriger les hommes et de prendre en considération les attentes des parties prenantes. L'objectif est de conduire l'entreprise vers la performance. La principale qualité d'un dirigeant est souvent reconnue être la capacité à identifier des opportunités (2 . 3 . 1). L'apport de sa fonction est généralement déterminé par le type de décisions qu'il se réserve (2 . 3 . 2), par son leadership (2 . 3 . 3) et par sa capacité à gérer un projet (2 . 3 . 4).

2 . 3 . 1 Un type de vision déterminant la capacité à identifier des opportunités

Une vision à la fois globale et à long terme correspond à la capacité à identifier des **opportunités** et à adopter les éléments du changement.

Casson et Della Giusta (2007) expliquent que, d'une part, l'entrepreneur sait obtenir des informations que les autres ne possèdent pas et que, d'autre part, il sait déceler dans ces informations l'**opportunité** à saisir, là où les autres acteurs ne voient que des causes potentielles de risque. Il sait qu'une opportunité peut surgir, mais sans savoir ni où, ni quand. Du fait qu'il attend cette opportunité, il est préparé à la saisir. Cette capacité à avoir un regard largement étendu fait de lui un entrepreneur : il est « socialement favorisé » (Casson et Della Giusta, 2007). Un entrepreneur perçoit des opportunités différentes en fonction de son type d'environnement social. Un réseau constitue un facilitateur d'intégration dans un secteur d'activité.

Deux options apparaissent en fonction des capacités du dirigeant (Torrés, 1998) : soit il développe une attitude de résistance au changement ou, au mieux, d'adaptation forcée ; soit il fonctionne par anticipation réfléchie des événements, ou **adoption** du changement. Ces deux modes de fonctionnement se déclinent selon des temporalités différentes. Résistance et

adaptation s’effectuent avec une vision à court terme. L’adoption et l’anticipation sont, bien sûr, basées sur une vision à long terme.

2 . 3 . 2 Le type de décisions prises par le dirigeant, un indice de sa rationalité

Les décisions prises par le dirigeant sont d’ordre **opérationnel**, **tactique** ou **stratégique**. Elles peuvent ne pas toujours apparaître comme **rationnelles**.

Les activités opérationnelles, dans un cadre structuré, ne sont logiquement pas du ressort du dirigeant, et il est logique que la prise en charge du contrôle d’exécution soit réalisée par les responsables opérationnels. Cependant, le suivi de la production demande une remontée des informations depuis les opérationnels. Le dirigeant de PE motive généralement les opérationnels, dans l’objectif de les inciter à atteindre les résultats escomptés. Cette motivation, généralement verbale, consiste surtout à préciser les contributions de chacun. Un mode verbal, donc non structuré, est aussi employé lors de la négociation avec les fournisseurs et les clients. Cette tâche, surtout en ce qui concerne les fournisseurs, relève du travail de l’acheteur industriel, mais très souvent le dirigeant apprécie ce type de contact.

Les activités tactiques, telles que la prise de décisions optimales au bon moment, exigent d’avoir compris les situations, d’être en mesure de les analyser. Ceci requiert la connaissance du fonctionnement de l’entreprise et de son environnement. Choisir la meilleure solution à un problème réclame d’avoir su traiter le problème avec méthode, d’en avoir structuré la résolution. Concernant la Gestion des Ressources Humaines, certaines actions demandent à être structurées et formalisées (recrutement de salariés, mode de récompense équitable, actions de formation, préparation du renouvellement des salariés). La négociation avec les parties prenantes oblige le dirigeant à être à l’écoute, à admettre le jugement des autres. A l’inverse, cette situation lui permet de légitimer ses actions par les résultats obtenus, par les performances de l’entreprise.

Les activités stratégiques, comme la gestion financière à long terme, sont étroitement liées à l’innovation et à la prise de risques mesurés. La planification à long terme favorise la construction d’une vision de l’avenir souhaité pour l’entreprise. Mettre en place cette vision exige d’avoir la meilleure connaissance de l’entreprise et de son environnement, de favoriser la construction du réseau professionnel (participer à des salons, adhérer à des clubs de dirigeants). En parallèle, la construction de la communication interne et externe de l’entreprise, permet de communiquer sur cette vision, d’y faire adhérer les salariés.

En économie, **la rationalité** est considérée comme l’attitude des agents qui recherchent le maximum de satisfaction au moindre coût. Selon Schumpeter, le propriétaire-dirigeant se distingue de l’agent économique rationnel. Il garde une certaine liberté vis-à-vis des paramètres du marché ; il est capable de prendre des risques, d’innover. Cependant, les comportements des dirigeants ne sont pas toujours conformes à la rationalité économique, et peuvent même parfois sembler désintéressés. Lorsque l’on constate un comportement autre que celui de recherche systématique de maximisation des profits, il est courant de le qualifier d’irrationnel ; il n’en est rien. En fait, les mentalités des dirigeants induisent une « logique d’action hédoniste » (Bouhaouala, 2007) qui favorise l’orientation des choix économiques et organisationnels hors du champ de la rationalité. Selon Boudon, le comportement supporte le biais de la rationalité humaine. « L’entreprise et le profit sont des moyens au service de

l’assouvissement de leur passion » (Bouhaouala, 2007). Selon les théoriciens du *rational choice*, tout comportement intègre la recherche de l’intérêt individuel.

2 . 3 . 3 Le degré de leadership développé par le dirigeant, confiance en soi et « intelligence émotionnelle »

La confiance en soi et l’intelligence émotionnelle dont fait preuve le dirigeant constituent les caractéristiques reconnues d’un leader.

La confiance en soi est à rapprocher de l’internalité⁴⁸ (Filion, 2007), caractéristique d’un acteur qui privilégie les causes internes (son intelligence, ses compétences...) dans sa recherche d’explication des événements. Le risque de l’internalité poussée consiste à ce que l’acteur soit coupé de la réalité extérieure, source de perte de confiance en soi ou, à l’inverse, d’égoïsme. En effet, l’excès d’assurance peut se révéler positif comme négatif. Positif, car le dirigeant génère l’adhésion de ses collaborateurs et fait participer les salariés ; négatif, car il prend des décisions de manière peu objective et s’appuie sur des détails. A dose raisonnable, le narcissisme est indispensable à l’estime de soi et à la fabrication de son identité. Il est à la base de la confiance en soi, de la créativité et de l’esprit de domination, propres aux leaders. Beaucoup de leaders sont sujets à un narcissisme dit « réactif » suite à un enchaînement de causes négatives ; mais ce type de narcissisme peut aussi avoir des conséquences positives.

Arbour (2008) montre que plus l’estime de soi, éprouvée par le dirigeant, est élevée, plus la mesure de la performance est utilisée et plus cette mesure est diversifiée. Pour autant, cet auteur reconnaît que l’estime de soi n’est une variable explicative ni de l’utilisation, ni de la diversité de la mesure de la performance. L’explication en est qu’un acteur possédant une haute estime de lui-même recherche la confirmation de sa réussite et l’assurance qu’il conduit bien l’entreprise dans la direction souhaitée. Il peut ainsi utiliser les résultats de cette évaluation vis-à-vis d’autrui, pour modifier ou embellir le regard que les autres portent sur lui. Une faible estime de soi induit une mesure de la performance pauvre, ainsi que l’absence d’utilisation de cette mesure dans le but de diriger l’attention vers le dirigeant. Ainsi, l’estime de soi incite à plus de mesures de la performance, et explique l’utilisation qui est faite de cette mesure.

L’« **intelligence émotionnelle** » (Kets de Vries, 2006) représente la compréhension tant de ses propres « forces motivationnelles » que de celles des autres. L’originalité de chaque individu est due aux différentes nuances émotionnelles de son affect. L’intelligence émotionnelle est un des déterminants de l’autorité et du pouvoir. Ceci explique pourquoi un dirigeant efficace doit de préférence posséder une forte intelligence émotionnelle. Des situations telles que les relations personnelles, la communication, la conduite d’équipes, l’approche du changement, réclament une intelligence émotionnelle. Selon Kets de Vries (2002), seules les personnes présentant quelques unes des caractéristiques narcissiques et paranoïaques sont à même de pouvoir être à la tête d’une organisation. A l’inverse, les personnes éprouvant peu de sentiments ne se retrouvent que rarement à la direction d’entreprise.

⁴⁸ Ou « Locus of control »

2 . 3 . 4 La capacité à gérer un projet, degré de formalisation et construction de représentations mentales

Le *background* de l’individu, principalement constitué de son expérience professionnelle, lui permet de construire un « capital expérientiel », qui s’exprime par une « intelligence stratégique » (Hillairet, 2002), grâce à laquelle il acquiert la capacité à gérer un projet. La capacité du dirigeant à gérer un projet peut être explorée à l’aide de deux éléments : le mode de construction de ses **représentations mentales** et ses habitudes de **formalisation**.

Une **représentation mentale** est une modélisation instinctive qui constitue une action réflexe de sauvegarde devant un problème, contrairement à une modélisation qui a une connotation intentionnelle. Schmitt *et al.* (2002) proposent de définir les représentations mentales comme l’ « état de l’image mentale que se fait un sujet ou un groupe d’un objet, d’un concept, d’un contexte, d’un événement, d’un système, d’un comportement, plus généralement ». Un acteur construit la représentation de son activité à partir de ses connaissances et de son expérience, par quête de sens, par apprentissage, ou par influence de la culture organisationnelle. Tout acteur construit des représentations des situations qu’il appréhende. Cependant, pour une même tâche, les représentations vont être différentes selon les acteurs, en fonction de leur expérience et de leurs connaissances. Autrement dit, les représentations mentales sont fonctions de la trajectoire du dirigeant. Chaque dirigeant va donc avoir construit une représentation personnelle et individuelle de situations plus ou moins génériques, dans des entreprises d’un même secteur d’activité et de taille similaire.

Devant le besoin d’étayer la construction de ses représentations mentales, le dirigeant prend conscience de la nécessité d’une meilleure compréhension du fonctionnement de l’entreprise et d’une connaissance plus élaborée de l’environnement. La construction de représentations mentales fait donc appel au CDG pour deux raisons : le discernement de la réalité et l’approfondissement des connaissances. Contrairement à l’expérience des dirigeants qui entraîne donc souvent des représentations mentales subjectives, un système de CDG est un dispositif de connaissance qui sert de représentation de la réalité, par une approche objective. Les dispositifs de CDG offrent un cadre perceptuel des problèmes rencontrés et de leur résolution possible.

L’éducation est reconnue avoir une forte influence sur le comportement de **formalisation** du dirigeant. En effet, plus le dirigeant a un niveau d’éducation élevé, plus la gestion de l’entreprise présente de chance d’être formalisée, et inversement. Le niveau d’éducation constitue réellement d’une variable prédictive (Davila, 2005). L’expérience professionnelle en grande entreprise, surtout si cette expérience est juste préalable à la direction de la petite entreprise, a aussi une influence sur le fait de formaliser, en terme d’habitude (Davila, 2005). L’action de planifier étant sous-tendue par celle de formaliser, les constatations de Richbell *et al.* (2006) peuvent s’appliquer aux habitudes de formalisation : le fait de changer de sphère d’expérience, de secteur d’activité, ainsi que le fait que le dirigeant entretienne des relations avec les autres entreprises de la région ne peuvent que favoriser la propension à planifier (Richbell *et al.*, 2006). Enfin, principalement les dirigeants qui cherchent la croissance montrent une forte tendance à la formalisation (Richbell *et al.*, 2006).

A l'inverse, d'autres situations tendent à réduire la propension à formaliser. La recherche d'autonomie de décision, par absence de délégation, génère un manque de formalisation. Si le nombre d'années au poste de direction tend à accroître la propension à formaliser, il s'avère que, passé la période de démarrage, les dirigeants deviennent désabusés envers des exercices d'écriture de formalisation. Le fait que le dirigeant soit originaire de la région l'incite à moins formaliser, dans la mesure où il maîtrise mieux l'environnement géographique.

2 . 4 Les variables témoignant de la projection dans l'avenir de la part du dirigeant

La trajectoire d'un dirigeant a été définie (chapitre introductif, § 1 . 1 . 1), de manière dynamique, comme contenant la notion d'évolution. Cette projection dans l'avenir prend ses racines dans l'histoire de l'acteur (2 . 4 . 1) et dans les conditions mentales dans lesquelles il se positionne (2 . 4 . 2). C'est la conjugaison de sa personnalité, de ses aptitudes et de la situation actuelle qui vont déterminer l'existence d'un objectif (2 . 4 . 3).

2 . 4 . 1 Rôle des valeurs et du type de culture, naissance de diverses logiques

Le dirigeant est un acteur muni d'une contingence socio-historique caractérisée, entre autres, par **ses valeurs** et **sa culture**. Son histoire et sa culture construisent **la logique d'action** du dirigeant

Julien et Marchesnay (1987) définissent **les valeurs** comme des « concepts théoriques fondamentaux relatifs à l'explication du comportement des individus et systèmes sociaux ». Bordeleau et Morin (1986) distinguent, d'une part, les valeurs personnelles - attitude face au risque, importance du statut, besoin de réalisation de soi, recherche d'indépendance - qui se rapportent aux besoins de l'individu et, d'autre part, les valeurs organisationnelles – approche de la croissance économique, incidence de la sécurité familiale dans les prises de décisions, prise en compte de la satisfaction des salariés, participation au développement communautaire – qui s'expriment dans les objectifs poursuivis par l'entreprise. Les valeurs ont une influence certaine sur les motivations et les besoins du dirigeant. Autrement dit, valeurs, besoins et buts du dirigeant se conjuguent pour influencer son mode de gestion.

Il faut noter le rôle du contexte familial et du milieu professionnel. En effet, l'influence familiale perdure même lors de la vie d'adulte. L'acteur « transporte avec lui des représentations et des valeurs familiales dans les différents champs sociaux qu'il traverse et qui modèlent ses préférences et ses choix professionnels ou qui encadrent durablement ses motivations » (Bourdieu, 1986). Les valeurs du dirigeant sont aussi influencées par le fait qu'il est à la fois propriétaire, souvent membre de la famille aussi propriétaire, et dirigeant (Ould Sadegh, 1997). Le dirigeant est donc un acteur issu de différents groupes dans des cadres sociaux différents. Il possède, de ce fait, une culture issue des spécificités cognitive, normative, prescriptive et symbolique. Ces valeurs vont avoir une influence sur les décisions stratégiques. Cependant, les valeurs d'un acteur ne sont pas données une fois pour toutes.

La culture fait appel au passé et aux contraintes, c'est-à-dire aux règles (Guyot et Vandewattyne, 2004). Les composantes culturelle et identitaire expliquent la diversité des

stratégies développées par les acteurs dans une situation d'action similaire, ceci justifie l'explication de l'action d'une « communauté » donnée.

Une logique d'action est la combinaison de l'histoire et de la culture de l'acteur dans le contexte d'une situation d'action. La logique d'action du dirigeant comporte une dimension individuelle qui est centrée sur ses motivations, c'est-à-dire les besoins à satisfaire, et sur ses projets.

Le dirigeant raisonne selon une combinaison personnelle des différentes logiques :

- Une logique familiale (Torrés, 1998) est preuve d'une volonté de gérer l'entreprise dans un cadre familial ;
- Une logique économique (Torrés, 1998) se rapporte au souhait de pérenniser ou de développer l'entreprise, au désir de gagner plus d'argent, et à l'opportunité d'exploiter une idée de marché ou une idée de produit (Hillairet, 2002) ;
- Une logique politique (Torrés, 1998) montre la relation au pouvoir entretenue par le dirigeant ;
- Une logique sociale (Hillairet, 2002), caractérisée par l'envie de continuer une tradition familiale et le désir d'obtenir un statut social ;
- Une logique personnelle (Hillairet, 2002), qui s'identifie par le souhait d'être indépendant, le désir d'exploiter son expérience professionnelle et le besoin de créer quelque chose ;
- Une logique relationnelle (Garnier et Mercier, 2003), qui met l'accent sur les relations avec les parties-prenantes et s'exprime par l'appartenance à des réseaux relationnels, le degré d'acceptation des idées d'autrui et de confiance accordée ;
- Une logique professionnelle (Garnier et Mercier, 2003), scindée en logique relationnelle, logique artisanale (qui met en avant le savoir-faire de l'entreprise) et logique systémique (image de l'organisation flexible et décentralisée).

Ces divers niveaux de logique constituent un support pour l'analyse des stratégies personnelles des dirigeants.

2 . 4 . 2 L'approche de la croissance, diverses attitudes possibles

La croissance correspond, pour le dirigeant, à la prise d'initiatives et de responsabilités, à un sentiment de confiance en soi et dans les autres, de confiance dans l'avenir. La croissance par **déterminisme** se différencie de la croissance par **volontarisme**. Il est montré que l'entreprise peut souhaiter **limiter sa taille**, mais le dirigeant de PE favorise assez souvent cet **objectif** de croissance.

Suivant une vision **déterministe** et mécaniste, et selon la théorie néo-classique, les entreprises sont obligées de croître jusqu'à une taille optimale ; sinon, elles seront exclues du marché, pour lequel la croissance représente un phénomène naturel (Janssen, 2002). Sous l'effet de la pression de la concurrence, l'entreprise doit croître jusqu'à une dimension optimale, où les coûts sont minimisés. Si elle ne le fait pas, les coûts deviennent supérieurs à ceux de la concurrence ; donc l'entreprise ne réalise pas de profit, ou moins que la concurrence, et elle disparaît. C'est le résultat d'un mécanisme de marché. La théorie du cycle de vie de l'entreprise affirme aussi que la croissance est un phénomène auquel l'entreprise ne peut échapper. Elle survient naturellement après la période de création, et avant la phase de

maturité (Godener, 2002). La croissance peut aussi devenir une obligation, si elle conditionne la survie de l’entreprise (Persson-Géhin et Dokaj-Ivanaj, 2002).

Suivant une vision **volontariste**, et selon le modèle de Schumpeter (1926), le dirigeant a un rôle central dans le processus de croissance économique. Penrose (1959) s’interroge sur la croissance des entreprises et aboutit à la construction de la théorie des compétences. Elle positionne la connaissance comme variable explicative de la croissance et du développement des organisations (Grimand, 2005). De même, le modèle du capital humain, qui prend en compte les caractéristiques du dirigeant, considère que des capacités managériales pauvres génèrent des entreprises de petite taille, et inversement. Ainsi, les aptitudes managériales, en tant que ressources rares, déterminent une limite de la taille des entreprises. Persson-Géhin et Dokaj-Ivanaj (2002) étudient l’influence du dirigeant sur la recherche de croissance. Plus le dirigeant avance en âge et plus il est depuis longtemps à la direction, moins il recherche la croissance, mais plutôt le profit et la sécurité. Le mode de détention du capital influence aussi la recherche de profit et de sécurité. La formation et l’expérience du dirigeant ont une incidence : parmi les dirigeants favorisant la croissance, 46 % ont une formation secondaire ; parmi les dirigeants favorisant la non – croissance, 95 % ont une formation supérieure dont 52 % une formation plutôt en gestion. Tréhan (2004) étudie les moyennes entreprises patrimoniales sous-traitantes et constate que les facteurs qui favorisent la recherche de croissance sont les aspirations du dirigeant au pouvoir et son ambition politique, ainsi que le potentiel de l’entreprise et son environnement, bien sûr.

Au demeurant, selon Eggens (1975) « le but de l’entrepreneur est que la firme survive d’abord, qu’elle croisse ensuite ». Wtterwulghé (1998) reconnaît qu’un dirigeant peut ne pas souhaiter la croissance de son entreprise afin de ne pas dépasser un certain seuil. En effet, si la croissance peut être nécessaire à la survie, une croissance trop forte peut freiner le profit. En effet, la croissance s’oppose à une recherche de sécurité et de protection. Le souhait de **limiter la taille** de l’entreprise revient à diminuer les risques. La recherche de croissance peut aussi être limitée par le refus de financements extérieurs. En effet, croissance et indépendance ne peuvent que rarement cohabiter, or l’indépendance constitue le premier objectif d’une majorité de dirigeants. Selon Tréhan (2004), des aspirations plutôt patrimoniales vont aller à l’encontre de l’endettement à long terme et de ce fait freiner la croissance externe. La crainte de la complexité, nécessitant la délégation du pouvoir, constitue aussi un frein à la recherche de croissance. Ferrier (2002) explique que la croissance de la PME peut être freinée par des règles administratives imposées par le droit du travail. En effet, le passage au-delà de certains seuils en termes de nombre de salariés est lié à des contraintes de création de comité d’entreprise, de représentation syndicale... D’après Reyes (2004, b), des facteurs limitant cette évolution sont le type de secteur d’activité et l’absence de volonté de croissance de la part du dirigeant. Julien et Marchesnay (1987) affirment que les PME peuvent assurer leur pérennité sans passer par une volonté de croissance. Janssen (2002) confirme que les forces du marché ne contraignent pas les entreprises à croître ; la plupart des entreprises ne croissent effectivement pas, ou seulement peu.

Néanmoins, pour quatre dirigeants sur dix, l’**objectif** prioritaire est la croissance (Persson-Géhin et Dokaj-Ivanaj, 2002). Les caractéristiques de la personnalité du dirigeant vont définir le mode de croissance choisi. Ces caractéristiques peuvent se regrouper (Tréhan, 2004) en « variables de vécu, pratiques de gestion, aspirations relatives à la croissance ». Laufer (1975)

montre que les dirigeants qui souhaitent conduire leur entreprise vers la croissance sont des personnes fortes d’une expérience de cadre, assortie d’un haut niveau de responsabilité. Ils ont ainsi des capacités à la hauteur de leurs ambitions, et peuvent maîtriser le changement organisationnel. Ils savent prendre du recul par rapport aux problèmes techniques, et ont conscience des contraintes de leur fonction. Néanmoins, des dirigeants peu armés pour la gestion peuvent aussi maîtriser la croissance. Pour un dirigeant de PME, l’ajustement entre ses aspirations et la situation constatée peut être considéré comme un apprentissage (Eggens, 1975). La notion d’apprentissage concernant l’accord entre les souhaits et les possibilités montre que le dirigeant requiert une certaine expérience avant de savoir concilier au mieux ces deux paramètres.

2 . 4 . 3 Des besoins à satisfaire, des facteurs de motivation pour l’entreprise comme pour le dirigeant

Dans une étude sur les candidats créateurs d’entreprise, Guyot et Vandewattyne (2004) donnent de la stratégie personnelle cette définition : « L’action dépend plus des ressources et des atouts dont l’acteur dispose et des relations dans lesquelles il est inséré que d’objectifs explicites et conscients qu’il se donne ». Crozier et Friedberg (1977) concèdent qu’un acteur adopte une stratégie personnelle parce qu’il en perçoit l’opportunité, mais aussi parce qu’il sait en posséder les capacités - matérielles, affectives, cognitives, relationnelles - qui lui permettront d’en assumer les risques. Ainsi, comme tout acteur, le dirigeant développe une stratégie personnelle. Les objectifs les plus répandus, qui peuvent être considérés comme des orientations, sont : la pérennité du patrimoine, l’indépendance financière, l’autonomie de décision, la recherche modérée de profit et la recherche de développement de l’entreprise. Les objectifs d’ordre plus personnel sont orientés vers la maximisation du profit et l’accroissement de la notoriété de l’entreprise avec ses retombées positives sur le dirigeant. En fait, bien souvent, le projet du dirigeant pour l’entreprise est aussi élaboré de manière à répondre à des besoins personnels à satisfaire.

D’après Julien et Marchesnay (1987), le dirigeant a pour objectifs « des avantages personnels, tels le prestige, l’ambition, l’indépendance, le jeu, le pouvoir sur soi et sur la situation économique, le profit... ». Selon ces mêmes auteurs, l’objectif de croissance n’est parfois explicable que vu par la grille de lecture expliquant le désir de puissance du dirigeant. Ainsi, Julien et Marchesnay (1987), dans l’objectif d’associer les trois types de buts - la pérennité, l’indépendance et la puissance, qui est adjointe au goût du pouvoir et au désir d’accomplissement - préfèrent parler de « panier d’utilité » du dirigeant, ou « ensemble hiérarchisé de buts, susceptible d’être formalisé au travers d’une fonction d’utilité ». L’entreprise participe à l’objectif du dirigeant qui peut être « la réalisation de soi en tant qu’individu social à travers l’action entrepreneuriale » (Bouhaouala, 2007).

Une enquête de Laufer (1975), qui répertorie les besoins à satisfaire, permet de mieux comprendre les déterminants concernant la recherche de satisfactions par le biais de la propriété de l’entreprise.

Selon la théorie de la motivation, l’acteur veut toujours intervenir sur son environnement. Il génère ainsi un « **plaisir de causalité** » (Nuttin, 1980)⁴⁹, car il se positionne en cause du changement et non en spectateur. Ce plaisir est à l’origine de la motivation au travail, ainsi que des satisfactions que l’acteur en retire. Ceci explique la place tenue par les projets personnels.

Le désir d’**autonomie** est à opposer à une situation antérieure de forte subordination familiale ou professionnelle. Le besoin d’indépendance - qu’il soit envers la famille ou envers l’environnement - est jugé facteur de dynamisation et de volonté d’agir. Mais il peut aussi correspondre à un certain degré d’inertie de la part du dirigeant.

Le souhait de **réalisation de soi** représente la conséquence d’une limitation, antérieure, au développement personnel. Le besoin d’autoréalisation et l’**intérêt du travail** sont liés par la volonté du dirigeant de réaliser des projets qu’il mûrit depuis longtemps. Etrillard (2006) s’interroge sur la nature de la réussite qui est recherchée, il envisage une « forme de réussite personnelle » donc « par nature entrepreneuriale », et prend l’exemple d’un développement à l’international comme point d’honneur de la réalisation du dirigeant, ou « accomplissement entrepreneurial ». Afin de répondre à la notion d’accomplissement de soi, Bouhaouala (2007) remarque que la réussite ne sera satisfaisante que si elle est obtenue individuellement et en quelque sorte ‘seul contre tous’. Le besoin d’accomplissement de soi, étudié en sa version extrême, est proche du besoin de revanche sur la vie, qui répond souvent à un problème dans la relation au père, ou à toutes situations vécues comme une agression par le futur dirigeant. En effet, la personnalité subit l’influence du milieu familial et du rapport avec l’autorité paternelle. « Chacun est le produit de son passé » (Kets de Vries, 2002). Un dirigeant est souvent fils de travailleur indépendant (Bruyat, 1993), et peut avoir connu des conflits avec un père autoritaire ou absent (Laufer, 1975) ; ceci expliquerait le refus de dépendance dans le travail.

Le besoin de **pouvoir** et de **reconnaissance** correspondent à des aspirations antérieures contrariées. En prétendant à une situation qui donne la possibilité de commander et d’affirmer sa personnalité, le dirigeant obéit à un mobile psychologique qui l’incite à créer sa propre entreprise. Cette situation est favorisée lorsque le dirigeant possède un pouvoir charismatique qu’il sait pouvoir développer envers ses salariés.

L’objectif réel de la satisfaction de ces besoins est social, même si les leviers en sont économiques. La décision de devenir entrepreneur primerait sur les déterminants classiques tels le rôle de l’ ‘idée’ de produit ou de marché. L’idée de finalité d’une entreprise n’aurait plus alors qu’une position secondaire lors de la création de celle-ci, pour laisser la place à une finalité abstraite (Laufer, 1975). Cette finalité abstraite et subjective est conduite par le besoin d’autoréalisation, l’intérêt du travail, le goût du risque, la préférence pour la sécurité, l’autonomie, l’indépendance. C’est-à-dire une dimension sociale et/ou psychologique.

Lorsque ces besoins deviennent excessifs, ils tendent vers le pathologique, car le dirigeant qui poursuit des objectifs, vit avec ses pulsions (Callon, 1986). Les personnes narcissiques sont obnubilées par le pouvoir, le prestige, la supériorité. « Peu importe la direction qu’elles prennent, l’essentiel étant d’être celui qui dirige » (Kets de Vries, 2006). Ces personnes vivent en perpétuel défi avec elles-mêmes. Lorsqu’un dirigeant investit l’entreprise d’une charge

⁴⁹ Dans le cadre de la théorie interactionniste.

affective conséquente, il en vient à considérer l’organisation comme un prolongement de lui-même. Le stade extrême est atteint lorsque l’entreprise représente un objet transitionnel, qui permet de relever un défi. L’entreprise « permet au fondateur de gagner un public admirateur dont il a besoin pour nourrir un moi fragmenté » (Kets de Vries, 2002).

La soif de pouvoir et le besoin d’admiration cohabitent avec la méfiance (Kets de Vries, 2002), qui s’exprime par des mécanismes de défense telle la ‘fuite en avant’ par l’activité forcenée, la projection et la dénégation. Le phénomène de ‘fuite en avant’ est reconnu être une réaction au stress (Faber, 2000). Kets de Vries (2002) constate que de nombreux entrepreneurs ont à la fois la peur d’échouer et la peur de réussir.

Une autre manifestation extrême consiste, à l’opposé, en une position d’attentisme qui conduit à une résistance face au changement et/ou à un caractère irascible du dirigeant (Faber, 2000).

Ainsi, les objectifs poursuivis par l’entreprise subissent les répercussions des antécédents psychologiques des dirigeants, par le biais de leur personnalité. En effet, leur motivation est souvent issue de leur passé : enfance, formation, expérience professionnelle, relations familiales, conditions de transmission de l’entreprise.... autant qu’elle est due aux situations imposées par l’environnement.

Conclusion de la section 2 La connaissance des variables constituant la trajectoire du propriétaire-dirigeant

Le tableau ci-dessous récapitule les travaux sur lesquels repose l'étude des variables retenues pour établir une représentation de la trajectoire du dirigeant de PE.

Les auteurs sont présentés suivant l'ordre chronologique de leur citation dans ce chapitre.

Tableau 21 travaux concernant les variables sélectionnées pour représenter la trajectoire du dirigeant

Catégories et variables de la trajectoire	Auteurs
Itinéraire socioprofessionnel	
Type et niveau de formation initiale, de formation continue	Ardenti et Vrain (2000, a), Duchéneaut (1996), Pigé (2002), ISEOR (1998)
Expériences professionnelles antérieures : taille de l'entreprise, changement de sphère d'activité	Ardenti et Vrain (2000, a), Richbell <i>et al.</i> (2006)
Appartenance à des réseaux professionnels Capital social, collectif de travail	Bowey et Easton (2007), Ardenti et Vrain (2000, a), Pigé (2002) Ardenti et Vrain (2000, a), Pigé (2002), Plane et Torrès (1998), Casson et Della Giusta (2007),
Mode d'accès à la direction, Origine sociale, géographique	Ardenti et Vrain (2000, a), Pigé (2002), Bruyat (1993), Richbell <i>et al.</i> (2006)
Expression de la personnalité	
Type d'attitude Engagement personnel, attitude face à l'innovation, Position dans le cycle de vie professionnelle, Place des expériences antérieures : succès / échecs, Esprit de compétition	Chandler et Jansen (1992), Casson et Della Giusta (2007), Daval <i>et al.</i> (1999) Hyrsky (2000), Carland <i>et al.</i> (1984), Richbell <i>et al.</i> (2006) Ardenti et Vrain (2000, a), Daval <i>et al.</i> (1999), Kets de Vries (2006) Verstraete (1999), Hyrsky (2000), Filion (1997)
Perception du temps, préférence temporelle	Auregan (1998), Carland <i>et al.</i> (1984), Saporta, 2003), Torrès (2003), Bornard (2007), Allouche et Huault (1998), Filion, (1991)

Attitude face au risque, rapport à l’incertitude, degré d’insouciance Confiance en soi, niveau d’estime de soi Tendance aux regrets Place de l’intuition, de l’émotion, intelligence émotionnelle, Leadership	Nivoix (2008), Marchesnay (1993), Verstraete (1999), Carland <i>et al.</i> (1984), Casson et Della Giusta (2007), Baron (2000) Laufer (1975), Ould Sadegh (1997), Cincera <i>et al.</i> (2005), Chandler et Jansen (1992) Baron (2000), Crozier et Friedberg (1977), Bouahouala (2007), Cudicio (1999), Kets de Vries (2002, 2006), Mintzberg <i>et al.</i> (2005), Filion (2007), Kets de Vries (2006)
Aptitudes entrepreneuriales	
Type de vision de l’entreprise et de l’environnement, Capacité à identifier des opportunités	Casson et Della Giusta (2007), Torrès (1998), Bouhaouala (2007), Cudicio (1999)
Type de décisions prises par le dirigeant, Tâches préférées	Julien et Marchesnay (1996), Laufer (1975), Miner (1990), David (1996, a), Moisdon (1997), Duchesneaut (1996), (Chapellier, 1999), Mintzberg (1990), Casson et Della Giusta (2007), Gartner (1989), Verstraete (1999), Auregan (1998)
Capacité à gérer un projet, Construction de représentations mentales, Habitue de formalisation, confusion effet / souhait	Hillairet (2002), Richbell <i>et al.</i> (2006), Auregan (1998), Ozgen et Baron (2007), Moisdon (1997), Bescos et Mendoza (1999), Marchesnay (1993), Schmitt <i>et al.</i> (2002), Verstraete (1999), Auteurs du <i>Rational Choice</i>
Projection vers l’avenir	
Valeurs, références culturelles, type de logique, degré de rationalité	Bordelau et Morin (1987), Carland <i>et al.</i> (1984), Filion (2000), Tréhan (2004), Torrès (1998), Hillairet (2002), Garnier et Mercier (2003), Bouhaouala (2007), Stewart <i>et al.</i> (1999), Laufer (1975), Bruyat (1993), Persson-Gehin et Dokaj-Ivanaj (2002)
Approche de la croissance	Verstraete (1999), Carland <i>et al.</i> (1984), Hillairet (2002),
Présence d’objectifs, Besoins à satisfaire	Kets de Vries (2002), Laufer (1975)

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 LES DETERMINANTS DU DESIGN DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS DE PE

L'*output* des chapitres 1 et 2 permet la construction :

- (1) de la grille d'analyse du design du système de CDG du dirigeant de PE, qui permet la catégorisation des différents types de design ;
- (2) de la grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE, qui autorise à rechercher des correspondances entre les classes de design du système de CDG et les variables constituant la trajectoire du dirigeant ;
- (3) du guide d'entretien qui sera mis en œuvre lors de l'interview des dirigeants.

1. La grille d'analyse

La grille d'analyse, construite dans l'objectif de la catégorisation du design du système de CDG du dirigeant de PE, se compose :

- des attributs des outils de CDG,
- du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise.

Attributs des outils de CDG

Output du chapitre 1

Tableau 22 critères permettant de renseigner les attributs des outils de CDG

Outils de contrôle d'exécution	Outils de surveillance	Outils de pilotage
Contrôle des temps Contrôle des coûts matériaux Calcul du prix de vente Calcul des charges fixes Etablissement des devis	Calculs de rentabilité Tableaux de bord de suivi Budgets Outils personnalisés	Tableaux de bord prospectifs Budgets prévisionnels Outils personnalisés spécifiques Types de performance mesurée

Le niveau de développement des techniques de management de l'entreprise

Output du chapitre 1

Tableau 23 critères permettant de renseigner le niveau de développement des techniques de management

Niveau de formalisation de la structure	Niveau de formalisation des procédés	Structure financière	Recherche de motivation et/ou d'adhésion des salariés
Décentralisation	Etat du S.I. interne	Montant du capital social	Culture d'entreprise
Implication du dirigeant dans la production	Etat du S.I. externe	Degré d'indépendance financière	Utilisation du système de CDG
Délégation du suivi de la production	Etat du système de communication interne	Taux d'endettement	
Délégation des responsabilités			

C'est la grille d'analyse, composée des attributs des outils de CDG et du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise qui sera mise en œuvre à l'issue de la collecte des informations nécessaires à sa construction, c'est-à-dire à l'issue des entretiens avec les dirigeants et de l'étude documentaire. Elle permettra la catégorisation des différents types de design du système de CDG des dirigeants des PE de l'échantillon.

2. La grille de lecture

La grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE se compose de variables réparties selon quatre thèmes :

- itinéraire socioprofessionnel,
- expression de la personnalité,
- aptitudes managériales,
- projection vers l'avenir.

Variables de la trajectoire du dirigeant de PE

Output du chapitre 2

Tableau 24 variables de la trajectoire du dirigeant, classées par thème

Itinéraire socioprofessionnel
Type et niveau de formation initiale, de formation continue Expériences professionnelles antérieures : taille de l'entreprise, sphère d'activité Appartenance à des réseaux professionnels, capital social Origine sociale et mode d'accès à la direction, origine géographique
Expression de la personnalité
Attitude, engagement personnel, position dans le cycle de vie professionnelle Perception du temps, préférence temporelle, capacité d'anticipation Attitude face au risque, rapport à l'incertitude, confiance en soi Leadership, intelligence émotionnelle, estime de soi
Aptitudes managériales
Temporalité de la vision Compréhension des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise Connaissance de l'environnement, capacité à identifier des opportunités Approche de la formalisation, construction de représentations mentales
Projection vers l'avenir
Type de logique, finalité recherchée Approche de la croissance Besoins à satisfaire

La grille de lecture, qui sera mise en œuvre pour la recherche de correspondances entre le design du système de CDG du dirigeant de PE et les variables de la trajectoire de ce dirigeant ne considère que les catégories 'itinéraire socioprofessionnel', 'expression de la personnalité' et 'projection vers l'avenir'. En effet, la catégorie 'aptitudes managériales' est déjà intégrée dans la grille d'analyse du design du système de CDG. L'évaluation du niveau de développement des techniques de management prend en considération la temporalité de la vision du dirigeant (CT ou LT), le type de vision (vision globale ou fragmentée, selon sa compréhension des mécanismes du fonctionnement de l'entreprise et ses connaissances de l'environnement), ses capacités à identifier des opportunités, ainsi que le type de décisions que se réserve le dirigeant.

En revanche, des variables inhérentes à l'entreprise n'ont pas été mises en œuvre par rapport à la détermination du design du système de CDG du dirigeant de PE. Cependant, elles peuvent présenter des liens avec les catégories du design du système de CDG.

Ainsi, dans un souci d'exhaustivité, ces variables donneront lieu à une recherche de correspondances avec les quatre catégories de design du système de CDG.

Variables inhérentes à l'entreprise et indépendantes de la première grille d'analyse

Output du chapitre 1

Tableau 25 variables inhérentes à l'entreprise

Spécificités du marché	Effectif de l'entreprise	Effet du temps	Situation financière de l'entreprise	Politique d'entreprise
Mode de distribution	Nombre de salariés	Age de l'entreprise	Santé financière de l'entreprise	Actions 'stratégiques' entreprises
Localisation du marché		Ancienneté du dirigeant à la direction	Structure du capital	
Internalisation de la pose ou non				

3. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien sera mis en œuvre lors des interviews des dirigeants des PE de l'échantillon. Il permet de vérifier, au fur et à mesure de l'avancement de l'entretien, que les informations nécessaires pour renseigner les grilles d'analyse et de lecture ont bien été obtenues.

Il doit donc comporter toutes les questions, classées par thèmes, dont les réponses permettent de renseigner les grilles d'analyse et de lecture. Puisque les entretiens sont semi-directifs, son objectif principal est de permettre de récapituler les sujets abordés et de faire ressortir les oublis avant la fin de l'entretien.

(Voir en annexe).

PARTIE 2

Recherche du lien entre le design du système de contrôle de gestion et la trajectoire du dirigeant

A l'issue de la revue de la littérature, les éléments permettant de qualifier le design du système de CDG du dirigeant de PE sont identifiés, répertoriés, et décrits. Le guide d'entretien avec les dirigeants a été élaboré, testé, et légèrement modifié quant à la chronologie à respecter pour aborder certains sujets.

Le chapitre 3 explique le protocole de cette recherche empirique. Il présente plus amplement la méthodologie retenue, le terrain sélectionné, ainsi que chaque entreprise de manière individuelle.

Les retranscriptions des entretiens avec les dirigeants et les salariés figurent en annexe

Le chapitre 4 expose la première analyse des résultats du traitement des données collectées lors des visites en entreprise. L'*output* de la section 1 consiste à pouvoir catégoriser le design du système de CDG du dirigeant. Ce design, rappelons-le, a été défini suite à la revue de la littérature en fonction des attributs des outils de CDG mis en œuvre et du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise. Ensuite, ce chapitre étudie la présence potentielle d'une correspondance entre le design du système de CDG du dirigeant et chaque variable qualifiant la trajectoire de ce dirigeant. Dans un objectif de précision, les variables inhérentes à l'entreprise – non considérées dans l'analyse du design du système de CDG – donnent aussi lieu à une recherche de correspondance. Puis les résultats sont commentés et discutés.

Le logigramme suivant permet de suivre la progression de la partie 2.

Schéma 11 logigramme de la partie 2, travaux empiriques

Rappel	<i>Output</i>
PARTIE 1	Grille d'analyse + guide d'entretien
PARTIE 2	TRAVAUX EMPIRIQUES
Chapitre 3	Quelle méthode ? Quel terrain ?
Terrain	Entretiens semi-directifs avec les dirigeants de PE et avec son entourage Codage des entretiens Observations lors des visites en entreprise : outils, relations avec les salariés
Chapitre 4	Catégorisation par rapport aux attributs des outils de CDG Catégorisation par rapport aux techniques de management de l'entreprise Catégorisation des types de design du système de CDG
	<i>Output</i> Quatre classes de design du système de CDG
	Recherche de correspondance entre la classe de design et les variables de la trajectoire
Objectif final	<i>Output</i> Lien entre le design du système de CDG du dirigeant de PE et sa trajectoire Mise en exergue de l'incidence de la trajectoire du dirigeant sur le design du système de CDG

L'output intermédiaire du chapitre 4, c'est-à-dire les quatre classes de design du système de CDG autorise à poursuivre deux objectifs. D'une part, les données des études de cas permettent de valider la catégorisation construite suite à l'étude de la littérature. D'autre part, cette catégorisation pourra éventuellement être enrichie par les apports des données des études de cas.

CHAPITRE 3 Protocole de la recherche empirique et présentation des études de cas

Ce chapitre 3 présente les travaux empiriques, c'est-à-dire qu'il répond, d'une part, à comment procéder et, d'autre part, à comment se présente le terrain sélectionné.

La méthodologie qualitative retenue a orienté cette partie empirique sur des études de cas. La technique de collecte de données choisie est celle des visites de PE et des entretiens semi-directifs avec les dirigeants, les métresseurs, les comptables et autres salariés. La méthode conduisant à la construction de la grille d'analyse du design du système de CDG, de la grille de lecture de la trajectoire du dirigeant, et du guide d'entretien a été présentée en introduction de ce travail doctoral.

La section 1 répond à la question 'comment est menée la présente recherche ?'. C'est-à-dire qu'elle développe les techniques utilisées et les préconisations suivies tout au long de l'enquête de terrain, puis ultérieurement lors du traitement des données. Les méthodes mises en œuvre, le mode de collecte des informations et de leur transformation en données sont relevées dans la littérature. En revanche, les dispositifs de traitement des données - recherche de catégorisation et de correspondances - sont construits spécialement pour cette recherche, à partir de l'apport de la revue de la littérature.

La section 2 introduit les conditions dans lesquelles s'est déroulée la partie empirique de cette recherche. Les contraintes décidées quant au choix des entreprises de l'échantillon – CDG effectué par le dirigeant, sans obligations à respecter - ont imposé des critères de sélection de l'échantillon des entreprises - petite taille, indépendance et secteur de l'agencement d'intérieur. Le principal critère étant que les entreprises soient de petite taille a une forte influence sur la personne interviewée - le dirigeant - et par conséquent sur le déroulement de la visite en entreprise.

En section 3, chaque étude de cas est présentée individuellement, selon la même structure d'approche. La retranscription des entretiens avec les dirigeants est disponibles en annexe.

SECTION 1 TECHNIQUES MISES EN ŒUVRE POUR LES TRAVAUX EMPIRIQUE DE CETTE RECHERCHE

Cette section 1 présente la technique d'interview retenue, qui est celle des entretiens semi-directifs (1 . 1). Cette méthode est rendue possible parce que le terrain ne constitue pas, pour nous, une découverte. Car, si l'idée de cette recherche est issue de l'expérience professionnelle, c'est aussi cette même expérience qui permet de mettre en œuvre la recherche empirique, il s'agit en quelque sorte d'un opportunisme méthodologique.

De retour de ces entretiens, il les informations collectées sont traitées, afin de les transformer en données (1 . 2) : un codage des retranscriptions des discours et une catégorisation grâce à la grille d'analyse construite en partie 1.

1 . 1 Une exploration suivie d'une production de sens, les entretiens semi-directifs

Le but est d'obtenir des informations sur des représentations ou sur des faits antérieurs ayant été assimilés et subjectivés par le dirigeant, avant d'être restitués lors de l'entretien. L'entretien doit pouvoir répondre au besoin « d'élucidation, d'explication et d'objectivation » (Blanchet et Gotman, 2005). L'objectif des entretiens est d'apporter des réponses aux questions figurant dans la grille d'entretien. Cet objectif requiert donc l'étude des discours, en tant que discours modaux pour tenter de traduire l'état psychologique du locuteur, et en tant que discours référentiels pour décrire l'état des choses (Blanchet et Gotman, 2005).

1 . 1 . 1 Préconisations relevées dans la littérature et mise en œuvre lors des entretiens, incidence sur les résultats

L'entretien semi-directif laisse une grande part à l'écoute du locuteur. « L'activité d'écoute (...) est productrice de signification » (Blanchet et Gotman, 2005). Préalablement à l'entretien, il convient d'expliquer au dirigeant la thématique intéressant l'enquête, ainsi que la logique à suivre, c'est-à-dire la communication de ses expériences et de ses représentations. L'écoute du discours du dirigeant permet de détecter ses représentations. Il dispose d'un ensemble d'arguments - ou de fausses excuses - pour justifier ses choix. Par exemple : « ... notre métier est spécifique et il n'est pas possible de ..., c'est trop aléatoire... », ou bien encore : « ... nous avons déjà essayé de ..., mais les salariés n'ont pas adhéré à cette façon de faire et j'ai dû abandonner... ». De tels arguments peuvent n'être en fait que des arguties, qui doivent interpeller le chercheur. En ce sens, Nuttin (1980) propose la méthode MIM (Méthode d'Induction Motivationnelle) consistant à relever dans un discours des *verbatim* pour déterminer les orientations privilégiées (« je m'efforce de ... », « je serais heureux si... », « je fais mon possible pour... ») et celles rejetées par l'acteur (« j'essaie d'éviter... », « ce qui me déplairait le plus... »).

Afin que le discours du dirigeant soit le plus complet et personnel possible, il n'est pas prévu beaucoup de questions directes, ou actes 'initiatifs'. Cependant, des relances l'incitent à définir plus amplement sa pensée, en favorisant une 'rétroaction' sur son propre discours. Ces relances constituent donc des actes réactifs.

1.1.2 Les biais difficilement contournables, induits principalement par le locuteur

Différents biais risquent d'être introduits par l'interview. En effet, le principal postulat des études de cas est que l'interviewé consent à répondre en toute franchise, et qu'il accepte de livrer les déterminants de son comportement. Or, on est en droit de se demander si la cognition du répondant est captée entièrement par le mode déclaratif des entretiens, et si les entretiens permettent de saisir tous les déterminants d'un comportement. Plusieurs biais sont à prendre en considération.

Le chercheur est confronté à l'explicitation d'un savoir tacite, non codifiable, donc très difficile à verbaliser, faisant référence au modèle de conversion des connaissances de Nonaka et Takeuchi.

Des mécanismes de défense peuvent apparaître. Le dirigeant répondant peut pratiquer une autocensure de ses réponses, dans l'objectif de préserver l'intégrité de son statut vis-à-vis du chercheur.

Un biais de prestige n'est pas à exclure. En effet, il se peut que le répondant cache une partie d'une vérité peu flatteuse, ou qu'il mette en avant des éléments valorisants pour lui, possédant un fort contenu symbolique et conduisant à l' 'effet de héros'. Si le répondant cherche à produire un certain effet sur l'interviewer (Cossette et Audet, 1992, cités par Reynaud, 2001) il introduit un biais de prestige ; cet effet peut aller jusqu'au 'bluff '. Cela peut être justement le cas pour cette recherche empirique, puisque ce fait constitue un des comportements potentiels des dirigeants. Cette étude risque donc d'être entravée en raison de la dimension même de ce qu'elle cherche à analyser.

Un problème de rationalisation *a posteriori* est aussi à distinguer : le dirigeant cherche à justifier ses actions et à les mettre en cohérence avec ses valeurs. Il s'agit pour lui d'éviter la dissonance cognitive qui génère un inconfort psychologique. Plus un acteur est personnellement et individuellement responsable de décisions, plus il recherche l'autojustification.

Le répondant tente de mettre ses réponses en cohérence avec les capacités qu'il présuppose à l'interviewer, afin d'être compris, d'où une altération possible de sa sincérité, s'il cherche à faire accepter ses réponses par le chercheur.

Les entretiens, même semi-directifs, ne permettent pas d'appréhender la dimension affective dans sa totalité. Or, dans cette recherche des motivations profondes, l'affectif joue un rôle clé. De plus, on peut considérer que cette dimension affective est toujours présente dès lors que des comportements d'acteurs sont en jeu, elle est aussi souvent en liaison avec l'imagination de l'acteur étudié.

La crainte de manque de confidentialité peut constituer une contrainte à la divulgation des déterminants de son comportement. Cette notion de confidentialité peut aller jusqu'à motiver le silence sur la dimension stratégique de son comportement.

Ainsi, la sincérité des réponses peut ne pas être maximale, et des éléments relevant de l'inconscient risquent de ne pas être révélés par une méthode directe de recueil de données.

Tableau 26 récapitulatif des principaux biais induits par une méthode directe de recueil de données, et des parades

Raisons	Biais	Parades
Légitimation du statut du dirigeant, Opportunité de mise en avant, Orgueil, fierté, besoin de supériorité,	Biais de prestige	Observation du langage non verbal, Bonne connaissance préalable des données financières,
Sensation d'agression dans la vie privée, Stratégie personnelle et confidentielle, Utilisation des droits de propriété, Impact des motivations dues à l'enfance/adolescence, aux expériences professionnelles antérieures,	Mécanismes de défense	Empathie du chercheur, Assurance d'anonymat, Mise en avant de la notion de recherche scientifique,
Besoin d'autojustification, Escalade de l'engagement, théorie de la cohérence, théorie de l'illusion du joueur,	Rationalisation <i>a posteriori</i>	Utilisation d'un guide d'entretien 'souple', Consultation des documents de CDG Interview des salariés et du comptable,
Pudeur, difficulté de la révélation d'instincts de convoitise, de sentiments d'ambition, de désir, Image du dirigeant.	Dimension affective omise	Empathie du chercheur, Mise en confiance par la connaissance du secteur d'activité (machines, matériaux...)

Afin d'éviter au maximum ces biais, il est possible de prévoir des parades à mettre en œuvre. L'entretien est mené à l'aide d'un guide « souple de questions non formulées d'avance », que Chiland (1983) qualifie d'« entretien à réponses libres ». Néanmoins, le contenu et l'évolution des entretiens sont délimités à l'avance.

Une connaissance poussée de la situation de chaque entreprise, préalable à l'entretien, permet d'éviter les sujets douloureux, comme d'aider le dirigeant à mettre en avant les points forts de sa gestion.

La triangulation pratiquée, d'une part, au niveau de l'interview des salariés, du comptable ainsi que de l'entourage et, d'autre part, au niveau des documents observés et des constatations effectuées en atelier, permet de confirmer ou de mettre en doute les dires du dirigeant. Bien sûr, cette pratique de la triangulation ne permet pas d'infirmer des éléments du discours du dirigeant.

Le fait d'assurer de l'anonymat, concernant les enregistrements des entretiens comme l'observation des documents, sécurise le dirigeant. L'empathie, en générant un climat de confiance, est la principale parade aux biais exposés ci-dessus, afin de faciliter la communication. Outre le contenu du discours, le langage non verbal et la perception aident à découvrir les valeurs du répondant, et à les hiérarchiser.

Enfin, concernant les aspects plus subjectifs des informations à recueillir, nous avons fortement misé sur la mise en confiance générée par notre connaissance de cette branche d'activité. Le fait de pouvoir discuter 'sur un pied d'égalité', des machines et de leurs fabricants, des matériaux et de leurs fournisseurs, des quincailleries et de leurs représentants sur le secteur géographique, surprend mais interpelle très favorablement les dirigeants. Qui plus est, le fait de discuter 'technique' avec une femme les amuse, généralement, et suffit à

remplir leur besoin de mise en avant. Autrement dit, ils se sentent compris, mais supérieurs dans ce domaine ; car il est sans intérêt de se sentir supérieur à un interlocuteur ingénu.

Ainsi, concernant certains domaines, principalement d'ordre professionnel, les parades aux biais de la méthode sont envisageables, possibles, voire efficaces. Cependant, dans les domaines d'ordre plus personnel, un certain niveau d'incertitude reste à gérer.

1 . 2 Méthodologie de traitement des données, technique classique et dispositifs spécifiquement adaptés

Lors des entretiens avec les dirigeants et des visites des entreprises, des informations sont recueillies ; il s'agit des observations et, principalement, des données contenues dans le discours du dirigeant. Ces données sont composées de récits d'événements et de prises de décisions, de constats de comportements et de pratiques, ainsi que d'observations de documents...

Il convient alors de traduire ces données empiriques en concepts, c'est l'étape de l'abstraction. Le type d'abstraction qui intéresse cette recherche est descriptif, puisqu'elle aboutit au classement des données, et passe par le codage des données empiriques (1 . 2 . 1). La méthodologie de traitement des données, dans un premier objectif - intermédiaire - de catégorisation du design du système de CDG du dirigeant, est présentée (1 . 2 . 2). Puis, la méthodologie de recherche de correspondances entre les catégories obtenues et les variables clés de la trajectoire, second objectif - final - de cette recherche, est explicitée (1 . 2 . 3). La description de ces deux méthodologies permet de visualiser l'utilité des outils d'analyse construits à l'issue de la partie 1, ainsi que d'anticiper le déroulement du chapitre 4, chapitre de présentation des résultats empiriques concernant l'objet de cette recherche.

1 . 2 . 1 Le codage, le travail d'abstraction à effectuer à l'issue de la retranscription des discours

L'objectif du codage est de pouvoir organiser les données par thèmes. D'après Huberman et Miles (1991), les codes sont des catégories consistant en une abréviation, qui représentent une idée contenue dans un groupe de mots ou une phrase. Les codes permettent donc de regrouper toutes les parties de discours abordant un thème identique. Les informations collectées sont donc transformées en données qualitatives par repérages thématiques. Chaque idée abordée lors de l'entretien représente une unité de découpage. Ce découpage s'effectue en fonction de la grille d'analyse construite, afin qu'il soit stable d'un entretien à l'autre. Un protocole constant d'analyse des discours des dirigeants permet de « stabiliser le mode d'extraction du sens » (Blanchet et Gotman, 2005).

Un codage axial intègre les notions de causalités et de conséquences par le biais des interactions, selon des chaînes d'action et de réaction. Il met aussi en évidence les éléments du contexte. Par exemple, la stratégie déclinée en objectifs est constatée par les actions stratégiques mises en œuvre, ou bien le type de logique du dirigeant et les finalités poursuivies.

Le codage sélectif, en mettant en avant une « liaison clé » (Schatzman et Strauss, 1973, cités par Thiétart, 2007), permet dans un premier temps le regroupement des catégories par similarités, tant au niveau des caractéristiques que des dimensions. Puis, dans un second temps, il autorise la conceptualisation et l'élaboration de la théorie. Par exemple, le cas du niveau de délégation et du degré d'implication dans la production, ou bien le cas du degré de sophistication du système de communication et du niveau de délégation.

Les codes mis en œuvre sont principalement des codes descriptifs, c'est-à-dire qu'ils font correspondre à une partie de discours une catégorie de thème. Ils ne comportent pas de notion d'interprétation. Cependant, en l'absence de données clairement énoncées, certaines phrases peuvent être soumises à interprétation (les finalités du dirigeant, les besoins à satisfaire, lorsqu'ils ne sont pas exprimés ouvertement).

En effet, le codage présente un danger de subjectivité, puisqu'il n'existe pas de référence, pas de sens absolu à la communication. Afin de produire un effet intelligible, une part d'interprétation est inévitable. Contrairement aux données chiffrées, les termes d'un discours peuvent suggérer plusieurs interprétations, car un terme ne prend souvent son sens que lorsqu'il est entouré par d'autres mots, et non lorsqu'il est isolé.

Dans tous les cas, l'objectif à conserver est celui d'un codage homogène entre tous les entretiens.

Les variables utilisées sont celles qui ont été définies lors de la revue de la littérature, elles préexistent donc bien aux entretiens ; elles ne sont pas déterminées par eux. Cependant, ces variables se trouvent modifiées suite aux entretiens : certaines se révèlent inutiles, d'autres émergent d'elles-mêmes, d'autres enfin se déplacent entre les différentes catégories. La mise en situation, la visualisation du contexte et l'empathie envers les dirigeants peut amener à revoir les codes initiaux en fonction de la découverte d'interactions entre les variables. Dans ce sens, Huberman et Miles (1991) parlent de « code en pratique » élaboré après connaissance du terrain – in vivo, qui s'oppose au « code générique tous usages » construit in vitro.

Lorsque les discours des dirigeants entrent avec précision dans le cadre des variables à renseigner, un seul code est utilisé par thème. Dans le cas contraire, deux ou plusieurs codes peuvent, dans un premier temps, permettre de qualifier une information (type de décisions prises par le dirigeant). Certains codes peuvent fournir plusieurs informations sur le même thème (objectif de l'entreprise, politique, stratégie). Ce n'est qu'après plusieurs relectures des retranscriptions des interviews que certains codes peuvent être regroupés en un seul, dans un objectif de simplification. Cette simplification peut aussi être mise en œuvre lorsqu'une donnée s'avère ne pas être une variable, mais une constante dans toutes les études de cas.

De plus, il est souhaitable que les codes s'articulent entre eux (qui fait quoi, quand). Les indicateurs utilisés sont principalement issus de la littérature donc, *a priori*, ils sont fiables et valides, cependant il convient de vérifier qu'il existe bien une cohérence entre eux.

Plusieurs relectures sont nécessaires pour percevoir tous les thèmes contenus dans les discours des dirigeants. En effet, certains dirigeants se 'cachent' sous des vocables peu usités et des tournures de phrases, ou des périphrases, parfois spécifiques au secteur d'activité. Ce sont souvent les 'non-thèmes' - c'est-à-dire l'inverse des variables recherchées - les plus délicats à repérer (exemple de 'l'intelligence émotionnelle' qui apparaît sous la forme de 'goujaterie'). Ces relectures permettent aussi de pratiquer la méthode de recherche de fiabilité du codage

initial par le recodage. En effet, leur fidélité à la réalité ne peut être établie que par les résultats d'un multi-codage.

Les notes de terrain sont converties en retranscription narrative. Elles sont aussi codées, mais ne sont pas citées, comme le sont les phrases clés des discours.

Effectuer des regroupements est reconnu favoriser un meilleur niveau d'abstraction, selon Huberman et Miles (1991). Le regroupement est reconnu, par ces auteurs, comme une technique convenant bien aux données qualitatives. Un regroupement par variable permet de mieux comprendre un phénomène, il permet de caractériser les cas similaires.

A l'issue du codage et des regroupements, l'analyse des données pourra être effectuée.

1 . 2 . 2 Première étape du traitement des données, un objectif de catégorisation

Afin de commencer l'analyse dans un objectif de catégorisation, nous avons donc à notre disposition :

- la grille d'analyse du design du système de CDG du dirigeant de PE, construite à l'issue du chapitre 1,
- une bonne connaissance des variables composant cette grille d'analyse
 - les attributs des outils de CDG,
 - le niveau de développement des techniques de management.
- l'ensemble des données, c'est-à-dire les discours codés, préalablement recueillis par interviews semi-directifs des dirigeants.

La connaissance des variables présentes dans la grille d'analyse, ainsi que le codage des discours par thème, permettent de repérer les valeurs des variables issues du terrain. Elles sont ensuite réparties dans la grille d'analyse. Cette opération autorise à catégoriser les quatre types de design du système de CDG du dirigeant de PE.

Ce schéma présente le raisonnement suivi pour la démonstration.

Schéma 12 méthodologie d'analyse des données

<u>Etape 1</u>	<u>Etape 2</u>	<u>Etape 3</u>
A partir de l' <i>output</i> du chapitre 1 :	A partir de l' <i>output</i> du chapitre 1 :	A partir des visites d'entreprises et des interviews des dirigeants
➔ Construction de la grille d'analyse	➔ Connaissance des attributs des outils de CDG ➔ Connaissance du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise	➔ recueil des données
Repérage des variables		
Catégorisation du design du système de CDG du dirigeant de PE		
4 catégories de design du système de CDG		

Le repérage des variables constitue une opération mentale peu aisée à schématiser, et qui sera donc retransmise sur le mode narratif.

La catégorisation du design du système de CDG, quant à elle, est une opération qui peut être conceptualisée et retranscrite. Elle peut donc être explicitée par un schéma.

On peut repérer les différentes étapes de la catégorisation avec le schéma ci-après :

- une proposition de catégorisation au niveau de chaque variable,
- une proposition par agrégation au niveau de chaque thème de variables,
- l'agrégation de ces deux propositions, définissant la catégorie à laquelle appartient le design du système de CDG considéré.

Ainsi, à l'issue de cette opération, les types de design du système de CDG des 16 dirigeants de PE de l'échantillon pourront être catégorisés selon quatre classes, identifiées de A à D.

Le processus de catégorisation du design du système de CDG s'effectue pour chaque variable retenue. Ces variables appartiennent à deux thèmes : attributs des outils de CDG mis en œuvre par le dirigeant, niveau de développement des techniques de management de l'entreprise.

Le schéma suivant explique la méthode utilisée, autrement dit, il montre comment nous allons procéder.

Schéma 13 méthodologie de catégorisation du design du système de CDG appartenant au dirigeant

Attributs des outils de CDG		Développement des techniques de management	
Outils de suivi	Proposition d'une classe d'appartenance	Niveau de décentralisation et de délégation	Proposition d'une classe d'appartenance
Outils de connaissance de l'entreprise et de l'environnement	Proposition d'une classe d'appartenance	Niveau de formalisation des SI	Proposition d'une classe d'appartenance
Outils de pilotage	Proposition d'une classe d'appartenance	Choix de la structure financière	Proposition d'une classe d'appartenance
Mesure de la performance	Proposition d'une classe d'appartenance	Recherche d'adhésion des salariés	Proposition d'une classe d'appartenance
Agrégation	Proposition d'une classe en fonction des attributs des outils de CDG	Agrégation	Proposition d'une classe en fonction du développement des techniques de management
Agrégation → catégorisation du design du système de CDG du dirigeant dans une classe d'appartenance (A, B, C ou D)			

1 . 2 . 3 Deuxième étape du traitement des données, un objectif de recherche de correspondances

Il s'agit maintenant, à l'aide de la catégorisation opérée en première phase de l'analyse des données, de rechercher d'éventuelles correspondances entre ces quatre catégories et des variables clés composées, d'une part, des variables inhérentes à l'entreprise et non mobilisées dans la première grille d'analyse⁵⁰ et, d'autre part, des variables de la trajectoire du dirigeant. A chacune de ces variables peuvent être attribuées plusieurs valeurs discrètes, suite au codage des discours des dirigeants.

⁵⁰ Il est rappelé que la recherche de correspondances avec des variables de l'entreprise constitue une sécurité, une vérification de ne pas avoir omis certaines incidences.

Les correspondances recherchées sont des corrélations entre deux concepts. L'encyclopédie en donne cette définition : « rapport logique consistant en ce qu'un terme étant donné, un ou plusieurs autres termes définis sont par là même assignés, en vertu soit d'un tableau préexistant, soit d'une formule générale qui constitue leur loi de correspondance ».

Le repérage des correspondances est effectué par l'observation de la répartition du design du système de CDG, en fonction de la variable étudiée. Si cette répartition présente une similitude avec celle de la catégorisation du design du système de CDG, il est alors possible de conclure à l'existence d'une correspondance. Autrement dit, il est possible d'affirmer que la variable étudiée suit la répartition du design du système de CDG. Cette variable a donc, potentiellement, une incidence sur le design du système de CDG du dirigeant.

SECTION 2 LES CONDITIONS RETENUES POUR L'ETUDE EMPIRIQUE, SELECTION DU SECTEUR D'ACTIVITE

De même qu'un effet d'opportunisme méthodologique a été avoué, concernant la technique d'entretien retenue, le choix du secteur d'activité ainsi que la sélection des entreprises sont fortement liés aux connaissances de ce milieu (2 . 1). C'est donc tout naturellement qu'il a été possible de s'immiscer dans ce milieu de fabrication de mobilier d'agencement d'intérieur (2 . 2).

2 . 1 Les phases en amont des études de cas proprement-dites, réflexion et préparation indispensables

Le choix des entreprises retenu pour la recherche empirique s'est effectué en fonction des contraintes de taille et d'indépendance des entreprises, que cette étude s'est imposée (2 . 1 . 1). Mais, la constitution de l'échantillon s'est aussi effectuée en fonction du poids économique de ces PE. En effet, la place tenue par les entreprises de l'échantillon, dans le tissu économique de leur région, n'est pas négligeable. Leur poids confère un intérêt certain à la présente recherche.

La méthode des études de cas requiert un maximum d'empathie envers le locuteur. De ce fait, la possibilité d'être introduite auprès du dirigeant par une connaissance commune, constitue un gage de résultat probant. Cette situation passe par l'exploitation des réseaux relationnels constitués par la pratique professionnelle (2 . 1 . 2). De même, la connaissance des machines et des matériaux, en termes de fournisseurs, de qualité, d'image attachée, permet de pouvoir mettre le dirigeant en confiance. En revanche, le choix de ne pas révéler cette pratique professionnelle aux dirigeants interrogés, permet de garder un certain anonymat jugé préférable.

2 . 1 . 1 La constitution de l'échantillon d'entreprises, la collecte préalable d'informations

L'étude sur le terrain commence par la constitution d'un échantillon d'entreprises, répondant aux **contraintes** définies en partie 1, et jugé représentatif. La collecte d'un maximum d'**informations** est effectuée avant la visite à l'entreprise.

Une première approche permet de sélectionner les entreprises sur les **contraintes** suivantes :

- Entreprise indépendante, non filiale d'un groupe, afin de constater un système de CDG autonome ;
- Entreprise de préférence de type familial, mais pour autant dirigée majoritairement par une seule personne, afin de pouvoir explorer l'aspect 'patrimonial' du propriétaire-dirigeant ;
- Effectif compris entre 15 et 60 salariés, tranche de la PE, où le dirigeant gère encore plus ou moins lui-même le CDG, sans délégation ;

- Entreprise qui a dépassé la période de démarrage, donc âgée de plus de cinq ans, afin de trouver des outils de CDG stabilisés,
- Activité d'agencement d'intérieur, secteur à orientation contemporaine, mais pour autant ne subissant pas vraiment d'effet de mode ni d'engouement particulier, donc *a priori* sans stratégie potentiellement différente d'une entreprise à l'autre ;
- Entreprise implantée en Lorraine, région autrefois réputée pour son travail du bois, donc bénéficiant d'une approche positive, au niveau national, concernant cette activité ;
- Entreprise évoluant sur un marché régional élargi, voire national, mais pas à l'exportation (ce renseignement est recueilli auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie et non sur le site du greffe du Tribunal de Commerce) ;

La collecte d'**informations** est nécessaire afin d'appréhender au mieux chaque entreprise. Une exploration sur internet permet de cerner la taille par l'effectif moyen, le secteur d'activité et l'âge de l'entreprise. Cet examen des informations détenues par le Tribunal de Commerce du département permet aussi de recueillir des données comptables : chiffre d'affaires, bénéfice et chiffres clés du bilan, sur les trois dernières années. Les événements marquants et les problèmes majeurs sont aussi indiqués.

Des informations succinctes concernant le dirigeant sont obtenues sur le site du greffe du Tribunal de Commerce : la date et parfois le lieu de naissance, l'adresse, ainsi que la date de prise de direction de l'entreprise. En effet, l'âge, outre de permettre de mieux anticiper l'accueil lié au rapport de force induit instinctivement par une éventuelle grande différence d'âge entre le chercheur et le répondant, permet aussi de situer certaines caractéristiques du dirigeant (expérience professionnelle, type de formation). La conclusion apportée à ces données reste toutefois une probabilité. Le lieu de naissance et l'adresse constituent des petits indices de l'origine géographique et du pôle régional d'attrait réel du dirigeant.

Environ la moitié des entreprises sélectionnées pour les études de cas sont des entreprises en relations professionnelles avec l'entreprise dans laquelle je suis salariée, et constituent des confrères ou des sous-traitants. La plupart des autres entreprises font partie du microcosme des PE fabriquant du mobilier d'agencement en Lorraine. Microcosme où chacun se connaît, ou peut facilement obtenir des informations sur d'autres entreprises, par les représentants des fournisseurs par exemple. Le fait de savoir sur quel créneau du marché chaque entreprise se positionne, permet de diversifier très légèrement la sélection des entreprises, afin d'obtenir un panel 'complet'. Par exemple, dans cette branche d'activité, les entreprises peuvent faire le choix d'externaliser ou d'internaliser la pose de leurs fabrications. Elles ont la possibilité de se positionner sur différents marchés : les entreprises donneurs d'ordre, les collectivités, les commerces, ou les particuliers. Cette connaissance du terrain permet aussi d'homogénéiser l'échantillon d'entreprises autour d'une même activité, autrement dit, autour de PE rencontrant les mêmes problèmes et les mêmes opportunités. Par exemple, même les entreprises évoluant sur leur propre marché travaillent souvent en collaboration avec des architectes et des décorateurs ; les opportunités de création et d'innovation tiennent donc principalement aux réseaux qu'elles fréquentent.

2 . 1 . 2 L'activation de réseaux relationnels et des connaissances techniques, un mode d'introduction auprès des dirigeants

Les réseaux relationnels, constitués pendant toutes ces années d'expérience professionnelle en entreprise, ont favorisé le contact avec les dirigeants de PE en Lorraine, ainsi qu'avec les partenaires de ces entreprises.

Pour une meilleure compréhension, en voici quelques exemples. Ma responsabilité des Ressources Humaines intègre la gestion de la formation continue des salariés. Aussi, mes réseaux professionnels, dans ce domaine, se composent non seulement des responsables d'organismes de gestion paritaire des fonds, mais aussi des responsables d'organismes de formation. Une attitude offensive vis-à-vis de la gestion de la formation, dans mes responsabilités professionnelles, a conduit à plusieurs reprises à créer des liens au-delà de la relation purement professionnelle avec ces responsables. En effet, je représente l'entreprise lors de la soutenance de mémoire des stagiaires de l'entreprise, étudiants de l'ENSTIB⁵¹. A ces occasions, légèrement en décalage avec le milieu professionnel proprement dit, des relations amicales se créent avec des responsables de la Formation Continue.

Lorsque, dans le cadre de cette recherche, il a s'agit de sélectionner des entreprises 'avec une histoire à raconter', les conseils de responsables en Formation Continue - très au fait du niveau de dynamisme des dirigeants des entreprises de ce secteur géographique - ont été les bienvenus. Ces personnes m'ont orientée vers des dirigeants 'ouverts' et réceptifs, et ont aussi permis de justifier le fait de 'jeter mon dévolu' sur certains dirigeants étonnés par ma démarche.

La connaissance des équipements et des matériaux mis en œuvre offre la possibilité de rebondir sur les commentaires techniques des dirigeants, spécialement pendant la visite de l'atelier, et constitue un point fort des entretiens. Même s'il ne correspond pas au cœur du discours à recueillir, ce fait permet d'établir une proximité à laquelle les dirigeants ne s'attendent pas. La connaissance des marques des matériaux (les différents types de panneaux agglomérés, de médium, de triply, de contreplaqué, de stratifié, de mélaminé, de compact...); la connaissance des machines (scies à débit, plaqueuse, postformeuse, groupe d'usinage – perçage et défonçage, cabine de laquage et vernissage...); la maîtrise des installations techniques nécessaires (compresseurs et système d'air comprimé, système d'aspiration et centrale de collecte de poussières de bois, gestion des déchets toxiques – fûts de colle, bidons de diluant...); la notion des contraintes en termes de manutention (chariot transbordeur, table élévatrice, notion d'ergonomie...), de réglementation (rapports avec la DDTE⁵², la CRAM⁵³...), constituent le quotidien des dirigeants... mais aussi le mien.

De plus, tous ces éléments permettent de situer le dynamisme et les moyens financiers d'une entreprise. En effet, une 'machine à bois' a deux origines possibles, Allemagne ou Italie, avec plusieurs marques envisageables par pays. Chaque origine est, dans ce microcosme, reconnue correspondre à un certain niveau de notoriété, de fiabilité de la machine et donc de coût. L'identification de la marque d'une machine, renseigne sur les moyens financiers mis en œuvre lors de l'investissement. De même, le fait de savoir constater, dans un hangar de stockage, la valeur des matériaux entreposés, permet de se forger une opinion sur le niveau de qualité recherché par l'entreprise. Chaque marque de panneaux est synonyme d'une certaine

⁵¹ Ecole Nationale Supérieure des Technologies et Industries du Bois

⁵² Direction Départementale de Travail et de l'Emploi

⁵³ Caisse Régionale d'Assurance Maladie

densité de panneaux, donc d'un niveau de qualité, et permet d'évaluer la qualité recherchée par l'entreprise.

Certains éléments permettent aussi de connaître l'approche de la législation en matière de prévention des risques au travail. En effet, l'état d'un système d'aspiration - outre l'obsolescence - doit être reconsidéré à chaque nouvelle acquisition d'une machine, ou suite à tout réagencement de l'atelier. La négligence de l'entretien d'un tel système nuit à la santé au travail des salariés. De même, un stockage illégal de bidons et de fûts de matières polluantes, souvent à une extrémité du terrain, exprime une absence d'égard envers la législation, en termes de sécurité des salariés et de respect de l'environnement.

Le terrain de cette recherche peut ainsi être maîtrisé au mieux. Les propriétés communes aux différentes entreprises sélectionnées pour les études de cas peuvent être neutralisées, dans un objectif de simplification, et d'allègement du nombre de variables à étudier.

2.2 Etude générale du secteur d'activité de l'agencement, dans le grand-Est

Une analyse stratégique, suivie d'une analyse économique, permet d'approcher cette branche d'activité de l'agencement. Ce secteur est très hybride, il dépend du B.T.P.⁵⁴, mais se réfère par tradition au secteur bois et ameublement. En raison de ce caractère hybride et - qui plus est - marginal, aucune référence ne s'applique en particulier à cette branche d'activité. Par exemple, les conventions collectives desquelles dépendent les entreprises, sont très variées⁵⁵.

2.2.1 L'analyse stratégique générale, puis du secteur du bois et ameublement en Lorraine

Un baromètre semestriel de conjoncture est édité par la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine. Les informations sur la conjoncture en Lorraine, au premier semestre 2009 et toutes entreprises confondues, ont été retenues.

L'impact de la crise économique sur la croissance de l'activité et les anticipations des choix de gestion ont été étudiés. 82% des entreprises ont révisé leurs perspectives, 16% déclarent n'avoir subi aucun effet ; 59% des entreprises reportent les investissements prévus et 16% les annulent ; 46% retardent les embauches et 28% les annulent, ceci concernant en priorité les contrats à durée indéterminée. Cette évolution traduit une détérioration du climat de confiance.

60% des répondants ont fait récemment une demande de financement auprès d'une banque. Pour le financement de l'activité, l'intervention des banques est jugée prépondérante par plus de 70% des entreprises. Les besoins en matière de financement sont jugés « tout à fait » satisfaits par 41% des entreprises, « partiellement » par 45%, et « pas du tout » par 14%. Les

⁵⁴ Bâtiment et Travaux Publics

⁵⁵ De très nombreuses PE de cette branche d'activité n'appartiennent à aucune convention collective, et adoptent des conventions non-étendues.

raisons sont énumérées comme étant, dans l'ordre : des critères trop restrictifs, des exigences de garanties trop importantes, une demande croissante d'informations sur l'entreprise.

Les projets stratégiques identifiés sont principalement le développement d'une politique active de fidélisation des clients, pour 86% des répondants, puis le développement de la gestion des compétences et des qualifications du personnel, pour 83%.

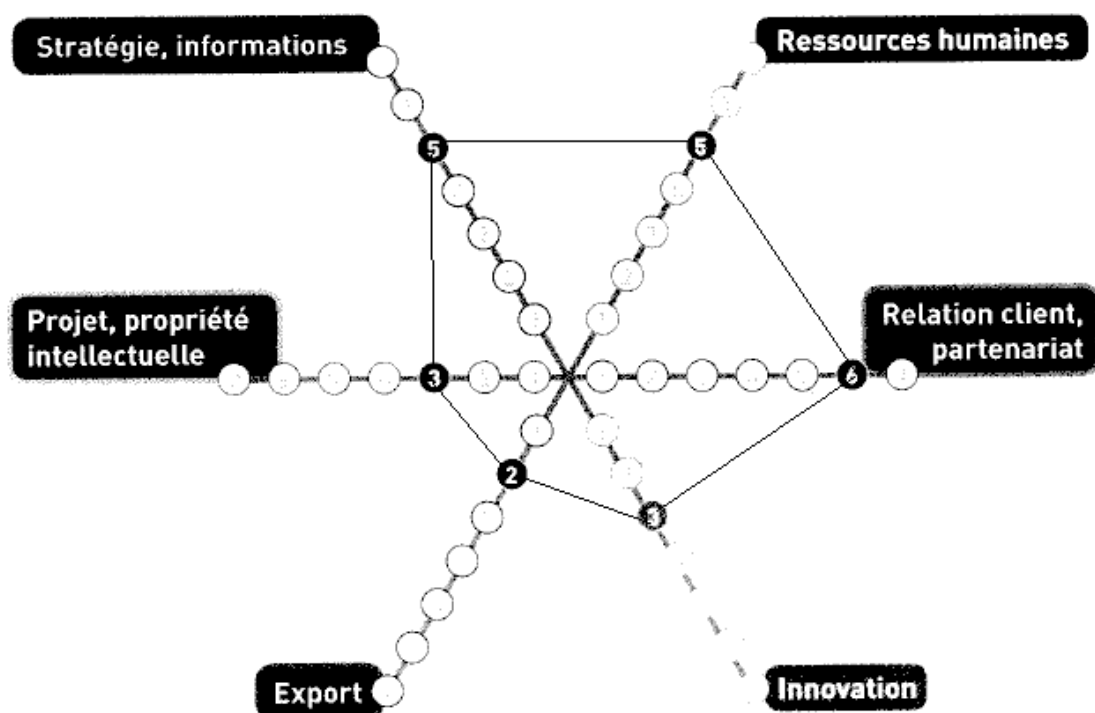
Une enquête réalisée en 2008, par la CGPME⁵⁶ des Vosges en partenariat avec l'Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes Industriels et en collaboration avec la Direction Régionale du Commerce Extérieur, permet de faire le point sur la réflexion stratégique engagée dans ce secteur d'activité. Elle porte sur des entreprises du « secteur du bois et ameublement », d'environ 35 salariés. Un guide d'autodiagnostic (Inno-Guide) est proposé aux entreprises afin de les aider à « évaluer leurs capacités d'innovation », de déterminer les éléments « concourant à développer et à pérenniser » l'entreprise, et surtout à formaliser leur réflexion. Autrement dit il est offert aux entreprises de découvrir leur « profil » stratégique. Ce profil prend en considération leur approche en termes organisationnel, relationnel, technique..., ainsi que leur projection « dans l'avenir face aux mutations perpétuelles de l'économie ». L'objectif de ce guide est de convaincre les entreprises qu'innover n'est pas « synonyme de lourds investissements financiers », mais « consiste à penser différemment, à avoir « un plus » par rapport à ses concurrents ». Ce document répond à une demande en termes d'accompagnement et d'aides dans divers domaines, y compris celui du développement des compétences. Un accompagnement est effectivement proposé, de manière individuelle, par un expert ayant un rôle de « révélateur de besoins ».

Cette enquête constate, entre autres, que la crise dans ce secteur du bois a entraîné de nombreuses restructurations, mais aussi un effort en terme de partenariat, rendu possible par la proximité de la clientèle. Les entreprises ont entamé une « stratégie de collecte d'informations auprès des clients », dans le but d'accroître la satisfaction de ceux-ci.

Le diagramme suivant montre et hiérarchise les centres d'intérêts 'stratégiques' des PE d'environ 35 salariés, de ce secteur bois et ameublement. Les centres d'intérêts principaux sont les relations de partenariats, les informations stratégiques et les Ressources Humaines.

⁵⁶ Confédération Générale du Patronat de Petites et Moyennes Entreprises.

Schéma 14 les centres d'intérêt des entreprises de Lorraine



n

Les chiffres de cette analyse sectorielle ont été obtenus par l'intermédiaire de la Centrale des Bilans filiale de la Banque de France. En effet, la Centrale des Bilans, propose à chaque entreprise une analyse annuelle succincte, ou des explications plus approfondies de ses résultats, moyennant une faible participation financière. Mais de plus, elle établit des médianes sectorielles afin de permettre de situer chaque entreprise par rapport à sa concurrence immédiate. Les chiffres obtenus concernent les bilans arrêtés entre le 1^{er} juillet 2007 et le 30 juin 2008, ainsi qu'entre le 1^{er} juillet 2006 et le 30 juin 2007

L'analyse sectorielle est effectuée sur la base des entreprises ayant pour code⁵⁷ NAF 4332 C « agencement de lieux de vente », en tant qu'activité principale. Cette activité correspond en tant que telle à la majorité des entreprises de l'échantillon. Les dirigeants de certaines entreprises, non répertoriées avec ce code NAF, évoquent un manque d'actualisation des répertoires INSEE⁵⁸, et positionnent leur activité comme relevant de la nomenclature « agencement de lieux de vente ».

Les médianes sectorielles sont données toutes tailles d'entreprises confondues.

⁵⁷ Nomenclature des Activités Françaises, attribuée par l'INSEE principalement dans un objectif d'établissement de statistiques.

⁵⁸ Institut National de la Statistique et de Etudes Economiques

Tableau 27 médianes sectorielles, valeur ajoutée retraitée Centrale des Bilans

Médianes sectorielles	2007-2006	2008-2007
Taux de variation du chiffre d'affaire	-0,4%	11,7%
Taux de valeur ajoutée CdB ⁵⁹	37%	34,7%
Taux de variation de la valeur ajoutée CdB	2,1%	9,9%

Après un ralentissement de la croissance du **chiffre d'affaires** (CA), la reprise en volume est nette en 2008.

La **valeur ajoutée** (VA) considérée est celle calculée par la Centrale des Bilans (CdB), c'est-à-dire comportant un retraitement des immobilisations en Crédit-Bail, des charges de personnel intérimaire en charges de personnel, des travaux effectués par des sous-traitants et des éventuelles subventions d'exploitation, pour ne citer que les retraitements les plus courants et les plus significatifs dans ce secteur d'activité.

L'augmentation du CA entraîne l'augmentation de la VA dans l'absolu, autrement dit, le volume supplémentaire de commande se retrouve sur l'augmentation de la VA. Pour autant, relativement au CA (taux de VA), la VA est en diminution. Les entreprises auraient réduit leurs marges pour obtenir plus de volume de commande.

Les chiffres obtenus concernant chaque entreprise sont des chiffres hors retraitement Centrale des Bilans, ce qui n'autorise pas de comparaison au niveau de la VA.

Le **Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation** (BFRE) est exprimé en nombre de jours de CA, c'est-à-dire sous la forme de poids du BFRE, ou BFRE/CA. Il est de 26 jours en 2007 et de 32 jours en 2008. Le financement courant des BFR (crédits bancaires courants+créances cédées/BFR) est de 6,9% en 2007 et 4,2% en 2008. Les délais de rotation des approvisionnements passent de 28 à 24 jours sur la période considérée ; les délais de règlement des clients augmentent de 73 à 80 jours ; et les délais de règlement aux fournisseurs diminuent de 82 à 73 jours. Les entreprises sont donc de plus en plus attentives à la gestion du stock. Mais elles ne semblent pas en position de force pour négocier les délais de règlement auprès des fournisseurs.

Il faut noter que depuis cette période, la Loi de Modernisation de l'Economie du 4 août 2008 a imposé la réduction des délais de règlement. Le secteur du bâtiment, dont dépendent ces entreprises, a obtenu une réduction des délais de règlement plus progressive que dans les autres secteurs d'activité, c'est-à-dire étalée jusqu'en 2012.

Le **coût apparent de la main-d'œuvre**, c'est-à-dire le ratio charges de personnel/ effectif, passe de 38 k€ à 41 k€ sur la période. Les charges sociales étant stables, les salariés du secteur semblent donc avoir bénéficié d'une évolution des salaires. En effet, en 2008, la médiane pour un salaire annuel brut dans ce secteur est calculée à 29 000 €, elle passe à 32 000 € en 2009.

⁵⁹ Centrale des Bilans

Le **rendement de cette main-d'œuvre**, c'est-à-dire le ratio VA retraitée CdB/effectif moyen, augmente aussi de 46 k€ à 49 k€ entre les deux exercices. L'augmentation des salaires semble avoir porté ses fruits. Mais alors, cela signifie que la baisse de VA, en relatif, n'est pas due à la main-d'œuvre, mais à la marge que se réserve l'entreprise, et conforte l'hypothèse d'une baisse des marges pour favoriser le volume. En effet, le taux de marge sur production propre baisse entre les deux années de 70,7% à 67,5%.

L'**autonomie financière** est appréciée grâce au poids des intérêts sur le résultat brut global, c'est-à-dire le ratio charges d'intérêts/résultat brut global, qui est de 4,1% en 2007 et 6,7% en 2008. Alors que le taux de résultat brut d'exploitation diminue peu de 4,3% à 3,9%. Les entreprises semblent donc avoir eu confiance en l'avenir et avoir eu tendance à investir de nouveau, en utilisant l'emprunt comme mode de financement. Pour autant, le secteur reste peu endetté par rapport à la moyenne des secteurs d'activité. Le taux d'endettement financier (endettement financier/capitaux propres) est de 36,5% en 2008, alors qu'il peut être de 150% dans certains secteurs.

La médiane sectorielle du **montant des équipements par salarié** est évaluée à 18 k€. Puisque les machines sont onéreuses, cela signifie qu'elles sont déjà bien amorties comptablement, donc vieillissantes. Au demeurant, une 'machine à bois' est avant tout réputée pour sa solidité, et la technologie évolue assez lentement dans ce domaine. Cela ne signifie donc pas que les entreprises soient sous équipées.

Le **rendement des équipements**, c'est-à-dire le ratio VA retraitée CdB⁶⁰/immobilisations d'exploitation (hors terrain et constructions), est de l'ordre de 280% pour cette branche d'activité, pourcentage qui montre l'importance de l'équipement dans ce secteur.

Les chiffres clés suivants ont été sélectionnés pour présenter chaque entreprise de l'échantillon.

Tableau 28 chiffres de la médiane sectorielle utilisés pour la présentation de chacune des entreprises

Médiane sectorielle	2008
Rentabilité commerciale (résultat net / CA)	3,4%
Rentabilité financière (résultat net / capitaux propres)	25%
Capacité d'autofinancement (CAF)	59 000 €
Endettement global (en nombre de jours de CA)	24 jours
Endettement financier (hors découvert bancaire)	58 000 €
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	33 000 €
Trésorerie	120 000 €

Ces chiffres sont donnés ici au niveau de la médiane sectorielle pour permettre des comparaisons avec les entreprises de l'échantillon, qui seront présentées en section 3.

⁶⁰ Les équipements en Crédit-Bail sont (re)considérés comme appartenant à l'entreprise, avec les conséquences comptables concernant les amortissements et les intérêts d'emprunt.

SECTION 3 PRESENTATION DE CHAQUE ENTREPRISE CONSTITUANT LES ETUDES DE CAS

La connaissance de chaque entreprise étudiée permet l'appropriation des données et, ultérieurement, celle des résultats.

La dénomination attribuée à chaque entreprise est commentée, puis **la prise de contact**, et enfin **le déroulement de la visite à l'entreprise**. Cette visite procure bien d'autres informations que celles contenues dans le discours du dirigeant.

Dans l'objectif de protéger l'anonymat des dirigeants qui ont accepté l'entretien et consacré du temps à la visite de l'entreprise⁶¹, **le nom des entreprises** n'est pas communiqué. Au petit jeu de l'anonymat, les Grecs - ceux de l'Antiquité s'entend - sont les meilleurs. En effet, nul n'ignore qu'Ulysse se joue du cyclope Polyphème en lui déclarant qu'il se nomme Personne. Aussi avons nous choisi de nous placer sous l'autorité tutélaire de l'Olympe en attribuant à chaque entreprise le nom d'un dieu grec dont les qualités symboliques sont en rapport, à note sens, avec la spécificité de l'entreprise concernée.

Tableau 29 symboles permettant de repérer chaque entreprise

Dieu ou Déesse	Symbole	Lien avec la particularité du dirigeant de l'entreprise
Héra	De la fidélité	Privilégie la qualité et l'honnêteté
Mnemosyne	Du passé	Vit dans le passé, ressasse les problèmes de succession
Poséidon	De la force	A tenu l'entreprise à bout de bras pendant sa maladie
Triton	Fils de Poséidon	Acheteur de l'entreprise Poséidon
Arès	De la guerre	Se bat pour relancer l'entreprise et sauvegarder les emplois
Hadès	Du cynisme	Emploie des méthodes peu honnêtes
Hestia	Des foyers	Favorise le bien-être des salariés et des administrés
Déméter	De la fertilité	Parti de ses connaissances en Droit pour diriger l'entreprise familiale
Héphaïstos	Du feu, mais aussi des inventions techniques	Préfère externaliser les fabrications trop complexes au regard du parc machine et du savoir-faire de l'entreprise
Hermès	De la rapidité	Achète une nouvelle machine sans planifier de commandes en rapport

⁶¹ Et que nous remercions vivement.

Aphrodite	De la tendresse	Il a été décidé de donner crédibilité à son discours décalé de la réalité perçue
Zeus	De la ruse	Monsieur stratège de l'éco-conception
Athéna	De la sagesse	Prend la précaution d'effectuer des études de marché avant de développer l'entreprise
Thémis	De la justice	Rendu un peu inflexible par les coutumes et les traditions
Apollon	De l'inspiration poétique	Forte notion artistique dans ses créations
Artémis	De la chasse	En perpétuelle recherche d'opportunités à saisir

Le premier contact est effectué par mail afin de capter l'attention du dirigeant sur l'aspect 'demande de coopération', en précisant que la recherche concerne les PE, indépendantes, du secteur de l'agencement d'intérieur.

Lors du premier contact téléphonique, le cadre de la Recherche Universitaire est bien mis en avant, en montrant qu'il inclut l'anonymat et la discrétion totale au regard des entreprises contactées et des réponses obtenues. L'accent est mis sur le fait que les renseignements fournis ne sont pas utilisés bruts, mais compilés avec ceux d'entreprises similaires, et que seule l'analyse des données est divulguée. L'évidence d'une absence totale de risque de propagation des informations concernant une entreprise auprès de ses concurrents est bien stipulée. Généralement, par téléphone, quelques renseignements concernant le dirigeant et son parcours professionnel sont déjà collectés. De plus, la suite a permis de constater que le ton qu'aura l'entretien est déjà posé (voir tableau récapitulatif).

Il n'a pas été donné de suite concernant les entreprises dans lesquelles il n'a pas été possible de contacter le dirigeant par téléphone. Trois dirigeants – dont deux femmes – ont refusé l'entretien, sur des arguments peu recevables. Il aurait été souhaitable de pouvoir rencontrer des femmes propriétaires-dirigeants de PE. Mais, d'une part, elles représentent une très petite population, et, d'autre part, elles s'avèrent beaucoup plus réticentes à offrir de leur temps à la Recherche. Méfiantes et sur leurs gardes, elles n'ont pas souhaité accorder de rendez-vous.

Dans le même ordre d'idée, des entretiens avec des propriétaires-dirigeants allemands ont été recherchés, au vu de la proximité géographique de la Lorraine avec la frontière allemande. Mais la taille des PE allemandes, les mentalités concernant la délégation et la croissance, font qu'un dirigeant allemand est très rapidement à la tête d'une affaire pour laquelle la fonction CDG est déléguée. Le fossé existe entre ce type d'industriel et les dirigeants de PE françaises. Aussi, aucune interview n'a pu être réalisée à l'étranger.

D'entrée de jeu, majoritairement les dirigeants proposent, ou accèdent à la demande, de visiter les installations (voir tableau récapitulatif). Seuls deux dirigeants n'ont pas souhaité accorder cette visite (entreprises Zeus et Hadès), sans en justifier la raison. Mais pour autant ce fait semble explicable pour l'un comme pour l'autre : le dirigeant de l'entreprise Zeus n'est pas propriétaire mais salarié, et n'a donc pas la même approche patrimoniale ; pour le dirigeant de l'entreprise Hadès, mentalement l'entreprise est déjà vendue, elle est déjà sortie de son patrimoine, elle représente juste un capital qui peut encore croître. Presque tous les autres dirigeants ont semblé prendre un réel plaisir à ce « tour du propriétaire ». Généralement, c'est le moment favorable pour faire le point sur leur mode d'accès à la direction, leurs antécédents et leur vie familiale, leur perception des salariés et leurs représentations liées au parc de

machines. Les projets d'évolution s'expriment aussi plus facilement face à des terrains ou à des bâtiments qu'à l'intérieur d'un bureau.

En revanche, il n'était pas envisageable d'enregistrer la conversation à cause de la situation en extérieur ou du bruit des machines. A ce propos, il est à noter qu'aucun dirigeant n'a proposé de protections auditives pourtant obligatoires dans ce genre d'ateliers !

En règle générale, la visite de l'entreprise est effectuée dans le sens correspondant à celui de la transformation des produits, comme si l'objectif de l'entretien était la connaissance du mode de production ! De par mon expérience professionnelle, je possède une très bonne connaissance des procédés, des noms et des marques de machines, ainsi que des produits, de leurs fabricants et fournisseurs, et même des termes techniques. Cependant, j'ai fait le choix de ne pas le révéler, et de me présenter exclusivement en tant qu'Universitaire (terme générique très pratique dans ce milieu). Aussi, mon aisance à assimiler les termes techniques, les noms des fournisseurs de machines, de panneaux et de quincaillerie, surprend dans un premier temps mon interlocuteur, puis le met en confiance. Les barrières dues au langage propre à chaque profession semblent abolies, à leur grand contentement. Je crois pouvoir même avancer que leur perception du milieu Universitaire s'en trouve modifiée (cf. le dirigeant de l'entreprise Aphrodite).

Néanmoins deux dirigeants (entreprises Artémis et Triton) ont préféré déléguer l'accompagnement de cette visite, d'ailleurs sans en cacher les raisons. Pour l'un comme pour l'autre, l'aspect production ne présente aucun intérêt et ils ne prennent pas plaisir à faire découvrir l'atelier à un visiteur.

Certains dirigeants préfèrent faire visiter les ateliers pour terminer l'entretien (entreprises Apollon, Arès, Athéna et Déméter). Est-on autorisé à porter le jugement d'une prise de distance par rapport à la production de la part du dirigeant, sur la base de ce point de détail ?

De même, la perception qu'a le dirigeant de ses collaborateurs – des ouvriers aux ingénieurs du bureau d'étude – peut-elle être en partie déduite du comportement constaté ? Tous les stades d'un continuum, allant de la politesse exprimée par les présentations d'usage à l'ignorance complète des salariés, sont constatés. Certains dirigeants présentent les salariés par leur prénom et/ou leur nom, ainsi que par leur fonction, et formulent une phrase d'où émane de la convivialité et de la confiance. D'autres dirigeants présentent l'historique des machines en considérant les ouvriers présents comme des éléments d'outils de la production (entreprise Thémis). L'attitude envers les ouvriers de production n'est pas toujours identique à celle envers les salariés du bureau d'étude ; aucun commercial n'a été rencontré, ou du moins identifié comme tel pendant ces interviews.

Le schéma type rencontré consiste ensuite à revenir dans le bureau du dirigeant, pour aborder l'entretien proprement dit. D'une part, le bruit des machines est largement amorti, et le contexte, en étant plus convivial que dans l'atelier, est plus propice aux sujets personnels ; d'autre part, je demande alors la permission d'enregistrer la conversation (voir tableau récapitulatif). L'entretien se déroule de manière semi-directive, avec l'aide de la grille d'entretien permettant de cocher les points abordés. Certains dirigeants ayant bien compris les objectifs de l'entretien, il n'était pas toujours besoin de poser les questions pour obtenir les informations recherchées. D'autres dirigeants, souvent les plus âgés, semblaient avant tout se faire plaisir en expliquant des aspects de la vie de l'entreprise qui n'entraient pas dans la recherche, et il fut très difficile de les 'canaliser'.

Le dirigeant semble plus à l'aise si nous abordons en premier lieu les questions concernant le type de gestion, les outils de CDG mis en œuvre. Puis, si les réponses n'ont pas été assez précises lors de la 'promenade', c'est seulement en fin d'entretien que les sujets plus personnels sont repris : sa formation, les conditions de la succession, ou les motifs de l'achat, ou l'objectif de la création de l'entreprise. C'est d'ailleurs le point qui avait été modifié suite au test du guide d'entretien.

Il est assez délicat de questionner les dirigeants sur leurs confrères, en raison soit d'une certaine réticence, soit au contraire d'un déferlement d'avis, trop généreux pour être crédibles. Le fait de savoir arrêter l'enregistrement, après environ une heure d'interview, donne souvent un 'second souffle' à l'entretien, comme le début d'une conversation plus conviviale faisant suite à un travail. Les explications sur la formation, le cursus professionnel, voire la vie privée, arrivent d'elles-mêmes à ce moment-là.

La facilité d'accès à la consultation des documents comptables ou de CDG n'est pas prévisible, elle est inhérente à chaque dirigeant. Même après plusieurs entretiens, il est impossible de prévoir quel type de dirigeant propose, accepte après demande, n'accepte qu'au dernier moment ou refuse obstinément. Certains dirigeants ouvrent à l'écran de l'ordinateur des fichiers Excel apparemment en cours d'utilisation et commentent sans retenue ; d'autres montrent d'anciens documents imprimés, datant de plus de trois mois...

Les dirigeants ont permis de consulter les documents de travail répertoriés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 30 documents consultés

Entreprises	Documents consultés
Héra	Tableau de bord de suivi des commerciaux (Dir) Bilan prévisionnel pour les investissements (cpta)
Mnémosyne	Devis, calculs d'écarts
Triton	Tableaux de bord : délais règlements, BFR, rentabilité, marge brute Comparaison avec d'autres entreprises
Arès	-
Hadès	-
Hestia	Fiches de suivi des salariés
Déméter	-
Héphaïstos	-
Hermès	Suivi des résultats, des chiffres clés, échéancier
Aphrodite	Budget-échéancier, compte de résultat réduit mensuel
Zeus	-
Athéna	Tableaux de relevé d'heures pour analyse Tableau de bord : délais règlements, suivi rentabilité
Thémis	Calculs d'écarts
Apollon	Budget, prévisionnel, simulations
Artémis	Données comptables, rentabilité, marges

Les dirigeants qui acceptent que je retourne dans l'atelier après l'entretien, délèguent parfois un 'chaperon', généralement le responsable d'atelier. Les salariés en atelier sont très majoritairement plus volubiles et plus prolixes en renseignements que ceux – métieurs ou administratifs – travaillant dans les bureaux. Est-ce dû au degré de discernement, au 'culot', ou à la différence de proximité géographique du dirigeant ?

Lorsque les entreprises sont situées dans des zones industrielles de grandes villes, il n'a pas été possible d'avoir un avis extérieur. Une zone industrielle est, par définition, impersonnelle. Mais, concernant les entreprises situées dans des bourgades (Hautes-Vosges ou région de Neufchâteau spécialisée dans le meuble de style), la Lorraine s'est révélée d'un intérêt touristique imprévu, puisque la meilleure solution pour passer un peu de temps dans le café-tabac était d'y acheter une carte postale.... et de l'écrire sur place ! Il se présente toujours un autochtone pour engager la conversation et vouloir savoir pour quelle raison vous êtes ici ! Ces conversations chez les commerçants constituèrent généralement une source d'information externe non négligeable. L'avis de la population tant sur l'entreprise que sur son dirigeant s'oriente très rapidement sur le niveau de vie exposé (voitures...) et sur l'implication dans l'entreprise (horaires de travail, jours de congés du dirigeant...).

Le hasard a voulu que l'une des études de cas (Poséidon) puisse être scindée en deux (Poséidon et Triton), en raison de la vente récente de l'entreprise et surtout de la continuité de l'emploi de l'épouse de l'ancien dirigeant dans l'entreprise, en tant que comptable.

Les conditions relatives à la visite en entreprise et à l'entretien avec le dirigeant sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 31 récapitulatif des conditions de l'entretien

Entreprises	Qualité de l'accueil téléphonique	Conditions de la visite des ateliers	Personnes rencontrées	Obtention de l'accord d'enregistrer	« Sujet » employé	Spécificité de l'entretien
Héra	Le couple se renvoie la décision	Proposée en arrivant, visite uniquement avec le dirigeant, sans son épouse	Dir + ép-comptable	Sans problème	On	
Mnémosyne	Très réservé	Sur ma demande, en début d'entretien, visite très technique	Dir + sal	N'apprécie pas	On	Se « confie » concernant les modalités de la succession
Triton	Bavard et enthousiasme, « commercial »	Après l'entretien, visite rapide avec le chef d'atelier	Dir + sal + commerçants	Amusé	Je, puis On	Entretien aussi avec l'épouse de l'ancien dirigeant

Arès	Inquiet, stressé	En fin d'entretien, sur ma demande, visite rapide	Dir + sal devant le Dir	Condescendant	On	
Hadès	Bourru, prêt à refuser	Refus poli	Dir	A la limite du refus	Nous, puis Je	
Hestia	Content, pas pressé	Visite du village avant la visite de l'entreprise	Dir + sal	Amusé	Je, puis On	Très long, il prend plaisir à tout expliquer
Déméter	Réservé, respectueux, cultivé	En fin d'entretien, sur ma demande, visite instructive	Dir + métreur + sal	Un peu gêné	Je, moi je, puis On	Se détend très vite
Héphaïstos	Sceptique, sur ses gardes	Visite proposée en arrivant, assez rapide	Dir + sal devant Dir	Etonné	Nous, puis Je	
Hermès	Pressé, approximatif	Visite proposée en arrivant, très technique	Dir + métreur	Indifférent	On	
Aphrodite	Timide, flatté	Suggérée en arrivant, visite assez longue	Dir + sal	Etonné, réticent	On	
Zeus	Attiré par l'aspect « recherche »	Refuse poliment : « n'apporterait rien de plus »	Dir	Compréhensif	On, nous	
Athéna	Serviable, dynamique	En fin d'entretien, sur ma demande, visite instructive	Un des 2 Dir + Sal devant Dir	Sans problème	On	
Thémis	Réservé, flatté	En arrivant, visite très technique et longue	Dir + sal + commerçants	N'apprécie pas, au début	On, nous	En « bleu de travail »
Apollon	Bavard et enthousiasme	Proposée en fin d'entretien, très succincte	Dir + sal + commerçants	Apprécie	Je et moi je	N'arrête pas de bouger
Artémis	Souhaitait déléguer, pressé	Déléguée, en fin d'entretien	Dir + comptable	Ne veut pas être retardé	Je	S'absente souvent

Les conditions de l'étude des 16 cas sont présentées sous la forme d'un exposé qui cherche à rester 'neutre', afin de ne pas inclure la subjectivité du chercheur. La présentation de chaque

entreprise suit le même plan, quel qu'ait été l'ordre du déroulement de l'entretien avec le dirigeant, ainsi qu'avec les salariés et le comptable.

En introduction, l'activité, la localisation, l'historique (ancienneté du dirigeant et mode d'accès à la direction) sont présentés. Puis les chiffres clés, sous forme de tableau, permettent de connaître la situation financière. En fonction de la date de clôture de l'exercice, les bilans ne sont pas tous en ligne à la même période ; aussi les exercices présentés ne sont pas tous identiques. Il a été jugé préférable de montrer les derniers bilans disponibles pour chaque entreprise, plutôt que des bilans sur des périodes identiques. Il faut noter que, selon les années, toutes les entreprises ne figurent pas sur des sites internet fiables, c'est-à-dire des sites présentant un lien reconnu avec le greffe de Tribunal de Commerce⁶². Aussi, pour certaines entreprises (Artémis, Athéna) le nombre de chiffres clés collecté est plus réduit. Les rapports Valeur Ajoutée/CA, Excédent Brut d'Exploitation/ CA, résultats net/ CA, résultat net/capitaux propres, et fonds propres nets/total bilan indiquent respectivement le taux d'intégration, le taux de profitabilité, la rentabilité commerciale, la rentabilité financière, et l'autonomie financière. L'endettement global (dettes + effets à l'escompte/CA) est présenté sous forme de nombre de jours de CA. L'endettement financier est considéré hors découvert bancaire. Le Besoin en Fonds de Roulement et la Trésorerie disponible complètent la présentation.

Ensuite, le résumé de l'entretien avec le dirigeant permet de mieux cerner cet acteur, et de connaître ses centres d'intérêt, voire ses 'marottes'.

Les observations effectuées concernant le système de CDG comprennent :

- les acteurs de ce CDG :
 - la personne qui a mis en place les différentes méthodes de calcul et de vérification,
 - la personne qui opérationnalise ces méthodes ;
- les outils concernant la production, qui répondent principalement à deux besoins :
 - de calcul du coût de revient pour permettre la fixation du prix de vente,
 - de calcul d'écart entre 'prévu' et 'réalisé', pour le calcul de la profitabilité ;
- les outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise :
 - les outils de connaissance des mécanismes de l'entreprise,
 - la pratique de comparaison interentreprises,
 - les outils d'aide à prise de décision ;
- les outils de pilotage : budgets, tableaux de bord, indicateurs quantitatifs ou qualitatifs, physiques ou financiers ;
- les outils de mesure de la performance financière et d'évaluation des performances sociale, environnementale et sociétale.

Lorsque le système de CDG comporte plusieurs types d'outils, ils sont résumés dans un tableau.

Le niveau de développement des techniques de management (point 3) est étudié en fonction :

- du niveau de la décentralisation des prises de décisions,
- de deux types de délégation :

⁶² Le test de véracité des chiffres clés avancés par les sites internet était effectué par rapport à l'entreprise dans laquelle je suis salariée.

- le désengagement de la production,
- la responsabilisation au niveau global de l'entreprise ;
- de la formalisation des systèmes d'information et de communication :
 - le système de SI interne, qui comprend non seulement les informations propres à l'entreprise mais aussi les moyens mis en œuvre pour collecter et formaliser ces informations,
 - le S.I. externe, qui correspond au besoin d'informations sur l'environnement et donc à la gestion de l'incertitude,
 - les procédés techniques, dont la formalisation est reconnue - à l'unanimité des dirigeants interrogés - peu adaptée à ce secteur d'activité où il existe peu de fiches de poste et où les salariés détiennent le savoir-faire de manière tacite ;
- de la structure financière des entreprises, qui passe par la connaissance de :
 - leur capital social,
 - leur degré d'indépendance financière, ainsi que de la tendance de son évolution sur deux ou trois ans,
 - leur taux d'endettement, et la tendance de son évolution sur le même laps de temps.
- de la recherche, par le dirigeant, de la motivation des salariés et de leur adhésion aux projets de l'entreprise.

Les aptitudes entrepreneuriales du dirigeant sont présentées avec le plus d'objectivité possible :

- sa vision de l'entreprise et de son environnement, qui peut être segmentée et partielle ou, à l'inverse, globale.
- son aptitude à se projeter dans un avenir à court terme ou à long terme,
- le type de décisions qu'il prend, qui peuvent être qualifiées d'opérationnelles, de tactiques ou de stratégiques.

Enfin, une première analyse des éléments clés est formulée, préalablement à l'étude des données.

3.1 Présentation de l'étude de cas Héra (Dieu de la fidélité)

Cette entreprise fabrique du mobilier d'agencement pour des cellules commerciales se positionnant sur le domaine « du luxe », et particulièrement pour les pharmacies, ce qui constitue quasiment un métier à part entière dans la branche de l'agencement d'intérieur. Elle est située à proximité d'une grande ville, qui plus est sur l'axe autoroutier nord-sud, en zone industrielle.

Cette entreprise compte en moyenne 32 salariés. Le couple de dirigeants se partage les tâches : la gestion, d'une part, pour Madame qui est administrateur, et la relation clients avec l'aspect technique, d'autre part, pour Monsieur qui est P.DG. Agés d'une quarantaine d'années, ils ont acquis cette entreprise sur une opportunité, très rapidement, il y a 8 ans. Ils ont chacun une formation et une expérience dans le domaine dans lequel ils travaillent.

L'objectif de croissance semble être un présupposé non explicable, une évidence pour le dirigeant, une protection aux différents dangers qu'encourt une entreprise de petite taille. Selon le dirigeant, la politique capable de garantir cette croissance est représentée par une idée-clé : le statut de « tous corps d'état ». En effet, ce statut est susceptible d'assurer le développement du volume de commandes. Les commerçants – ou les pharmaciens – ne sont plus obligés de recourir à un maître d'œuvre pour encadrer les différents corps d'état

(plaquiste, menuisier, chauffagiste-climatiseur, plombier, électricien, agenceur...), mais s'adressent uniquement à l'agenceur qui externalise les compétences spécifiques. Néanmoins l'agenceur reste responsable des interventions des autres corps d'état, du respect des délais et de l'enchaînement des travaux⁶³. C'est le principe « clé en main » du pavillonneur. Mais il semble qu'il n'y ait pas eu d'étude de marché précise réalisée pour étayer cette idée-clé, ni au moment de l'acquisition de l'entreprise, ni plus tard. La décision repose simplement sur une déduction suite à une analyse de la situation par le dirigeant. Cependant, le dirigeant avance des arguments très logiques pour appuyer sa politique, et présente une analyse pleine de « bon sens ».

Le code NAF de l'entreprise Héra est 4332 C, c'est-à-dire « agencement de lieux de vente ». C'est précisément le code NAF auquel correspondent les chiffres de la médiane sectorielle.

Tableau 32 chiffres clés de l'entreprise Héra

S.A. Héra (1980) k = 200 000 €	2006 34 salariés	2007 32 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	6 430 000	7 500 000	
Taux d'intégration	32%	25%	
Taux de rentabilité	6%	-1%	
Rentabilité commerciale	3,5%	1,4%	3,4%
Rentabilité financière	18,3%	9,3%	25%
CAF	260 000	-26 000	59 000 €
Endettement global	107 jours CA	108 jours CA	24 jours
Endettement financier	52 000	22 000	58 000 €
BFR	760 000	660 000	33 000 €
Trésorerie	560 000	355 000	120 000 €

Le capital social est très élevé par rapport à l'obligation légale⁶⁴ : 200 00 €. Le dirigeant est largement actionnaire majoritaire, son épouse se partage le reste des actions avec les parents.

Le couple qui dirige cette entreprise s'est réparti les tâches et, par là-même, les contrôles. Le dirigeant veut absolument faire croître l'effectif ; pour lui, cela apparaît être une question de survie, de pérennité de l'entreprise. Mais son épouse, gestionnaire de formation, le modère dans le développement car elle a conscience qu'une croissance trop rapide peut être très néfaste pour la trésorerie.

Le dirigeant a choisi de créer des situations de sous-effectif par rapport au volume de commandes, dans le but d'embaucher un salarié « marginal » afin de répondre au besoin de quelques heures de main d'œuvre supplémentaires nécessaires. De plus, il souhaite rendre ce phénomène récurrent, afin d'engager la croissance de l'entreprise. Il maîtrise ces situations en suivant de très près l'activité des commerciaux et en jouant sur les délais donnés pour honorer les commandes. Ces embauches ponctuelles, mais récurrentes, constituent pour l'instant une croissance interne.

Le dirigeant privilégie la qualité de la production et, en conséquent, pratique une sélection parmi les sous-traitants qui travaillent dans la même optique. Il favorise la notion

⁶³ Il est de son ressort, entre autres, de vérifier que chaque corps d'état a bien souscrit une responsabilité civile et une assurance décennale concernant les interventions sur le bâtiment (premier œuvre).

⁶⁴ Capital social minimum de 37 000 € pour une S.A. ou une SAS.

d'apprentissage, le fait qu'une situation, voire une erreur, permet d'aborder une autre situation avec une expérience de savoir-faire, et un acquis de connaissances. Le couple de dirigeants applique cette méthode autant aux salariés qu'à eux-mêmes.

Ils prennent les décisions relativement importantes – principalement financières – après discussion et réalisation de simulation sur Excel. En effet, son épouse et comptable utilise le niveau de trésorerie comme indicateur de la rentabilité et de la maîtrise du besoin en fonds de roulement. Elle sait que ce niveau suit avec deux mois de retard l'activité de l'entreprise. Mais vu les bons résultats confortés, cet indicateur semble suffisant. Elle utilise aussi beaucoup les délais de règlement clients ou fournisseurs pour justifier les écarts dans le niveau de trésorerie. Elle part du principe que tant que ces écarts sont explicables par les aléas de règlements, la situation est sous contrôle.

L'objectif avoué est de multiplier le CA par deux dans les 3 à 4 ans et d'augmenter l'effectif d'environ 10 salariés. Ils ont tout à fait conscience qu'ils devront faire face à des seuils, à des modifications en termes de mode de gestion et de comportement envers les salariés. Concrètement, c'est l'anticipation du ratio entre le nombre de salariés à la fabrication et le nombre de commerciaux qui leur pose le plus de problèmes.

Le développement des parapharmacies constitue une opportunité pour l'entreprise. Le dirigeant met tout en œuvre pour intégrer les réseaux de franchises. En règle générale, il a bien compris l'importance d'appartenir à des réseaux professionnels.

Le dirigeant confie le contrôle d'exécution aux subordonnés : le dessinateurs-métreur évalue les temps de fabrication et calcule les matériaux nécessaires, le bureau d'étude vérifie les marges par chantier. C'est la comptable (l'épouse du dirigeant) qui les a formés à cette tâche. Les métreurs sont chargés de l'évaluation des heures d'usinage, ainsi que du suivi de la production : « les marges par chantier, c'est le travail du bureau d'études ». Il délègue sans soucis les calculs de rentabilité à son épouse : « la marge brute, c'est le boulot de mon épouse ». Cependant, il se réserve certaines tâches qu'il pourrait déléguer : suivi des commerciaux, préparation des négociations auprès des entreprises « tous corps d'état »... Lorsqu'il explique son approche du contrôle : « je synthétise tout ça [les actions des commerciaux] sous forme de tableau », « des calculs d'après une action, qui servent pour la suivante », il semble agir dans le sens de l'apprentissage au niveau de l'équipe.

Il a introduit des indicateurs personnels, indice de sa recherche de compréhension du fonctionnement de l'entreprise. Chaque problème est analysé : « ce n'est pas toujours facile de bien détecter ce qui a pris trop de temps », « il faut comprendre ce qui s'est passé ».

Il favorise l'utilisation de ratios, dont le chiffre de référence ou le pourcentage idéal ont été construits avec l'expérience. Ce sont des outils personnels qui lui permettent de connaître le fonctionnement : « j'ai mis en place un ratio : pour 4 productifs embauchés (...) il faut un commercial de plus », « en faisant la somme de CA avec un client, par rapport à la surface du site ». Néanmoins, ils ont chacun leur type d'indicateurs privilégiés : « il constate la situation au volume de commandes, moi je surveille par le biais de la trésorerie ».

Les indicateurs du pilotage sont personnalisés : « s'il y a suffisamment d'heures marginales par rapport à la capacité de production, j'embauche ». Il consulte « les analyses du secteur par la Banque de France » pour constater que l'entreprise se situe « bien au-dessus des marges affichées pour le secteur ».

Il reconnaît être fortement favorisé par la présence de son épouse en tant que comptable : les simulations, les prévisions donnent lieu à des échanges d'opinion, ils se consultent pour

prendre les décisions. La comptable affirme : « je fais des simulations sur Excel (...) il se rallie presque toujours à la démonstration par les chiffres ».

La comptable établit « un prévisionnel à deux mois environ ». Cependant, il n'existe pas d'outils d'anticipation de la croissance ; hormis les mises en garde de la comptable concernant les dangers de la croissance trop rapide, sur le Besoin en Fonds de Roulement.

Tableau 33 système de CDG de l'entreprise Héra

<u>Exploitation des capacités</u> : exploiter la niche du « tous corps d'état » <u>Action</u> : obtenir suffisamment de commandes pour justifier d'embaucher		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
Régulation des commandes chiffrées en heures de travail afin d'embaucher en CDI	Révision des temps pour baisse des marges des autres corps d'état	Comparaison avec les autres entreprises du secteur
Indicateurs personnels de niveau des commandes	Tableau de bord de suivi de la production des commerciaux	Surveillance de la marge brute et du BFR (par la comptable)
Fixation des objectifs des commerciaux		Recherche d'explication des variations de la trésorerie (par la comptable)
Simulations (par la comptable)		

En amont de l'action : le couple de dirigeants discute des décisions, évalue le bien-fondé des solutions aux problèmes, grâce à quelques outils personnalisés élaborés sur la base des données comptables.

Pendant l'action : les objectifs intermédiaires des commerciaux sont formalisés, des opérations proches des actions correctives sont possibles.

En aval de l'action : la rentabilité et la trésorerie sont surveillées. Des enseignements en sont tirés. La comparaison des chiffres clés avec ceux des autres entreprises en croissance confirme ou infirme la poursuite des actions entreprises.

La recherche de croissance est présente dans le discours du dirigeant, comme dans celui de son épouse. Pour autant l'entreprise met en œuvre une tactique, plutôt qu'une stratégie ; en effet, le dirigeant reconnaît que cette niche n'est pas novatrice. La niche du « tous corps d'état » constitue un support, un avantage, plutôt qu'une stratégie.

Le dirigeant décentralise quelques décisions auprès de son épouse, mais est-ce décentraliser que de faire confiance à son épouse ? Il plaisante sur le fait qu'il se réserve toujours plus ou moins « le dernier mot ». Concernant la gestion des commerciaux, il affirme : « je suis de très près les déplacements et les actions des commerciaux ». Ce qui tend à montrer qu'il n'existe pas de responsable à ce niveau. Il explique faire le même travail que les commerciaux, il semble donc bien désengagé de la production.

L'entreprise ne possède pas vraiment de SI, mais l'épouse du dirigeant a bien conscience qu'il leur faut « s'informer, ne rien laisser passer », même s'ils n'en trouvent pas toujours la disponibilité, ils en ont « toujours la volonté ». *A priori*, le dirigeant communique largement sur la qualité, que ce soit concernant les produits fabriqués ou l'état de l'atelier, des machines et des outils.

Il a un comportement respectueux et agréable envers les salariés présents dans l'atelier. Il fait preuve d'empathie envers les commerciaux en affirmant : « je sais très bien ce que je peux attendre d'eux, puisque moi aussi je fais ce boulot-là ! », mais l'expression peut être à double sens et sous-entendre qu'il est en droit d'attendre autant d'un salarié que d'un dirigeant... Il place très haut l'importance de la confiance : « il faut avoir confiance dans les salariés, être sûr qu'ils vont respecter les délais ». Cependant, l'empathie du dirigeant est plus orientée vers les clients que vers les salariés : « le client a besoin de pouvoir discuter avec le dirigeant lui-même ».

Certains éléments montrent que le dirigeant maîtrise le fonctionnement de l'entreprise : « que le volume de commandes soit légèrement supérieur à la capacité de production », « on ne doit pas être loin du tiers (travaux externalisés) ». Pour lui, l'environnement se résume un peu aux concurrents et aux clients : « qui nous recommande auprès de qui ». Ils ont su identifier une opportunité, une première fois, lors de l'achat de l'entreprise.

Leur projet apparaît comme un projet calqué sur les capacités de l'entreprise, maîtrisé et non précipité.

Il n'intervient pas dans les décisions opérationnelles. Il travaille à infiltrer les réseaux de franchises de parapharmacies ; cependant il ne peut présenter aucun résultat de chantier obtenu par ce biais.

Il est qualifié de « battant » par son épouse. Au demeurant, il semble avoir besoin de sécurité et – soit pour ne pas le montrer, soit pour se mentir à lui-même – il le traduit par une volonté de croissance, affichée très fortement. Ce comportement peut certainement être assimilé à une réaction à l'aversion pour le risque. Le fait que peu d'actions soient concrétisées tend à confirmer cette situation.

L'idée du « tous corps d'état » semble cohérente, bien qu'existant déjà dans d'autres entreprises. Une question, cependant, mérite d'être posée : l'unique moteur que l'entreprise s'est donné est-il un atout supplémentaire de réussite ou constitue t-il vraiment un vecteur de croissance ? La volonté d'apprentissage est très présente. La recherche de qualité, celle d'intégration dans des réseaux de franchises, ainsi qu'une perception claire et lucide des conséquences de la croissance, constituent des facteurs de réussite.

Il semble que la croissance constitue un dogme pour le dirigeant. Son épouse ne fait, *a priori*, que suivre et guider sa politique, sans en trouver de justification. Les deux époux n'ont pas la même conception de la croissance. Lui parle de nombre de salariés, elle reconnaît que l'effectif est une conséquence, que la vraie croissance concerne le CA.

Pour autant, croître consiste entre autres à déléguer, or le dirigeant ne paraît pas prêt à confier des responsabilités, sauf bien sûr en ce qui concerne son épouse. Il se peut qu'il atteigne rapidement un seuil qui l'empêche de poursuivre sa recherche de croissance. Il semble attiré vers un plafond de verre, infranchissable, que sera l'obligation de délégation. De plus, ils semblent penser que le « *business model* » actuel pourra perdurer pendant - et même après - la croissance, à condition que cette croissance soit lente et surveillée. Même sous ces conditions, la croissance les amènerait probablement à changer de modèle.

Les outils de CDG paraissent sobres et classiques, si l'on considère chaque personne utilisatrice séparément. En revanche si l'on s'autorise à « consolider » les connaissances et les outils de CDG des deux personnes du couple dirigeant, l'entreprise apparaît comme spécialement bien gérée au niveau CDG, avec toute une approche du CDG assez proche du pilotage. Il réalise des comparaisons de l'entreprise avec celles du même secteur d'activité. Les données chiffrées sont considérées comme l'argument qui permet de trancher lors d'une prise de décision importante. Elles servent aussi de base aux discussions du couple. Couple qui, au demeurant, ne semble pas se laisser absorber par l'entreprise, mais dit maintenir sans trop de problèmes une vie familiale cohérente.

3.2 Présentation de l'étude de cas Mnémosyne (symbole de la mémoire)

L'entreprise fabrique du mobilier d'agencement d'intérieur haut de gamme pour tous types de clientèle. Elle est située sur l'axe routier nord-sud de la Lorraine, dans une zone industrielle. Cette S.A.S. travaille souvent en sous-traitance pour des bureaux d'étude de la région parisienne, sur des chantiers à forte notoriété (parlement européen, techno-forum Renault, ...). L'entreprise se positionne sur le marché du « sur-mesure » exclusivement. Aucun produit n'est proposé en catalogue, ce qui n'empêche pas de présenter les plus belles réalisations dans un album photos, et en diaporama sur les ordinateurs. La clientèle s'est beaucoup transformée ces derniers temps, sa composition est passée des donneurs d'ordre aux administrations sous forme de marchés publics, puis aux particuliers, pour se stabiliser actuellement vers les commerces de luxe, indépendants ou franchisés.

Dans l'atelier, se côtoient des centres d'usinage à commande numérique et des machines plutôt obsolètes. Un des ateliers concerne exclusivement le débit des panneaux, il est rempli sur une grande hauteur de panneaux, en partie constituant du stock, et en partie pour les fabrications de la semaine. En effet, le dirigeant est fier d'annoncer que les panneaux agglomérés sont livrés par semi-remorques complets, parfois plusieurs fois par semaine.

Le dirigeant a une formation technique spécifique au bois (Bac + 2). Après 12 ans au poste de responsable technique, il a repris l'entreprise familiale (de deux générations) dans de très mauvaises conditions financières pour lui. Il semble d'ailleurs regretter de ne pas avoir alors créé sa propre entreprise, mais le « devoir familial » semble avoir été le plus fort. Les salariés communiquent sur le fait que, n'ayant pas de succession envisageable, le dirigeant souhaite vendre l'entreprise dans 4 à 5 ans. Ces circonstances semblent déstabilisantes pour le personnel. Actuellement, tous sont plus jeunes – parfois de très peu – que le chef d'entreprise, et leur avenir en fin de carrière les soucie.

L'entreprise Mnémosyne appartient au secteur de référence ayant pour code NAF 4332 C « agencement de lieux de vente ». Le nombre de salariés est passé - pour des raisons *a priori* indépendantes de la volonté du dirigeant - de 17 à 14 pendant l'année 2006.

Tableau 34 chiffres clés de l'entreprise Mnémosyne

S.A.S Mnémosyne (1934) k = 40 000 €	2007 14 salariés	2008 13 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	1 040 000	925 000	
Taux d'intégration	42%	49%	
Taux de profitabilité	-1%	5%	
Rentabilité commerciale	0,2%	3,2%	3,4%
Rentabilité financière	1%	13,3%	25%
CAF	-10 000	25 000	59 000 €
Endettement global	68 jours CA	86 jours CA	24 jours
Endettement financier	33 000	6 300	58 000 €
Besoin en fonds de roulement	42 000	46 000	33 000 €
Trésorerie	161 000	158 000	120 000 €

Le capital social répond aux obligations légales, sans plus : 40 000 €. L'entreprise est peu endettée à long terme. Les investissements, souvent financés par Crédit-Bail, sont programmés à la suite les uns des autres, de manière à ne pas pénaliser la trésorerie.

Agé de 52 ans, le dirigeant semble être une personne assez stressée. Il centralise toutes les décisions. Jamais, il n'évoque d'éventuelles possibilités de développement tant en interne qu'en externe. Il semble même sécurisé par la taille de l'entreprise qui correspond bien à ce qu'il sait gérer par habitude. Il apparaît un peu lassé de son rôle de chef d'entreprise, parle de manque de communication. Il semble isolé dans son rôle de manager qui n'a pas su - ou pu - déléguer. Ses capacités d'innovation s'expriment dans la technicité et les types de matériaux mis en œuvre conjointement. Mais l'opportunité de déposer des brevets, de travailler avec des revendeurs ou des commerciaux sur une ligne propre de produits, ne s'est jamais concrétisée. Il reconnaît privilégier de faire plaisir à des clients en recherche d'un design novateur. Des satisfactions ponctuelles et peu 'intenses' semblent répondre à ses attentes personnelles concernant son travail.

Le dirigeant explique que lors de l'établissement des devis les matériaux sont comptés au « prix catalogue », c'est-à-dire au prix auquel l'entreprise est sensée acquérir les fournitures chez les fournisseurs. Seulement lorsque le devis est accepté, et au moment de commander les matériaux, le métreur-acheteur négocie les prix auprès du fournisseur. Le principal argument de négociation est le volume à commander. Aussi, plus les affaires sont conséquentes, plus la différence entre les coûts estimés et les coûts réalisés est importante. Ce « delta » fait partie de la marge anticipée, sans pour autant être acquis d'avance. Il peut donc considérer que, sauf s'il advient que des panneaux de stratifié cassent au postformage (pliage à chaud), l'écart sur matériaux est quasiment toujours favorable à l'entreprise.

Il paraît obsédé par le découvert bancaire ; en fonction de cela il ne prend aucun risque et il a une gestion de « bon père de famille ». Il reconnaît investir peu afin que l'entreprise soit peu endettée, juste pour avoir un parc de machines concurrentiel avec celui des autres entreprises du secteur d'activité.

Il appartient à un club de dirigeants d'entreprise du secteur du bâtiment (COBATY), mais pour lequel il s'implique de moins en moins, car il n'en perçoit pas l'utilité.

Bien que le dirigeant soit fortement engagé dans la production, il délègue le calcul des devis et le contrôle d'exécution au métreur et au métreur-acheteur. Le fait de contrôler la production apparaît comme un progrès notoire. La mise en place de ce système a été réalisée pour une part grâce à l'expert-comptable, et en complément avec la collaboration du métreur.

Récemment, l'expert-comptable a actualisé le coefficient multiplicateur absorbant les charges fixes, qui permet lors de l'établissement des devis de connaître au plus près le coût de revient. Les métreurs consultent le chef d'entreprise pour évaluer le temps nécessaire aux différentes fabrications. Mais l'activité n'est pas régulière et les salariés sont souvent amenés à effectuer des heures supplémentaires (l'entreprise est encore aux 39 heures) et les surcoûts salariaux paraissent plus ou moins bien intégrés dans les calculs de coûts.

Cependant, il sait que certains temps (heures supplémentaires des ouvriers, heures du dirigeant...) échappent plus ou moins au contrôle et n'entrent pas dans les analyses. Il ne sait pas, *a priori*, corriger cette lacune et ne semble pas prêt à solliciter les conseils de l'expert-comptable sur ce sujet. Alors, il tente par des calculs manuels, issus de sa perception de la situation, d'apporter la correction nécessaire aux calculs d'écarts. En fait, il minimise les résultats obtenus par les calculs d'écarts de bases effectués par l'un des métreurs, en intégrant des heures « sans nom » que les premiers calculs ne prennent pas en compte : « je fais les comptes concernant chaque affaire, en plus du contrôle fait par le métreur » pour savoir vraiment si « on sait si on a fait du 'super bénéfice' ou non sur chaque chantier ».

Ainsi, on peut considérer qu'il apprend à connaître un aspect du fonctionnement de l'entreprise par le biais des calculs d'écarts : « je reprends les fiches de contrôle pour voir ce que cela donne si j'intègre mes heures ». Bien que cette différence ne joue que sur quelques heures par chantier, il est totalement absorbé par ce détail (le fait que l'expert-comptable, qui a aidé à construire le système en place, n'ait pas valorisé ces éléments de charges tendrait à montrer leur moindre importance.) Aussi, il n'envisage pas l'éventualité de mettre sous contrôle la satisfaction clients, par exemple.

En lien avec son feeling de l'entreprise, il se réfère à des indicateurs très qualitatifs : « des indicateurs qui ne trompent pas : le moral des gars en atelier, l'état de propreté de l'atelier et d'entretien des machines, la tenue de l'état des stocks, la casse ou non de matériaux », qui autorisent un 'pilotage' de proximité des comportements.

Les outils de pilotage ou d'aide à la prise de décision sont absents : « ce (les budgets prévisionnels) n'est pas du tout adapté à notre activité », « la décision est vite prise : faut remplacer au plus vite ! ». Mais il en a conscience : « on ne fait peut-être pas vraiment le choix qui optimiserait la trésorerie ».

Le dirigeant est fier d'expliquer qu'il prend toutes les décisions lui-même. Il délègue partiellement le suivi de la production aux métreurs et participe à l'évaluation des temps de fabrication. Il établit le constat qu'il « travaille autant manuellement que les ouvriers, parfois même plus ». Dans un souci d'économie, il participe à la production : « Je fais aussi bien des livraisons à l'autre bout de la France ».

Les commentaires des salariés laissent à penser que le système de communication interne ne convient pas. Pour autant, un Responsable des Ressources Humaines gère la communication avec et entre les salariés. Mais le dirigeant présente peu de considération pour les salariés.

Il motive les salariés par l'attribution de primes individualisées dont il surveille la régularité afin d'éviter le caractère obligatoire : « sinon, ils seraient vite en droit de m'en réclamer même les mois où personne n'en mérite ». Pourtant, il se considère « mal épaulé » par les salariés, et porte sur leur travail un jugement plutôt négatif : « ils ne se rendent pas compte des problèmes ». Il est conscient des faiblesses de son management des hommes : « il n'y a pas vraiment de dialogue(...), c'est un de nos problèmes ». Un certain niveau d'individualité apparaît lorsqu'il dit : « chacun travaille pour soi », indice d'absence de culture commune. Cette absence de communication prend toute son ampleur concernant le bruit de la mise en vente prochaine de l'entreprise, qui déstabilise les plus anciens salariés de l'équipe : « on ne peut pas en causer avec lui ». Le dirigeant n'a pas d'assez bonnes relations, de confiance en ses salariés pour leur expliquer son projet de vente, et ils en souffrent. Ils considèrent cette rumeur comme un rejet de leur années de bons et loyaux services : « et plus besoin de nous ! ». Les problèmes de la transmission du patrimoine, entre le père et l'actuel dirigeant, sont parvenus aux oreilles des salariés, qui éprouvent la sensation d'en subir les conséquences : « mais ça, c'est leurs histoires de famille ! », « et nous toujours au même point, voire à la rue ! ». On comprend alors que les salariés limitent leurs efforts d'implication dans la vie de l'entreprise.

Lorsque ce dirigeant reprend tous les calculs d'écarts effectués par le métreur, afin d'y ajouter ses propres heures passées auprès du client, faut-il y voir un souci de recherche du réel et de la précision, ou bien l'expression de son caractère pessimiste ? Autrement dit, soit il perçoit le fonctionnement de l'entreprise avec beaucoup de finesse, soit son niveau de stress l'incite à dramatiser toutes les situations, et à quasiment refuser des résultats positifs.

Il peut avoir des idées très innovantes, il le prouve par sa volonté à introduire de nouveaux matériaux et à les assembler entre eux et avec les matériaux classiques. Certaines réalisations, vues sur son ordinateur, présentent un fort caractère novateur, qui se voit et qu'il confirme. Pour autant, il déclare n'avoir jamais envisagé faire breveter ses créations, malgré les conseils de son réseau relationnel. Il préfère innover à chaque chantier dont il est le dessinateur-concepteur. De même, il n'a jamais cherché à créer une ligne de mobilier.

Concernant l'environnement de l'entreprise, il sait exactement sur quels chantiers travaillent les concurrents.

Il vise avant toute chose la fin de l'aspect financier de la succession de son père, car l'aspect moral ne sera pas supprimé pour autant.

Il est impliqué dans les décisions opérationnelles. Il semble souvent se reposer sur l'expert-comptable pour les décisions importantes.

Questionné sur les opportunités potentiellement rencontrées au quotidien, le dirigeant traduit par des « tuiles » imprévues ! Il semble avoir été anéanti par le déroulement de la succession de son père. Tout projet paraît au-dessus de ses forces, et tout investissement est problématique du fait financier. Il se laisserait vite aller à gémir : « on subit plus qu'on ne décide », « parce qu'il faut produire... pour vivre »....

Financièrement, la transmission n'est pas encore soldée à ce jour, ce qui constitue un handicap pécuniaire. Cependant, le problème semble plus d'ordre moral que financier. Le

dirigeant avoue de lui-même avoir été très marqué par les conditions de la succession, désastreuses financièrement, mais surtout moralement. Il dit « être cassé ». Le montage financier exigé par le père-ancien dirigeant consistait à verser, sous forme de rente correspondant à l'achat des murs et du terrain (en zone industrielle), une somme importante prise sur les dividendes du propriétaire actuel. Cette obligation de prélever des dividendes, constitue donc une obligation de résultat, mais aussi un empêchement au financement d'actifs pour l'entreprise. De plus, le dirigeant explique que la fiscalité appliquée aux dividendes génère un effet « boule de neige ». Il résume sa situation par l'obligation de « produire toujours plus, avec de moins en moins de moyens pour le faire » (sic).

Il est évident que son unique objectif est la pérennité de l'entreprise, surtout depuis la mise en place de ce montage financier contraignant. Le dirigeant cherche à conserver l'entreprise dans un état de santé financière satisfaisant. Il ne développe pas, *a priori*, d'ambitions, ni à titre personnel, ni pour l'entreprise. On peut constater un manque de prise de risque et un manque d'ambition.

3.3 Présentation de l'étude de cas Poséidon (Dieu de la force) et Triton (fils de Poséidon)

Située dans les Hautes-Vosges, cette S.A.S. fabrique du mobilier d'agencement d'intérieur pour des collectivités, administrations et commerces. Elle a été une entreprise familiale pendant deux générations. L'ancien dirigeant, peu âgé (52 ans), a vendu pour raisons de santé. Son épouse a d'ailleurs conservé le poste de comptable dans la structure de la nouvelle organisation. En effet, l'entreprise vient d'être rachetée par un technico-commercial, ancien gérant d'une des sociétés fournisseurs de matières premières de cette entreprise. Il a donc travaillé pendant plusieurs années comme fournisseur de l'entreprise qu'il vient d'acquérir. Agé de 38 ans, il a une formation de commercial, avec une année de formation continue pour préparer la prise de gérance de la société de distribution.

L'ancien dirigeant, avant ses problèmes de santé, avait plutôt mené une politique de croissance, qu'il a été obligé de transformer en recherche de survie de l'entreprise pendant sa maladie et ses absences répétées. Cette recherche de pérennité a été très active dans la mesure où la société constituait son patrimoine.

Le nouveau dirigeant semble, au-delà des compétences et capacités actuelles de l'entreprise, vouloir donner une envergure plus en lien avec ses connaissances propres et certainement aussi avec un réseau relationnel déjà établi.

L'entreprise Poséidon, puis Triton, est référencée sous le code NAF 3101 Z, « fabrication de meubles de bureau et magasin ». Cette référence est un peu plus large que la 4332 C, mais les entreprises ont les mêmes caractéristiques.

Tableau 35 chiffres clés de l'entreprise Poséidon, puis Triton

S.A.S Poséidon puis S.A.S Triton (1960) k = 170 510 €	2006 17 salariés	2007 19 salariés <i>Sur 3 mois</i>	2008 19 salariés	2009 19 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	2 350 000	650 000	2 610 000	2 620 000	
Taux d'intégration	45%	38%	40%	39%	
Taux de profitabilité	9,9%	6,9%	9%	9%	
Rentabilité commerciale	7,1%	6,8%	6%	5,4%	3,4%
Rentabilité financière	28,6%	NS	35,7%	31,7%	25%
CAF	180 000	50 000	178 000	172 000	59 000 €
Endettement global	6 jours	NS	62 jours	71 jours	24 jours
Endettement financier	40 000	9 400	25 000	16 000	58 000 €
BFR	-35 000	-374 000	150 000	235 000	33 000 €
Trésorerie	520 000	780 000	240 000	180 000	120 000 €

NS : non significatif

L'entreprise a régulièrement investi et possède une solide trésorerie. Le capital social est très élevé : 170 510 €. Le nouveau dirigeant a monté une holding à son nom, pour le financement de cette S.A.S.

Le montage de cette entreprise a offert la possibilité d'établir deux analyses : l'une concernant l'ancien dirigeant, qui a voulu développer doucement l'entreprise en interne, l'autre relative au nouveau dirigeant.

L'étude à propos de l'ex-proprétaire a été rendue possible grâce à la collaboration de son épouse, comptable de l'entreprise. L'ancien dirigeant n'a rien laissé au hasard concernant la future cession de la société : par exemple au niveau de l'ancienneté des salariés, ayant une incidence pour le nouveau propriétaire, des assurances ont été mises en place en temps voulu.

La vente s'est donc effectuée dans de bonnes conditions, mais le nouveau dirigeant est fortement endetté à titre personnel (Holding). Cette situation peut avoir une incidence sur sa perception du risque et du temps. L'objectif actuel est de poursuivre la politique de croissance interne de l'entreprise, élaborée par l'ancien dirigeant. Néanmoins, le discours du nouveau dirigeant laisse entrevoir un souhait de développement moins local, sur une plus grande échelle, avec une orientation affichée de recherche d'affaires à l'étranger, spécialement en Allemagne ou en Suisse (la GE d'où est issu le nouveau dirigeant est d'origine Autrichienne et distribue dans toute l'Allemagne et la Suisse).

Habitué au management des hommes et à la gestion commerciale, le nouveau dirigeant a pu suivre pendant plusieurs années la solidité financière, ainsi que l'évolution positive de l'entreprise qu'il vient d'acquérir. Le dirigeant actuel semble pouvoir entrer dans la typologie des dirigeants issus de la GE et qui désirent avant tout leur indépendance. Le rachat d'une entreprise de production semble avoir été une opportunité, conciliant placement financier et recherche d'autonomie (le départ de la société de distribution de panneaux semble avoir été financièrement bien négocié, dans une période de restructuration).

Bien que compétent en terme de matériaux de base, ainsi que de gestion mais dans un contexte plus commercial, le nouveau dirigeant reconnaît ne pas avoir de formation concernant le cœur de métier, c'est-à-dire l'agencement de locaux commerciaux.

Système de CDG du dirigeant de l'entreprise Poséidon

Le contrôle d'exécution est délégué au bureau d'études et au responsable de la production.

Le dirigeant utilise⁶⁵ les informations comptables fournies par la comptabilité. Hormis le niveau du BFR, la comptable analyse peu les données chiffrées par elle-même. C'est l'expert-comptable qui apporte une analyse de ces données.

Le dirigeant actuel a « hérité » des outils élaborés par l'ancien dirigeant, il peut donc les commenter. Un tableau de bord prend en compte la satisfaction des clients comme celle des salariés. La satisfaction des clients est étudiée concernant les délais d'intervention tant pour la livraison que pour des réglages d'après-vente. Le climat social est très lié à l'aspect rétribution par rapport aux résultats, à la performance de l'entreprise. La rémunération de la performance de chaque salarié est individualisée. Mais s'agit-il d'une connaissance précise de la contribution de chaque salarié à la performance de l'entreprise, ou simplement de l'expression de différents niveaux d'appréciation de ses salariés ?

Le nouveau dirigeant montre qu'à l'époque des investissements importants, l'ancien dirigeant faisait établir par son expert-comptable des calculs de retour sur investissements ainsi que des budgets prévisionnels (au demeurant obligatoires pour solliciter des subventions de fonds européens pour équipement des PME auprès de la DRIRE⁶⁶). Il explique comment il préparait ses prises de décisions : « ils calculaient (avec l'expert-comptable) le retour sur investissement (...) avec les différentes combinaisons possibles ».

L'ancien dirigeant avait une adhésion à Géode, l'organisme d'analyse avancée et de commentaires des résultats proposé par la Banque de France. La notation était chaque année au mieux et les commentaires flatteurs pour le gestionnaire.

⁶⁵ Le choix de conjuguer au présent constitue un hommage au courage de ce dirigeant.

⁶⁶ Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement.

Tableau 36 système de CDG de l'entreprise Poséidon

<u>Exploitation des capacités</u> : exploiter la rénovation de l'hôtellerie dans les Hautes-Vosges <u>Action</u> : investissement matériel		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
Ratios prévisionnels d'après les données issues de la comptabilité <i>Conseils de l'expert-comptable</i> concernant le bien-fondé des investissements	Mesure de la performance des salariés	Mesure de la satisfaction client

En amont de l'action : la présence de l'épouse-comptable permet de mettre en œuvre plus facilement des outils d'aide à la prise de décision.

Pendant l'action : l'individualisation de la rémunération permet la motivation des salariés et un bon climat social.

En aval de l'action : vérification de l'atteinte des objectifs par le biais des résultats comptables et financiers.

L'entreprise vit une situation d'exploitation de ses capacités, en l'occurrence il s'agit de l'opportunité créée par sa situation géographique. En effet, son implantation dans les Hautes-Vosges la place en pôle position vis-à-vis de la demande de 'standards de confort et d'esthétiques contemporains' du parc hôtelier assez haut de gamme de cette région touristique.

Système de CDG du dirigeant de l'entreprise Triton

Le contrôle de la production est délégué : « les métresseurs avaient déjà l'habitude de présenter les devis annotés (avec les calculs d'écart) ». Les contrôles de rentabilité et des marges sont effectués par le dirigeant lui-même ; les données nécessaires sont transmises par la comptabilité. Il souhaite communiquer avec les salariés sur tous les problèmes rencontrés, y compris « la raison d'un dépassement de temps ». L'épouse de l'ex-dirigeant semble sincère dans sa volonté de l'épauler. C'est peut-être pour cette raison que les ratios favorisant la compréhension du fonctionnement de l'entreprise, utilisés actuellement, sont ceux mis en œuvre par l'ancien dirigeant avec l'aide de son épouse.

Le dirigeant actuel considère que les primes, rendues obligatoires par la législation en fonction de leur aspect habituel et récurrent, constituent une rémunération supplémentaire suffisante. Le système de primes dites « exceptionnelles » n'étant plus en vigueur depuis son entrée en fonction. Par contre, toutes les mesures qui avaient été mises en place par l'ancien dirigeant concernant le « bien-être » des salariés sur le lieu de travail (salle de repos,

réfectoire équipé...) restent acquises, et semblent effectivement satisfaire les salariés qui craignaient des modifications plus substantielles

Le dirigeant actuel a tenté de « traquer les coûts inutiles » et n'avoir rien détecté à modifier ; ce qui explique peut-être un certain relâchement dans le suivi de certains coûts induits par les commerciaux (déplacements, restauration, communications...). La trésorerie est solide et le dirigeant n'envisage pas qu'il en soit autrement. Du fait de la mise en « stand-by » depuis deux ou trois ans, l'entreprise n'est pas très endettée. Mais pour autant, les machines sont encore tout à fait actuelles, puisque les investissements en matériel (renouvellement, innovation...) étaient très bien gérés par l'ancien dirigeant. C'est pour cette raison que l'entreprise a la possibilité financière d'orienter sa stratégie dans le sens qui semble attirer le nouveau dirigeant : l'exportation.

Il avoue être très scolaire, afin de comprendre au mieux : « je surveille le BFR », « et la marge brute, je surveille, je suis les évolutions », « beaucoup de choses repartent de la compta, des ratios surtout ! ». « Alors je calcule plein de trucs » avoue le nouveau dirigeant avec humour, il reconnaît qu'il a mis en œuvre toutes les méthodes apprises lors des sessions de formation continue.

Pour l'instant, tous les outils de CDG du précédent dirigeant côtoient les outils mis en place par le nouveau dirigeant suite aux sessions de formation en gestion. De ce fait, tous les domaines semblent balayés par un certain niveau de contrôle. Dans une optique de réduction de tous les coûts inutiles, il n'adhérera plus à Géode. Il sollicitera uniquement la visite annuelle et gratuite du correspondant de la Banque de France, afin de continuer à savoir se situer par rapport aux autres entreprises du même secteur d'activité.

Le dirigeant affirme privilégier les outils qui permettront d'anticiper et de piloter le lancement à l'exportation, ou l'implantation à l'étranger, pour autant, ils semblent encore mal définis et très flous. Néanmoins, les outils de suivi des ventes à l'exportation, de suivi géographique de la couverture du marché sont déjà quasiment opérationnels. Il reconnaît mettre en place des outils d'aide à la prise de décisions dans l'objectif des prendre de grosses décisions ultérieurement : « ça m'influence énormément d'avoir ça (l'internationalisation) derrière la tête ».

Tableau 37 système de CDG de l'entreprise Triton

<u>Vision</u> : croissance externe par internationalisation <u>Action</u> : se positionner sur le marché allemand et autrichien		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
	Mesure de la satisfaction clients et salariés Ratios sur données issues de la comptabilité Surveillance du BFR, de la profitabilité et de la marge brute	Comparaison avec des entreprises du même secteur d'activité

En amont de l'action : le dirigeant ne peut pas expliquer ce qu'il entend par des outils de CDG orientés vers le projet d'internationalisation, ou vers l'achat d'une entreprise en Allemagne.

Pendant l'action : des outils plutôt orientés surveillance que pilotage.

En aval de l'action : il compare la situation actuelle avec celles d'entreprises qui ont déjà pris un départ à l'international.

Il semble que le seul « outil » concret soit constitué par ses réseaux professionnels. Il veut absolument utiliser cette opportunité sans plus d'étude de faisabilité. L'aspect concret et réalisable de son projet ne dépasse pas les mots. Aussi, ce souhait d'internationalisation, qui n'est pas étayé par d'autres arguments que la connaissance du marché du panneau bois en Allemagne et en Autriche, ressemble-t-il bien à un désir de grandeur et de pouvoir. Cette croissance par internationalisation semble être de l'ordre du projet plus ou moins personnel, au sein de l'entreprise.

L'ancien dirigeant était parfois amené à décentraliser certaines prises de décisions tactiques, en raison de ses absences pour hospitalisation, entre autres auprès de son épouse. La production « est gérée par le chef d'atelier, maître en la matière ». Aussi, l'ancien comme le nouveau dirigeant paraissent totalement détachés de la production. De plus, le nouveau dirigeant reconnaît ne pas pouvoir suivre de près la production faute de connaissance suffisante des machines et des quincailleries, seuls les panneaux sont sans mystère pour lui.

Le service administratif semble travailler sur des documents formalisés, et y avoir été formé par la comptable. De plus, le nouveau dirigeant constate : « il (l'ancien dirigeant) notait bien tout ce qui concerne les salariés » et il fait de même.

L'ancien dirigeant avait mis en place un système de rémunération de la performance, par des primes devenues éléments du salaire. De plus, il motivait le personnel par « des avantages liés au bien-être des salariés sur le lieu de travail » (réfectoire très bien équipé, salle de repos). Lorsque les salariés parlent de l'ancien dirigeant, ils sont unanimes : « lui, il nous faisait rêver avec lui ! ». Le nouveau dirigeant trouve excessives les primes, dorénavant éléments du salaire : « je n'étais pas trop d'accord avec ce procédé, mais je n'ai pas eu le choix ». De même, il juge « un peu disproportionné » l'équipement du réfectoire et de la salle de repos, élément non pécuniaire de la rétribution des salariés. Il souhaite encourager les salariés, de manière plus globale et 'morale' : « il faut encourager les salariés », « on est le reflet de la santé de l'entreprise, pour les salariés ». Les salariés parlent du nouveau dirigeant en ces termes : « ses rêves à celui-là, ça va vite devenir nos cauchemars à nous ! ».

Il semble que l'adhésion des salariés concernant la vente de l'entreprise soit effective car totalement due à des raisons de santé : « il n'y est pour rien s'il est malade et s'il a dû vendre, on le comprend bien, on ne lui en veut pas ». Mais aucun projet du nouveau dirigeant ne semble avoir été partagé. De peur de dévoiler des informations, il n'a pas été possible de leur demander leur avis sur le projet d'internationalisation du nouveau dirigeant, en sont-ils informés ? Si oui, ils ne semblent pas y avoir été bien préparés !

L'ancien dirigeant n'a pas été interviewé directement, mais a pu être cerné par le biais des déclarations de son épouse et du nouveau dirigeant.

Une croissance lente et solide, dans un contexte maîtrisé, constituait un projet respectueux de l'entreprise. Les résultats étaient d'ores et déjà très flatteurs. Une tendance à rechercher le profit semble avoir été sa motivation à faire croître l'entreprise. L'impression des

commerçants du quartier confirme une « grosse fortune », un peu ostentatoire, mais un relationnel très sympathique.

L'ancien dirigeant « était aidé par son expert-comptable » pour les décisions d'investissements.

Il est décrit comme quelqu'un plein d'optimisme, même pendant sa maladie : « par défi, je crois, il a continué ».

Le nouveau dirigeant reconnaît qu'il ne maîtrise pas bien le fonctionnement de l'entreprise. Pourtant, il semble avoir la volonté de tout maîtriser et tout décider sans aide.

En revanche, il en connaît parfaitement l'environnement. Il qualifie d'opportunité l'achat de l'entreprise : « c'était une opportunité que j'aurais trop regretté de laisser passer ». De plus il fait le même raisonnement avec le marché de panneaux en Autriche et en Allemagne : « parce que je connais le marché par le fabricant de panneaux », « je suis sûr qu'il y a des opportunités encore par là ». En effet, suite à sa fonction de commercial, il possède des connaissances sur les autres entreprises, mais qui présentent le risque d'être rapidement obsolètes.

Le projet d'internationalisation est un projet à long terme et son dirigeant en a conscience.

Ses arguments, concernant le développement à l'international, paraissent cohérents et il pourrait s'agir uniquement de l'essor de l'entreprise. Cependant, leur fréquence dans son discours laisse penser qu'il y attache trop d'importance, surtout au stade actuel qui correspond encore à une 'prise en mains' de l'entreprise.

La croissance entamée par l'ancien dirigeant était totalement une croissance interne, avec une recherche de passage de l'artisanat à la petite industrie. Ce dirigeant-ci semble prêt à mettre en place des *joint-ventures* ou autres montages juridiques et financiers permettant de développer l'entreprise à l'étranger.

Il n'est pas possible de juger de la qualité de ses réseaux relationnels en Allemagne, Suisse et Autriche, mais il ne semble pas envisager pratiquer une quelconque étude de marché sur ces pays avant de poser les premiers jalons.

3.4 Présentation de l'étude de cas Arès (Dieu de la guerre)

L'entreprise Arès fabrique du mobilier d'agencement d'intérieur pour collectivités et hôtels-restaurants. Elle est située dans une vallée des Hautes-Vosges, très isolée géographiquement. Le dirigeant actuel a acquis cette société il y environ 6 ans, alors qu'elle accusait un lourd déficit financier. Le nouveau dirigeant a alors mis en place un plan social de restructuration, afin de donner un second souffle à cette entreprise en perte de vitesse. Gestionnaire issu de la GE, il apparaissait alors aux yeux de tous comme l'homme de la situation. Cependant les pertes se sont accumulées, avec un pic dramatique en 2005, et le résultat est toujours négatif à ce jour.

Elle se situe sur le même secteur d'activité que les autres entreprises étudiées, et se démarque par ses gros problèmes de rentabilité. Elle n'a jamais été confrontée à un souci de transmission ou de partage entre héritiers qui auraient pu gêner sa trésorerie. Tout au plus, aux dires du dirigeant, on peut imaginer une croissance trop rapide et mal maîtrisée, dans les années 2000-2001, dont la société subit encore les conséquences financières.

Le code NAF de la S.A.S. Arès est 3101 Z, « fabrication de meubles de bureau et magasin », comme l'entreprise Poséidon, puis Triton, qui peut sans problèmes être assimilé au code 4332 C « agencement de lieux de vente ».

Tableau 38 chiffres clés de l'entreprise Arès

S.A.S Arès (1980) k = 168 000 €	2008 15 salariés	2009 15 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	1 290 000	1 400 000	
Taux d'intégration	45%	45%	
Taux de profitabilité	3%	9%	
Rentabilité commerciale	-3%	6%	3,4%
Endettement financier	430 000	365 000	58 000 €
Trésorerie	22 000	1 000	120 000 €

Cette S.A.S. présente un capital social qui a été augmenté de 100 k€ à 168 k€ il y a 5 ans. Aussi loin que remontent les chiffres fournis par le greffe du tribunal de commerce, cette entreprise affiche des pertes importantes, même si elles varient d'une année à l'autre et se résorbent peu à peu. Les pertes se sont accumulées et les capitaux propres sont négatifs depuis plusieurs années, -35 000 € en 2007 et -388 000 € en 2008. Aussi, l'entreprise est en situation de Plan de Redressement depuis février 2007. Le nombre de salariés diminue régulièrement : il est passé de 32 en 2003 à 21 en 2005, il est actuellement de 15.

Le dirigeant tente en permanence de pallier au plus pressé. Il reconnaît ne pas maîtriser la fabrication, par manque de compétences, et avoir délégué la responsabilité de la production. Il est ainsi quasiment exclusivement manager, comme il l'était en GE. Son rôle consiste surtout en la négociation avec les banques et les organismes pouvant « aider l'entreprise à tenir la tête hors de l'eau ». En effet, de nombreux postes de salariés sont des emplois aidés.

Le dirigeant reconnaît qu'une solution – voire la solution - serait d'accepter un rachat par une autre entreprise ; soit en tant que maillon de la chaîne de valeur, c'est-à-dire par une société maîtrisant principalement les matières premières nécessaires à la production, soit en tant que filiale d'une grosse entreprise produisant pour des enseignes populaires de mobiliers bas de gamme. Aucune de ces solutions ne l'interpelle pour le moment, il semble décidé à continuer à se battre avec l'appui des banques.

Vu ses compétences en CDG, il a mis en place les outils nécessaires non seulement au suivi de la situation (suivi de la rentabilité, de la productivité, de la marge globale, budgets), mais aussi des outils permettant d'argumenter auprès des banques, du commissaire aux comptes et du tribunal, pour obtenir la poursuite de l'activité, même sous Plan de redressement (climat social, satisfaction clients). Il utilise surtout des budgets prévisionnels.

Pour autant, hormis les plans sociaux, l'entreprise ne semble pas avoir opéré des actions, au sens stratégique, de grande envergure.

Le contrôle de la production est délégué : « il (le chef d'atelier) me commente les résultats affaire par affaire. Il fait le calcul d'écarts ».

Le dirigeant donne une dimension globale à l'analyse des causes des déficits. Il pratique le *benchmarking* pour s'assurer de sa gestion : « au niveau du taux horaire ou des coefficients à appliquer, on se place normalement par rapport aux autres »

Le budget prévisionnel a surtout comme rôle de permettre d'argumenter auprès des partenaires. Il effectue un suivi des clients et des salariés. Mais il s'appuie tout particulièrement sur les indicateurs concernant les salariés : « je favorise (...) les aspects subjectifs » pour mettre en avant les perspectives positives. En effet, outre le souhait de sortir l'entreprise de sa situation financière, il veut éviter que les salariés soient pénalisés. En parallèle des actions de sauvegarde qu'il tente, il prépare les éventuels changements d'emploi ou les reconversions des salariés. L'expert-comptable n'intervient que pour conforter le dirigeant dans ses analyses.

La performance de l'entreprise passe par la performance sociale, avec tous les aspects subjectifs qu'elle comporte : « le climat social est bon », « ce qui est un peu plus 'subjectif' est positif ».

Tableau 39 système de CDG de l'entreprise Arès

<u>Stratégie</u> : relancer l'entreprise <u>Action</u> : sauvegarder les emplois et éviter le rachat par un groupe		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
Outils de communication avec les partenaires Vérification du coefficient multiplicateur et du taux horaire (par l'expert-comptable) Comparaisons coefficient et taux horaire avec entreprises du même secteur	Tableau de bord Suivi des salariés Suivi des clients	Mesure de différents types de performance (aspect subjectif)

En amont de l'action : outils de veille économique, légale et juridique, comparaison avec les entreprises du secteur, outils de négociation avec les banques et les partenaires étatiques, outils d'aide à la prise de décision, de simulations et de calcul de tendances

Pendant l'action : tableau de bord du pilotage financier de l'entreprise,

En aval de l'action : mesure de la satisfaction des clients, des partenaires - banques et organismes de subventions régionaux - et surtout mesure du climat social.

Le dirigeant de l'entreprise avoue, un peu gêné, qu'il « n'est pas très au fait de la production » et qu'il « délègue le contrôle au chef d'atelier ». Il délègue les opérations d'organisation et de suivi de la production : « le métreur et le chef d'atelier se concertent pour les temps nécessaires ». Au demeurant, il tient à être informé de chaque résultat : « il me commente les résultats affaire par affaire ».

Bien développé, le SI interne de l'entreprise est resté tel qu'il était avant les problèmes financiers de l'entreprise ; mais son orientation est toute différente, puisque tout gravite autour de la sauvegarde de l'entreprise et des emplois. Le dirigeant « joue » beaucoup sur la

législation favorable dans ce sens, étant donné que l'entreprise est située dans une région « sinistrée » par le chômage.

Les salariés semblent regarder le dirigeant plutôt en « sauveur » qu'en supérieur hiérarchique. Mais il n'est pas possible de déterminer s'ils sont admiratifs devant ses capacités de management et de négociation avec les banques, ou si son incompétence technique constitue une barrière entre eux et leur patron.

Le dirigeant réussit à obtenir l'adhésion des salariés : « ils comprennent, admettent beaucoup de choses » concernant la situation, ce qui lui évite bien des soucis supplémentaires. Afin de ne pas relâcher leur motivation, il prend en main leur devenir : « on les forme, on les réoriente vers les créneaux les plus porteurs », l'objectif étant « qu'ils se sentent de l'avenir ».

Ainsi, les problèmes rencontrés par l'entreprise ont eu deux effets opposés, aigri les salariés lors de la mise en place du plan social, et renforcer la solidarité de ceux qui espèrent encore sauvegarder leur emploi.

Ce dirigeant, rodé à la gestion de GE, est persuadé que l'entreprise possède en elle-même la possibilité de rebondir. Il a tendance à attribuer les « rechutes » financières à l'environnement et aux événements économiques ; pour autant, ce problème de trésorerie n'a pas été constaté chez ses confrères. Il semble dans une situation où son orgueil et son amour-propre l'empêchent de reconnaître et de s'avouer à lui-même qu'il a fait une erreur en rachetant cette entreprise dans l'objectif de la « sauver ».

Le dirigeant avait prévu « sauver » les emplois des salariés, il savait que ce serait long, mais il n'avait pas prévu que ce serait si difficile.

Il semble très sincère dans sa volonté d'épargner au maximum les salariés et paraît avant tout être désarmé devant la situation. Il ne peut se résoudre à prendre la décision que l'entreprise soit absorbée par un groupe, qui plus est un groupe de grande production assez bas de gamme (telle MVM qui fournit des marques de grande distribution comme But, Atlas ...). Il oscille entre déterminisme : « mais je ne veux pas encore m'y résoudre », et un comportement pro-actif : « on va au feu, on veut se battre jusqu'au bout », en fonction des jours.

La « stratégie » est clairement une recherche de survie et d'indépendance. La question qui nous vient, et que nous ne pouvons pas poser, est de savoir si une personne « du métier », c'est-à-dire possédant des compétences techniques, aurait plus facilement redressé la barre, ou si au contraire, et comme c'est le cas, un gestionnaire était le plus apte à sauver la situation. Ce dirigeant paraît très au fait des aides auxquelles l'entreprise peut prétendre, et habile à convaincre les banquiers de le suivre.

Il n'est pas exclu que les réseaux auxquels il appartient, qui sont issus de la GE, soient en décalage dans le contexte de la PME.

Ce dirigeant oscille entre déterminisme – vendre à un groupe – et volontarisme – continuer à se battre – mais n'apparaît jamais pro-actif. Il considère que de nombreuses autres entreprises tant du secteur géographique, que du secteur d'activité, parviennent à vivre honorablement, donc qu'il n'y a aucune raison pour que sa société « ne s'en sorte pas ». Les seules actions exprimées concernent de la négociation, mais aucun changement d'orientation n'est évoqué.

3.5 Présentation de l'étude de cas Hadès (symbole du cynisme)

L'entreprise, qui fabrique des agencements d'intérieur, est située en zone industrielle d'une grande ville de Lorraine. Elle cherche surtout à intervenir dans la ville à proximité ; elle est un peu spécialisée dans l'agencement de vieux bâtiments rénovés, voire de bâtiments classés au patrimoine national. Elle possède les qualifications reconnues et demandées pour ce genre de marché. Cependant le dirigeant reconnaît ne fabriquer que des agencements « basiques » et faire exécuter par des sous-traitants les parties plus complexes, c'est-à-dire demandant des équipements qu'il ne possède pas.

Le dirigeant est à la tête de l'entreprise depuis plus de 23 ans, et y a toujours travaillé. Il considère l'avoir largement fait évoluer, dans le sens correspondant à la demande du marché. Très vite, il précise qu'il prépare d'ores et déjà la vente de l'entreprise, ce qui constitue son principal objectif désormais. Il souhaite que l'entreprise réponde au plus près à la demande actuelle du marché, afin de représenter un patrimoine valorisable au maximum. De même, il manœuvre pour 'stimuler' le bilan, dans l'optique de la vente prochaine.

Le code NAF de la S.A.R.L Hadès est 4332 A, « menuiserie bois et PVC », proche du code 4332 C « agencement de lieux de vente ».

Tableau 40 chiffres clés de l'entreprise Hadès

S.A.R.L. Hadès (1985) k = 15 245 €	2007 13 salariés	2008 13 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	860 000	1 700 000	
Taux d'intégration	38%	27%	
Taux de rentabilité	6%	8%	
Rentabilité commerciale	5%	6%	3,4%
Rentabilité financière	30%	50%	25%
Trésorerie	143 000	161 000	120 000 €

Cette SARL a un capital⁶⁷ de 52 500 €. L'effectif est régulier avec 13 salariés.

L'entreprise travaille toujours avec les mêmes sous-traitants, un pour le postformage, un pour la laque et le vernis, un pour le bois massif, un pour les huisseries, etc... Le dirigeant sait démontrer qu'il est plus rentable de travailler ainsi que d'investir dans des machines qui sont vite obsolètes, et dont le financement génère des frais financiers. Il évite ainsi bon nombre de tracas et laisse le soin à ses collègues de se débattre avec les investissements ; il a la sensation de profiter à bon compte de leurs équipements. Il affirme posséder un « carnet d'adresses » bien fourni, lui permettant de toujours trouver à se faire dépanner quel que soit le type d'usinage à effectuer. Ses réseaux sont constitués grâce à son ancienneté à la direction et à son origine de la région, mais pas par la participation à des associations professionnelles.

Le dirigeant joue sur la notoriété, même si sa clientèle n'est pas composée de particuliers, et n'hésite pas à faire la promotion de l'entreprise, par exemple par la publicité peinte sur les nombreux véhicules qui circulent quotidiennement en ville, ou par de larges affichages sur les

⁶⁷ Toutes les S.A.R.L. de l'échantillon ont été créées lorsque le capital social minimum était de 50 000 Frs.

bâtiments dans lesquels l'entreprise travaille. De même lors des inaugurations de ces bâtiments réhabilités, des encarts publicitaires accompagnent les articles de journaux. Il a toujours souhaité conserver la fonction « pose » pour bénéficier de la notoriété attachée à la dernière opération d'un chantier : la réception des travaux.

Le dirigeant reconnaît chercher à la fois des chantiers visibles et de renom, mais aussi des affaires à forte rentabilité, c'est-à-dire permettant de vendre des matériaux flatteurs et novateurs, qu'il sait pouvoir acquérir à moindre coût auprès de ses fournisseurs. En effet, bien qu'il travaille souvent sous les ordres d'un architecte et/ou d'un maître d'œuvre, il arrive couramment qu'il soit sollicité sur le choix des matériaux à mettre en œuvre. Parfois aussi, c'est le bureau d'étude de l'entreprise qui dessine les futures réalisations et décide des matériaux. Il a en tête la liste de matières sur lesquelles il peut prendre une marge maximum, du fait que ces produits sont encore peu connus et assez « clinquants » ; même s'il avoue - en plaisantant (? !) - qu'il ne sait pas comment ces matériaux vieilliront et se tiendront dans le temps.

Le dirigeant délègue très peu le suivi de la production : « bien sûr que je fais un suivi de la production ». Mais il effectue un suivi sans analyse ultérieure des éventuels problèmes. « Quand je constate qu'ils ont passé trop d'heures sur un chantier (...) je gueule un bon coup ».

Les notions d'instantanéité et d'absence de futur sont ressenties dans le système de CDG. De ce fait, les indicateurs sont très limités : « tant qu'il y a de la trésorerie, pour moi, c'est que la situation est saine », la trésorerie est « un indicateur du niveau de charge de travail ».

Seule la constatation des résultats intéresse le dirigeant. Les moyens mis en œuvre pour y parvenir apparaissent comme décidés 'chemin faisant', et en fonction des opportunités du marché. De plus, il décide d'un fort prix de vente de certains matériaux assez bas de gamme, uniquement dans une optique de bénéfice facile à CT, sans envisager les conséquences à venir.

Les outils de CDG sont très réduits, la surveillance de la rentabilité semble surtout intuitive. Il confond gestion de trésorerie et CDG. La mesure de la satisfaction clients, au-delà de la notoriété de l'entreprise, est exclusivement liée au délai de règlement, mais ne semble pas l'inquiéter. Quant à la mesure du climat social, ce type de performance ne fait pas partie de ses objectifs. Seule l'évaluation de la notoriété le concerne, il se fie aux appréciations recueillies lors des réceptions de chantiers. Il mesure la valeur prochaine - c'est-à-dire dans l'optique de la vente - de la société à sa notoriété : « quand une entreprise est reconnue dans une ville, c'est un plus indéniable », « c'est là (fin de chantier) qu'il faut être. Une entreprise a aussi besoin d'une notoriété »

Tableau 41 système de CDG de l'entreprise Hadès

<u>Vision</u> : optimiser la vente de l'entreprise <u>Action</u> : augmenter les marges et le bénéfice		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
	Budget prévisionnel Etat de la trésorerie comme indicateur de charge de commandes Suivi de la production, mais sans analyse	Surveillance des marges et de la profitabilité

En amont de l'action : il n'existe aucun outil de support de la prise de décision.

Pendant l'action : les indicateurs sont tournés vers l'intérieur de l'entreprise et non vers les clients.

En aval de l'action : il vérifie l'atteinte des objectifs par des mesures mensuelles de profitabilité.

La majoration des prix de vente et, en parallèle, la recherche de réduction du coût des charges permettent l'accroissement du bénéfice. Ceci à brève échéance et sans envisager l'avenir de l'entreprise. Il s'agit bien d'un projet personnel atteint par le biais de la direction de l'entreprise.

Il paraît évident au dirigeant d'effectuer lui-même un suivi de la production et de gérer l'organisation des ouvriers. Toutes les informations transmises pour guider les tâches des salariés sont verbales et informelles.

Il ne recherche pas la motivation des salariés, ni l'adhésion à son projet, ce qui serait d'ailleurs assez improbable. D'ailleurs, il considère que l'on ne peut pas faire confiance aux salariés : « c'est la pause clope (...), le temps qui passe sans qu'ils le voient... »

Le fait que la « stratégie » mise en œuvre ne serve que le profit futur escompté par le dirigeant est indéniable et même avoué. Il a compris le mécanisme d'évaluation du prix d'une entreprise, le fonctionnement d'une rentabilité, et il exploite la situation. Il a bien assimilé à quels clients il peut vendre à des tarifs plus ou moins réguliers. Même si elle est risquée et peu honnête, l'opportunité saisie par le dirigeant constitue un indice de ses capacités à se construire une clientèle.

L'âge du dirigeant et son 'obsession' de valorisation de l'entreprise, quel qu'en soit le coût futur, montrent une vision à bien court terme. De plus, il est évident qu'il hypothèque l'avenir de l'entreprise à moyen terme, après la vente.

Il prend lui-même tous les types de décisions. En expliquant comment il procède pour « booster les bilans » - et il ne dit certainement pas tout - il prouve qu'il a pris les opérations en main !

Peu scrupuleux, peu sympathique, il se focalise sur une tactique qui pourrait s'avérer risquée à court terme, donc pour lui directement. Il semble obnubilé par des méthodes douteuses qui lui font occulter la réalité du terrain.

Plus âgé que la moyenne des dirigeants rencontrés, celui-ci ne rend pas l'entretien très agréable : entre la plaisanterie de mauvais goût et le besoin de se mettre en avant, il apparaît comme pédant et suffisant. Il semble fier d'expliquer ses « combines », et trouver naturel et comique son exposé ; ceci même si, ensuite, il s'assure de la discrétion et de l'anonymat du compte-rendu qui en sera fait. Essaie-t-il de se convaincre lui-même du bien-fondé de ses pratiques de vente, ou cherche-t-il une approbation en croyant amuser ?

Néanmoins, son attitude permet de comprendre son objectif : vendre l'entreprise au meilleur prix, sans s'inquiéter du vieillissement dans le temps de ses réalisations. Tout ce qui ne concerne pas directement la rentabilité de l'entreprise et l'augmentation du poste 'résultat' du bilan n'a pas d'intérêt pour lui. La renommée de l'entreprise est mesurée au présent exclusivement et le climat social ne le concerne pas.

On peut aussi constater son avidité pour le profit dans son glissement sémantique entre CDG et gestion de trésorerie.

Il n'a pas mis en place les outils de transmission d'entreprise rencontrés dans l'entreprise Poséidon, c'est-à-dire, par exemple, l'anticipation de la reprise de l'ancienneté des salariés par un nouveau dirigeant. En ne voulant anticiper que son propre profit, il occulte certains avantages pour le repreneur futur, mais qui constitueraient des aménagements lui permettant de tirer le prix de vente vers le haut.

3. 6 Présentation de l'étude de cas Hestia (Déesse des foyers)

L'entreprise de fabrication et de pose de mobilier d'agencement de lieux de vente est située dans un village des Vosges. Son dirigeant, âgé de 62 ans, se présente en tant que fondateur de l'entreprise, ainsi que maire du village. Très rapidement, il semble évident qu'il passe sans transition de la gestion de son entreprise à celle de la commune. Les deux organisations semblent ne faire qu'une lorsqu'il explique son parcours professionnel, ceci spécialement lorsqu'il recherche une date, un événement. L'année de l'achat de telle machine est aussi l'année où tel chemin communal a été goudronné !

Questionné sur le lieu de résidence de la cinquantaine de salariés, le dirigeant sourit avant d'expliquer qu'ils sont majoritairement habitants, ou du moins originaires, du village. Le fait de créer des lotissements dans la commune apparaît comme étroitement lié au besoin de loger ses salariés, mais aussi leur famille, comprenant toutes les ramifications imaginables. Il est fier de montrer un taux de chômage proche de zéro pour « sa » commune. Bien sûr, seul un très faible pourcentage des habitants travaillent dans son entreprise, mais il laisse entendre que des clients, des sous-traitants, des collègues - voire des concurrents - ne savent pas lui refuser un emploi pour l'un de ses administrés.

Le code NAF de la S.A.S. Hestia est 4332 C « agencement de lieux de vente », qui correspond à celui des médianes sectorielles.

Tableau 42 chiffres clés de l'entreprise Hestia

SAS Hestia (1972) k = 140 000 €	2007 49 salariés	2008 49 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	7 540 000	7 680 000	
Taux d'intégration	29%	27%	
Taux de profitabilité	3%	2%	
Rentabilité commerciale	0,5%	0,6%	3,4%
Rentabilité financière	9%	10%	25%
CAF	83 000	96 000	59 000 €
Endettement global	116 jours CA	104 jours CA	24 jours
Endettement financier	185 00	265 000	58 000 €
BFR	175 000	-110 000	33 000 €
Trésorerie	-13 000	170 000	120 000 €

Cette S.A.S. possède un capital social de 140 000 €

Le dirigeant a créé cette entreprise il y a 35 ans, alors qu'il était chef d'atelier, dans une entreprise de même activité. Sans formation à la gestion, il a progressé en même temps que l'entreprise se développait. Très au fait de tout ce qui est du domaine comptable – comme de la comptabilité publique, *a priori* – il semble beaucoup fonctionner à l'intuition en ce qui concerne le CDG.

L'entreprise, en dehors de la fabrication, possède ce que l'on pourrait appeler un « département pose » assez développé ; il représente 30 % de l'activité. C'est-à-dire que l'entreprise se propose d'installer les fabrications d'autres entreprises, ceci dans toute la France. Effectivement, beaucoup d'entreprises font le choix de ne pas avoir de service pose parce que cela constitue une forte contrainte avec surtout une notion de confiance envers les salariés qui partent parfois jusqu'à une semaine, dans toutes les régions de France. L'entreprise perd alors beaucoup de ses possibilités de contrôle du travail effectué, de l'honnêteté du nombre d'heures déclarées par les salariés...

Le dirigeant explique que, d'une part, il connaît les familles de ses salariés, le milieu dont ils sont issus, et, d'autre part, il a toutes les informations sur leur comportement « citoyen » au sein du village. Il peut ainsi sélectionner les personnes qui sont affectées à ce service et travaillent majoritairement loin du siège social.

Concrètement, il affirme ne jamais avoir à vérifier les communications passées depuis les portables fournis par l'entreprise, ni les notes de restaurant, ni le rapport kilomètres / frais de carburant. Toutes sortes de petits contrôles qui demandent du temps pour un gain généralement très réduit. Il ne prend ainsi pas ou peu de risque, et peut se positionner par rapport à ses concurrents sur le marché.

Il sait aussi que le travail réalisé sera de bonne qualité, il affirme n'avoir jamais reçu de plaintes des clients, bien au contraire, puisque les « chantiers » sont toujours nettoyés et laissés dans un état de correction optimum.

Ainsi la maîtrise de l'information concernant le comportement des salariés constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Sa gestion des salariés est donc principalement basée sur la confiance qu'il sait, de source sûre, pouvoir leur accorder.

L'entreprise est dotée d'un comité d'entreprise qu'il présente comme très performant, mais adapté à des ruraux d'origine, qui sont plus orientés bien-être et plaisir des enfants, par exemple, que voyages à tarifs attractifs.

Il avance que lorsque certains parents d'adolescents lui demandent conseil sur la scolarité de leur garçon, il met en avant le lycée technique de la ville la plus proche, en certifiant que le jeune trouvera toujours un emploi chez lui à la sortie de sa formation ; le complément de formation étant assuré en interne. « C'est l'assurance de garder les jeunes au village, et aussi de ne pas être confronté au chômage ». L'entreprise semble être un véritable vivier de stagiaires, mais le dirigeant se défend d'un quelconque effet d'opportunisme en expliquant que la formule du stage en entreprise constitue pour les jeunes un tremplin pour le recrutement, et que les stagiaires sont rémunérés. Ceux qu'il accepte en stage ont toutes probabilités d'être recrutés après leurs études. Ces stagiaires se voient régulièrement proposer des « jobs d'été »... « au moins, les jeunes ne traînent pas désœuvrés pendant leurs vacances ». Le travail en atelier étant relativement physique, les jeunes sont quasiment obligés de mener une vie saine pendant leurs mois de travail à l'entreprise !

Afin de gérer au mieux les embauches et le turn-over le dirigeant utilise un tableau dans lequel il inscrit l'âge, le niveau de formation ou de diplôme, l'ancienneté dans l'entreprise et l'ancienneté dans le poste, mais aussi des renseignements tels la CSP des parents ou du conjoint, le nombre et l'âge des enfants, la région d'origine des deux membres du couple. Il existe aussi dans ce tableau une colonne « observations » qui permet de noter chaque indice (réflexion du salarié, bruits de couloir ...) permettant d'anticiper une éventuelle démission.

D'autre part, il tient la liste de ses administrés, avec quasiment les mêmes critères.

Interrogé sur la confidentialité de certains renseignements il affirme les obtenir uniquement en conversant avec les habitants, dans la rue ou lors d'événements festifs au village. Il nous semble faire preuve d'un excellent relationnel avec les habitants car le tableau apparaît comme très renseigné. Sous un aspect subjectif, les souhaits et motivations profondes des habitants en termes d'emploi et de carrière sont largement présents.

Le croisement de ces deux documents lui permet d'anticiper des sorties et des entrées. Il aimerait pouvoir ne jamais refuser une embauche, mais reconnaît être parfois contraint par la charge de travail et la conjoncture économique. Même s'il se fait fort de ramener suffisamment de commandes pour « nourrir » tous ses salariés, certaines périodes peu favorables l'ont contraint à refuser d'augmenter le nombre de salariés.

L'objectif que le dirigeant présente comme assez irréalisable dans l'état actuel de choses serait de pouvoir aussi embaucher un nombre beaucoup plus élevé de femmes, qui sont actuellement très minoritaires dans l'entreprise et d'ouvrir une crèche au sein même de la société. Il fait visiter le réfectoire - lieu très agréable – en constatant que beaucoup d'hommes qui habitent tout près dans le village, mais dont les épouses travaillent à l'extérieur, viennent déjeuner ici par esprit d'équipe.

Son tableau de bord « social » sert aussi à ne manquer aucun anniversaire de 10, 20... ans de présence dans l'entreprise, raison de festivités collectives. Mais il avoue en riant être attentif aux dates anniversaires des membres du personnel, voire des fêtes à souhaiter.

Le dirigeant explique qu'il a défini lui-même les taux pour les différents types d'heures de M.O., qu'il a analysé lui-même les variables en cause et les conséquences sur le coût. Ainsi, le métreur connaît les différents taux à appliquer.

Concernant le calcul d'écart, « le métreur et une secrétaire reprennent toutes les heures, tous les achats et on vérifie que le devis collait bien aux dépenses ». Pour autant, l'analyse qui en est retirée paraît succincte : « quand un chantier a bien marché, sans raison précise que la chance... ».

Pour expliquer comment il procède pour calculer les charges fixes de l'entreprise, le dirigeant ouvre le bilan du dernier exercice, et étonnamment utilise la liasse fiscale. Il calcule les charges fixes par addition des lignes FW à FZ (autres achats et charges externes, impôts, taxes et versements assimilés, salaires et charges sociales), GA à GE (dotations aux amortissements et autres charges).

Il existe un budget prévisionnel, « le 'jeu' consiste à ne pas déborder ». Le dirigeant fait part d'un indicateur très personnel de mesure du climat social : les salariés qui habitent le village restent déjeuner dans l'entreprise « si ne n'est pas signe qu'ils sont heureux ici ? »

Tableau 43 système de CDG de l'entreprise Hestia

<u>Vision</u> : réduire le taux de chômage de la circonscription <u>Action</u> : optimiser l'emploi de ses administrés		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
	Budget de suivi Suivi de satisfaction clients	Mesure de la performance sociale Suivi très précis et personnalisé des salariés et de leur satisfaction Mesure de la rentabilité globale de l'entreprise

En amont de l'action : il n'existe aucun outil d'aide à la prise de décision. Le seul support est l'intuition du dirigeant et aussi ses réseaux professionnels.

Pendant l'action : des outils de suivi.

En aval de l'action : mesure de la performance sociale et sociétale de l'entreprise

Même si la vision du dirigeant est en fait un projet dans un objectif lié à la gestion de la commune, il s'agit bien – si l'on se place par rapport à l'entreprise – d'un projet personnel à atteindre par le biais de la direction.

Le dirigeant semble de moins en moins impliqué dans le suivi de la production : « je faisais plutôt ça il y a quelques années, là, c'est le métreur ». Il délègue l'établissement d'un budget prévisionnel par chantier : « oui, enfin, pas moi, le responsable des achats », ainsi que le suivi de la production : « le métreur et une secrétaire reprennent toutes les heures, tous les achats ».

Formalisé, mais encore rudimentaire, le SI interne de l'entreprise est à l'image des petites fiches du dirigeant : « d'ailleurs tout est noté, j'ai mes fiches », « là, les salariés, là, les clients (sur les fiches cartonnées) ».

Le dirigeant favorise en permanence la communication avec ses salariés. Il affirme « je suis attentif à eux ». Il excelle dans la recherche de motivation des salariés. Cette caractéristique constitue l'âme de son projet, ainsi que l'expression de son implication auprès de ses administrés.

Il motive les salariés d'une part de manière intangible : « j'arrive à les faire parler », et d'autre part de façon plus factuelle : « on a un CE, il a fallu cibler leurs attentes » concernant les propositions d'actions du CE, « il m'a fallu du temps pour vraiment l'imprimer ». Mais lorsque le dirigeant recherche l'adhésion des salariés, c'est aussi dans un objectif personnel : « pouvoir ainsi anticiper les changements qui m'attendent » (sous-entendu 'à la mairie'). Enfin, il a été possible de constater que les conditions de vie au travail pourraient être améliorées au niveau sécurité. Le bien-être apparent serait alors une façade, au détriment de la sécurité au travail.

Néanmoins, l'explication de son comportement est recevable : « je suis célibataire alors je donne de mon temps pour les autres, c'est normal », et il ajoute « ce n'est pas simple pour les jeunes à l'heure actuelle, surtout pour les ruraux », « c'est pour cela que je fais ce que je peux pour eux ». Il se justifie totalement : « tout est basé sur la confiance, parce que je suis sûr de ceux en qui je la mets » constitue le leitmotiv de ce dirigeant.

Aptitudes entrepreneuriales ou aptitudes à gérer une commune ?

Le projet du dirigeant est un projet de vie, puisqu'il construit celle de ses salariés comme celle de ses administrés, malgré son âge. Néanmoins, la confiance qu'il met dans ses salariés ne le dégage pas complètement des décisions opérationnelles.

Ce dirigeant se donne les moyens de sa politique : « je force un peu sur les lotissements (...) pour être certain de les garder au village », ce qui correspond à son caractère : « du moins pour ceux qui veulent se sortir du lot ».

Il expose avec fierté que son élection en tant que maire du village s'effectue toujours dès le premier tour, avec un score très enviable. Questionné sur le sens du lien « maire – patron » ou « patron – maire », il affirme tout gérer d'un seul bloc et apparaît comme étant à la tête d'une entreprise sociale avant tout.

Hormis quelque très PE plutôt au stade artisanal, son entreprise représente la seule forte ressource de travail du village. Le dirigeant se montre presque réticent sur l'éventualité d'attirer d'autres PME ou PMI au village, bien qu'*a priori* les terrains ne manquent pas et que la commune soit bien desservie par le réseau routier.

Lorsque le questionnement se fait plus pointu, il avoue être président – ou très impliqué - de toutes sortes de groupements plus ou moins politiques. Il possède de toute évidence des réseaux relationnels tant professionnels qu'essentiellement sociaux, extrêmement étendus, qui semblent le satisfaire et même être vitaux pour lui. Avec le recul il apparaît peut-être moins « humain » et, pourquoi pas, assez intéressé par la notoriété liée à sa situation ?

3.7 Présentation de l'étude de cas Déméter (Dieu de la fertilité)

Ce qui frappe en arrivant aux abords de cette entreprise, ce sont les espaces verts aménagés, l'entretien des bâtiments et des véhicules parfaitement rangés sur le parking clairement délimité. Il en est de même à l'intérieur des bureaux et même jusque dans l'atelier. Rien ne semble laissé au hasard, des détails confirment la recherche d'ergonomie, de propreté et de sécurité (matérialisation des allées de déplacement à pied ou en chariot élévateur, préconisations de sécurité, avertissements de zones plus risquées où ne pas s'attarder...). Chaque outil est exactement à sa place, selon un modèle originaire du Canada où chaque salarié est responsable de sa caisse à outils, où chaque outil porte le nom de son « propriétaire » et où chaque poste de travail est dessiné afin de trouver instantanément l'outil convoité.

L'entreprise fabrique des aménagements de magasins et le dirigeant estime qu'elle ne vend que des meubles de qualité, tant au niveau des matériaux employés que du façonnage en atelier. Il affirme même que cela constitue la politique de l'entreprise. Il veut avant tout être fier de l'entreprise, car il considère que son entourage - au sens large - le juge en fonction de la qualité des services proposés. La notoriété de l'entreprise constitue donc un point clé.

Le dirigeant actuel a repris l'entreprise lors des maladies concomitantes de son père et de son oncle, anciens dirigeants de celle-ci, lorsque ces derniers, pourtant pas très âgés, ont eu conscience de ne jamais pouvoir reprendre une activité à temps complet.

L'entreprise avait alors un effectif de 19 salariés ; le dirigeant raconte avoir longtemps hésité à franchir le seuil de 20 salariés, générateur de nombreuses contraintes supplémentaires. L'effectif vient de passer ces dernières années de 30 à 35 salariés.

Le code NAF de la S.A.S. Déméter est 3101 Z « fabrication de meubles de bureau et magasin », qui est tout à fait assimilable au code 4332 C « agencement de lieux de vente ».

Tableau 44 chiffres clés de l'entreprise Déméter

S.A.S Déméter (1977) k = 250 000 €	2008 37 salariés	2009 38 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	5 500 000	6 000 000	
Taux d'intégration	42%	39%	
Taux de profitabilité	9%	6%	
Rentabilité commerciale	5,9%	3%	3,4%
Rentabilité financière	14,3%	7,4%	25%
CAF	418 000	403 000	59 000 €
Endettement global	143 jours CA	117 jours CA	24 jours
Endettement financier	478 000	295 000	58 000 €
BFR	-36 000	-226 000	33 000 €
Trésorerie	1 970 000	1 400 000	120 000 €

Les résultats financiers sont à la hauteur de l'aspect suggéré lors de l'arrivée dans l'entreprise. Le capital social est élevé, suite à une augmentation en 2000 : 250 000 €.

Le dirigeant, âgé de 43 ans, reconnaît être très méticuleux. Il n'avait pas été préparé à travailler définitivement dans l'entreprise familiale, son approche se limitait aux emplois d'été. L'impossibilité de continuer à travailler, de son père et de son oncle, de manière simultanée, l'a incité à arrêter ses études de droit pour « secourir » l'entreprise. Surpris par la lourdeur de la tâche, il a entrepris de participer à des sessions de formation continue en gestion. Peut-être mal choisies, ces formations ont rendu encore plus délicate son approche de la gestion.

La politique de l'entreprise est la recherche de la satisfaction du client. Il recherche des indices pouvant permettre d'évaluer cette satisfaction. Les indices utilisés sont le délai de règlement et l'effet « bouche à oreilles » du travail recommandé. Il donne à l'entreprise les moyens nécessaires pour mettre en avant son image de marque et sa notoriété à travers la qualité de ses réalisations.

Conscient de sa position de dirigeant, il assume un rôle de persuasion auprès des clients et de transmission auprès des salariés. En effet il répercute à la production les compliments comme les critiques des clients. Outre l'aspect motivation des salariés, il favorise l'apprentissage et l'amélioration des processus. Il parle de réseau professionnel, surtout concernant une chaîne de clients satisfaits. Concernant les parties-prenantes de l'entreprise, il intègre fortement la notion de partenariat et les valeurs qui y sont associées.

Il reconnaît avoir conservé, au début, les outils de gestion mis en place par la famille. Puis, il a sélectionné les outils les moins « parlants » pour lui et les a éliminés. Il considère que les besoins en outils de CDG ont évolué en une génération et que des mesures chiffrées sont plutôt obsolètes et peu utiles. Il favorise l'observation, l'enquête de satisfaction, ce qui est cohérent avec sa politique de recherche de qualité. Concernant le suivi de la production, il reconnaît ne rien avoir modifié, puisque les méthodes adoptées auparavant sont toujours d'actualité.

Le mètreur-acheteur de l'entreprise effectue tous les contrôles liés à la production.

Une analyse globale paraît être effectuée par le biais de discussions : « on en discute pour trouver à quel moment on n'a plus été bons ». La compréhension des mécanismes représente l'objectif des calculs puisque le dirigeant critique les anciens outils qui représentaient « beaucoup de calculs pour pas beaucoup d'analyse ».

Il est très orienté vers les indicateurs qualitatifs et intuitifs : « on le sent principalement, je suis sûr qu'on pourrait trouver des indices mesurables », « les choses qu'on perçoit ont - à mon avis- beaucoup de valeur instructive ». La performance passe aussi par une mesure qualitative pour le dirigeant : « pour la notoriété, l'image de marque », « comment on est perçu, où on se situe ».

Tableau 45 système de CDG de l'entreprise Déméter

<u>Exploitation des capacités</u> : satisfaction du client par la qualité <u>Action</u> : optimisation de la qualité		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
Effet apprentissage par le retour des avis des clients	Négociation avec le client sur le rapport coût de revient / qualité	Enquête de satisfaction client Evaluation de l'image de l'entreprise Analyses qualitatives Mesure de l'attitude des partenaires

En amont de l'action : l'objectif de qualité n'est pas issu d'une prise de décision, mais une conséquence de l'effet d'apprentissage du dirigeant, suite à une meilleure compréhension des attentes des clients et de la recherche d'amélioration des processus.

Pendant l'action : afin de conserver une meilleure qualité des produits, le prix de vente peut être amené à être révisé.

En aval de l'action : importance de la notoriété de l'entreprise, du regard des partenaires.

C'est le dirigeant lui-même qui crée cette capacité à produire des agencements de qualité. A la base, l'entreprise ne possède pas plus d'aptitude à l'excellence que les autres entreprises du même secteur. Il a su, non seulement former techniquement les salariés, mais surtout les motiver et les faire adhérer à sa conviction que l'avenir réside dans la qualité des produits. En parallèle, il a persévéré pour sélectionner les meilleurs matériaux, et les plus fiables. Cette capacité de l'entreprise est donc le fruit des efforts et de l'opiniâtreté de son dirigeant.

Le dirigeant surveille de près la qualité des matériaux et surtout celle des produits finis, bien que le suivi de la production soit délégué aux métteurs. Le métteur-acheteur vérifie les écarts sur coûts des matériaux et de M.O., ainsi que les contrôles de rentabilité par chantier.

Les informations semblent avoir du mal à transiter de l'atelier aux bureaux, sauf en ce qui concerne les temps passés par chantier. Le SI interne ne semble pas à la même hauteur que d'autres exigences du dirigeant au niveau rangement et organisation de l'atelier. L'atelier est très rangé, très propre, et équipé selon le rêve d'un ergonomiste d'entreprise ! Le dirigeant reconnaît avoir dû « éduquer les salariés » pour obtenir ce résultat, ceci en lien avec d'autres améliorations dans l'organisation de la production.

Pour autant, les salariés y voient aussi certaines contraintes. Ils n'adhèrent pleinement à ce type de fonctionnement que concernant l'individualisation des outils portatifs. De même, la recherche perpétuelle de qualité constitue parfois une contrainte même si elle est source de satisfaction au travail. Pourtant, le dirigeant semble tout mettre en œuvre pour être proche des salariés et favoriser leur motivation. Il considère que la motivation a un effet « boule de neige » sur leur application au travail. Il favorise l'adhésion des salariés à la recherche de qualité en leur faisant part régulièrement de la satisfaction des clients. L'honnêteté dans ses

relations envers les salariés se constate lorsqu'il affirme : « je leur fais assez la guerre (...) pour qu'ils aient droit au retour ». Il explique avoir toute confiance dans les métreurs ; il semble en être de même envers les ouvriers.

Il confie : « j'aurais honte de diriger une entreprise qui ne soit pas correcte », et porte un jugement sévère sur les pratiques de certains concurrents : « au lieu de déposer le bilan, honorer toutes ses dettes avant de disparaître (...) les vraies valeurs son là ». Ces verbatim constituent des indices de ses valeurs de respect d'autrui et d'honnêteté, valeurs qu'il semble avoir su inculquer dans l'entreprise.

Peut-être en raison de ses études de Droit, niveau maîtrise, ce dirigeant semble avoir une certaine ouverture d'esprit : « la notion de partenariat, ça change pas mal la vision qu'on en a ». De plus, il a une bonne connaissance des possibilités de conseils et de subventions.

Tout le projet repose sur la recherche de qualité, indice d'un projet à long terme.

Il ne contrôle que l'aspect qualité de la production, ce qui correspond plutôt à des décisions tactiques. Il demande des explications à l'expert-comptable, mais paraît prendre ses décisions seul. Sa volonté s'exprime dans cette réflexion : « Je ne supporte toujours pas de ne pas savoir lire un bilan » !

Le dirigeant s'appuie très souvent sur des valeurs qui semblent issues de son éducation familiale. La recherche de pérennité du patrimoine s'explique alors clairement. De même, la recherche de notoriété et de reconnaissance des autres peut être expliquée par une éducation rigide où le jugement de la société est primordial.

Un risque de confusion dirigeant / entreprise, n'est pas à exclure, si ses propos reflètent sa pensée. En revanche, il est certain que le regard des autres – quels qu'ils soient – est très important pour lui. L'argent ne semble effectivement pas correspondre à sa motivation au travail, il parle de plaisir au travail et de ce que l'on construit.

3.8 Présentation de l'étude de cas Héphaïstos (Dieu du feu et des inventions techniques)

Cette S.A.S. fabrique du mobilier sur mesure, principalement pour les particuliers. Elle est donc un peu spécialisée dans les cuisines, salles de bains, dressings et aménagement de combles. Elle est située en campagne et un peu à l'écart des axes routiers. C'est apparemment sa notoriété locale qui lui apporte des clients.

Sa spécificité est un faible équipement matériel ainsi qu'un effectif assez réduit – 13 salariés, par rapport à son C.A.. Elle externalise les fabrications un tant soit peu complexes, donc demandant des équipements onéreux et vite obsolètes. Elle fait aussi réaliser en sous-traitance la pose des mobiliers fabriqués. Ces deux faits constituent en quelque sorte sa « stratégie » ; des investissements limités correspondent effectivement à un faible effectif salarié.

Le dirigeant, âgé de 45 ans, a toujours vécu dans et pour cette entreprise ; il a pris la succession de son père voici 18 ans, *a priori*, sans problème notoire, en créant une nouvelle structure juridique. Son père l'a épaulé encore quelque temps. Il avait auparavant, et dans l'objectif de reprendre l'entreprise familiale, poursuivi des études techniques.

Le code NAF de la S.A. Héphaïstos est 4332 A « travaux de menuiserie bois et PVC », proche du code 4332 C « agencement de lieux de vente ».

Tableau 46 chiffres clés de l'entreprise Héphaïstos

S.A. Héphaïstos (1969) k = 100 000 €	2008 9 salariés	2009 9 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	1 780 000	1 400 000	
Taux d'intégration	47%	56%	
Taux de profitabilité	21%	24%	
Rentabilité commerciale	13,2%	11,6%	3,4%
Rentabilité financière	20,4%	14%	25%
CAF	340 000	270 000	59 000 €
Endettement global	107 jours CA	153 jours CA	24 jours
Endettement financier	250 000	270 000	58 000 €
BFR	40 000	65 000	33 000 €
Trésorerie	1 280 000	1 310 000	120 000 €

Cette entreprise de deuxième génération a un capital social supérieur aux exigences juridiques (100 000 €).

Le dirigeant a fait le choix d'externaliser les fabrications les plus demandeuses d'outillage lourd. En ne disposant que de machines « fondamentales » et indispensables, qui traversent les décennies sans devenir (trop) obsolètes, l'organisation garde une structure légère. Les centres d'usinage que possèdent les sous-traitants nécessitent de grosses quantités de commandes pour être rentables. Il économise ainsi sur les investissements lourds, mais aussi sur les frais d'électricité, de maintenance, de panne, d'assurance et de taxe professionnelle. L'économie porte aussi sur les salaires. En effet, peu d'ouvriers sont nécessaires – une douzaine. Il dispose d'une petite équipe stable dans le temps. Les salariés sont assez routiniers et semblent avoir de faibles notions de rentabilité. Ils ne sont pas formés aux commandes numériques, mais offrent des compensations : équipe bien rodée et salaires modestes. Cependant, le dirigeant certifie que les salariés évoluent. Il fait parfois appel à l'intérim, mais sais que le coût en est trop élevé, tant au niveau financier, que concernant le temps passé à intégrer ces personnes.

Les tarifs des sous-traitants sont « abordables », et l'entreprise peut encore appliquer une marge sur les prix pratiqués, c'est-à-dire revendre généralement une prestation plus cher qu'elle ne l'a achetée. Mais le fait d'externaliser reste transparent pour une majorité de clients, pour des raisons de confiance. Aussi, parfois, la marge est limitée.

L'externalisation dégage l'entreprise de certains problèmes dus à la production (casse de panneaux, panne de machine, absence d'ouvrier...). De plus, les salariés des sous-traitants sont routiniers de ces usinages complexes, ce qui constitue une assurance de qualité. Ces deux faits le confortent dans son choix.

Il juge avoir un rôle de coordinateur et assumer toutes les fonctions. Seul son expert-comptable est autorisé à le conseiller (choix de financement, commentaires sur le bilan ...). Il évoque la notion de risque à écouter « n'importe qui » et assimile la formation continue,

quelle qu'elle soit, à une perte de temps. Pour autant il s'inquiète de la santé financière de ses concurrents, dans un but de comparaison avec sa propre situation.

Il ne voit pas d'utilité à rechercher la croissance, qu'il assimile au risque de tout perdre. Il ne semble pas avoir fait évoluer l'entreprise depuis qu'il a succédé à son père, sauf bien sûr concernant les matériaux employés. A l'origine, le père avait monté une entreprise fabriquant des menuiseries extérieures (portes et fenêtres) ; ils ont, ensemble, réorienté la production vers les menuiseries intérieures dans les années 80-90. Le léger changement d'orientation, tout en conservant la même cible – les particuliers, n'est donc pas entièrement de son fait. Il a juste « suivi » la transformation des matériaux de base, avec le temps – passage du bois, aux panneaux agglomérés, puis au médium et au compact.

Il a un rôle important dans la fixation du prix de vente, du fait qu'il l'établit en fonction de sa perception du client. Néanmoins, le fait qu'il négocie lui-même ce prix entre effectivement dans ses fonctions de dirigeant. Il travaille beaucoup par intuition, car il fonctionne par comparaisons, d'une part entre les différents chantiers et, d'autre part, avec les entreprises concurrentes.

Le dirigeant commente le calcul du coût de revient : « j'ajoute le coût MO », « et je vois à qui j'ai affaire pour la marge » la différence entre le coût de revient calculé et le prix de vente est avoué être « fonction du client ». Pour les devis, après le calcul du coût de revient, la marge est fixée en fonction du type de client, éventuellement il ajuste cette marge avec des rabais. Il mesure l'écart entre « prévu » et « réalisé » au feeling, sauf s'il est confronté à un problème précis et pratique un calcul réel. Il fait bien la différence entre prix et coût d'achat : il intègre bien *a priori* les temps et les frais de transports, de chargement, de manipulations et de transfert de l'information. Il connaît bien ses clients et concurrents. Il apprécie la M.O. nécessaire à l'aide de représentations mentales de chantiers précédents qui constituent des points de repères.

Il juge les budgets mal adaptés aux types de commandes, de travail : « tenir un budget prévisionnel, dans notre profession, ce n'est pas possible » ; et réserve l'utilisation de tableaux de bord aux experts-comptables

L'explication des calculs effectués est ponctuelle: « je veux savoir si ce qui est à faire va faire dépasser les coûts prévus » et les calculs ne sont pas vraiment analysés.

Comprendre par lui-même, à partir des outils de contrôle, ne semble pas essentiel au dirigeant qui considère que « pour les tableaux, les résultats, les comptes, il y a l'expert-comptable » avec qui il travaille en coopération. Il n'a jamais mis en œuvre aucun outil de CDG pour vérifier le bien fondé de l'externalisation de certaines fabrications, ni pour en surveiller l'évolution du bien-fondé. Il n'existe donc pas de suivi de la rentabilité de l'externalisation. Le fait que cette position était rentable au début de l'activité est posé en axiome et n'est pas vérifié régulièrement. Il faudrait en effet pouvoir calculer avec précision le coût de ces productions si elles étaient réalisées en interne. Mais, *a priori*, c'est un calcul qu'il ne saurait pas réaliser.

Il pratique un contrôle classique de la satisfaction clients par le biais des délais de règlement et du renouvellement des commandes, indicateurs peu élaborés. Il reconnaît : « je compare à d'autres boîtes similaires », « je vais sur les sites internet où on peut voir les résultats des confrères ».

Le dirigeant résume la situation : « tout transite par moi » et n'hésite pas à tancer vertement les salariés. Le métreur élabore les devis jusqu'à l'évaluation du temps de M.O. évaluation qui est réalisée par le dirigeant : « le métreur me dit le coût matériaux (...) j'ajoute le coût M.O. ». Puis, il surveille de près le respect des temps impartis à la fabrication.

L'entreprise est au stade artisanal en ce qui concerne le SI interne, tout paraît informel.

Le comportement du dirigeant exprime du respect pour ses salariés ; le fait qu'une partie de l'équipe ait été embauchée par le père du dirigeant peut justifier cette attitude. En revanche, il semble parfois rechercher leur motivation en des termes qui vont à l'encontre de son comportement : « histoire de leur faire accélérer le rythme », « là, il leur faut plusieurs jours pour s'en remettre », « sauf pour leur faire peur ». Il fait preuve d'un humour qui laisse perplexe, mais ses expressions sembleraient être une façade pour cacher sa bonhomie. Néanmoins, ce mode de motivation par la communication verbale ne semble pas satisfaire les ouvriers qui ne se sentent pas suffisamment encadrés. Des 'ordres' tels que « il faut faire le plus vite possible » ne mobilisent pas de représentations mentales assez précises et définies, pour eux. Les deux parties affirment que les salariés constituent une équipe soudée avec laquelle le dirigeant apprécie de travailler. Cependant, les méthodes en atelier semblent assez aléatoires : « logiquement », « ils sont sensés », « ce n'est pas toujours à jour, et ce n'est pas toujours ramassé ». Ces indices d'une culture bien spécifique, et surtout de méthodes assez floues, peuvent effectivement déstabiliser et lasser les salariés.

Ce dirigeant se compare à l'ordinateur de l'entreprise, il annonce tout connaître, tout savoir, tout faire, être indispensable pour tout. Il reconnaît : « vous me trouverez aussi bien sur une machine, qu'au volant du camion ». Du fait qu'il ressent – à juste titre – la bonne santé financière de l'entreprise, il ne semble pas éprouver le besoin de pratiquer, ou de faire pratiquer, un quelconque CDG. Il paraît fonctionner sous la forme « le mieux est ennemi du bien ». Peut-être en raison de son passé, il s'assimile à l'entreprise. D'ailleurs, sa perception de son avenir est étroitement liée au devenir de l'entreprise.

Il a une bonne connaissance des forces et des faiblesses de l'entreprise. Il ne se soucie pas de l'évolution de l'environnement. Il a toujours favorisé la flexibilité de l'organisation.

Il supervise tous les types de décisions : « je vois à qui j'ai affaire pour la marge ». La différence entre le coût de revient calculé et le prix de vente est avoué être « fonction du client ».

Il semble n'avoir aucun projet lié à l'entreprise et refuse toute idée de croissance, synonyme pour lui de prise de risque. Il est satisfait à la fois du niveau de ses revenus et de sa situation professionnelle. La bonne santé financière de l'entreprise le conforte dans sa gestion très intuitive. Il compare son lien « émotionnel » avec l'entreprise à celui d'une mère avec son enfant.

Il participe de loin aux réunions de la fédération du bâtiment, mais ne s'implique pas d'avantage par conviction de l'inutilité.

Ce dirigeant a l'aspect (assez) jeune cadre dynamique, mais n'a en fait aucun projet d'avenir, et parle même déjà de sa retraite. Pourtant il se livre un peu plus hors du bureau, et raconte ses loisirs principalement tournés vers le sport. Il pratique nombre de sports couramment catalogués comme « sports à risque » (parachutisme, surf...) et semble ne pas avoir le même

comportement dans la vie privée qu'à la tête de l'entreprise. Son dynamisme apparent semble annihilé par les risques que toute action de sa part pourrait faire courir à l'entreprise.

Il a adopté la seule « stratégie » qui lui évite d'avoir à investir et à prendre de lourdes décisions. Son refus de la croissance entraîne un certain niveau de dépendance envers des sous-traitants, mais lui convient parfaitement. Il semble avoir conservé majoritairement la direction prise par son père, tant au niveau du marché que du type de gestion.

3.9 Présentation de l'étude de cas Hermès (symbole de rapidité)

Cette S.A.R.L. fabrique du mobilier d'agencements, mais du fait que sa clientèle est quasi-exclusivement constituée de particuliers, elle se trouve un peu spécialisée dans les cuisines, salles de bain, dressings et aménagement de combles. Elle est située au nord de la Lorraine, dans un village à l'écart de toutes grandes villes, ce qui semble étonnant vu sa cible. Sa clientèle est assez modeste, elle choisit généralement des matériaux peu onéreux et réalise très souvent la pose par le biais de l'entraide « familiale ». Aussi, l'entreprise se positionne dans le domaine du sur-mesure, mais du relativement bas de gamme.

Le dirigeant, actuellement âgé de 47 ans, est passé de la mécanique automobile au secteur du bois, dans lequel il a rapidement trouvé sa place, en passant très vite chef d'atelier. Après quelques années, il a souhaité travailler à son compte, par besoin d'indépendance, et a créé sa propre structure en 2002. Il refuse totalement toute idée de croissance « puisque l'entreprise marche bien ! ».

Il reconnaît avoir laissé passer trop de temps depuis le dernier investissement de renouvellement et s'être un peu fait distancer par les concurrents. Il vient donc de passer commande d'un « centre d'usinage » à commandes numériques, qui devrait lui éviter d'être limité dans ses réalisations pendant environ 10 ans. Pour autant, il déclare devoir maintenant trouver les commandes permettant de « faire tourner » ce centre d'usinage !

Le code NAF de la S.A.R.L. Hermès est 4332 A « travaux de menuiserie bois et PVC », proche du code 4332 C « agencement de lieux de vente ».

Tableau 47 chiffres clés de l'entreprise Hermès

S.A.R.L. Hermès (2002) k = 8 000 €	2007 13 salariés	2008 15 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	1 020 000	1 140 000	
Taux d'intégration	49%	48%	
Taux de profitabilité	12%	10%	
Rentabilité commerciale	9%	8%	3,4%
Rentabilité financière	47,1%	46%	25%
CAF	95 000	90 000	59 000 €
Endettement global	44 jours CA	59 jours CA	24 jours
Endettement financier	3 000	10 000	58 000 €
BFR	20 000	-15 000	33 000 €
Trésorerie	180 000	220 000	120 000 €

Cette S.A.R.L. a un capital social très faible (8 000 €). L'effectif de 14 salariés, semble être régulier depuis plusieurs années. L'emprunt contracté pour l'investissement se monte à 150 k€.

La visite de l'entreprise est très technique et le dirigeant semble passer beaucoup de temps à l'atelier, et penser que sa présence y est indispensable. Les salariés ne sont pas considérés : nous passons près d'eux sans un regard, sans un mot soit de présentation, soit d'encouragement. Il n'hésite pas à leur attribuer certains torts : manque de compréhension des plans, absence de motivation et surtout report des responsabilités de la production sur le dirigeant. Il ne doit pas établir de liens entre cette situation et son omniprésence dans l'atelier de production.

En revanche, il a délégué au métreur et au chef d'atelier la responsabilité du contrôle de la production, en termes de suivi des écarts « entre prévu et réalisé ». Il effectue toujours lui-même le contrôle qualité, qualité au sens respect des plans, car lui-même avoue que la production est de faible qualité. Le « destin » l'ayant amené à se positionner sur ce créneau de moyenne qualité.

Il s'estime aussi indispensable au bureau, où toute demande d'information semble transiter par lui. Pourtant, il ne semble pas très au fait du fonctionnement de l'entreprise et encore moins de celui de son environnement.

Il semble vivre une petite vie tranquille, peu tourmentée par les tracas habituels d'un chef d'entreprise. Il se satisfait de la situation, tant celle de l'entreprise que personnelle. Pas une fois il ne se projette dans le futur, il part du principe que nul ne peut connaître le sens des évolutions. Au demeurant, il ne se plaint jamais, même s'il reconnaît que son marché n'est pas « glorieux » et ses revenus pas « gigantesques ». Il apparaît comme dans une bulle.

Au début de la création de l'entreprise, il a adhéré à un club de jeunes créateurs d'entreprise. Il prétend avec humour que cela n'a pas d'importance qu'il ait vieilli pour continuer à en faire partie... Par habitude ? Il ne parvient pas à formuler clairement ce que ce club lui apporte.

L'entreprise apparaît démunie en système de CDG, mais son dirigeant sait dire ce qui n'existe pas ! Il délègue le contrôle d'exécution : « le métreur a tous les calculs sur son micro, il les refait avec les consommations et les temps réels », de plus il se repose beaucoup sur son expert-comptable.

Il présente comme des outils de CDG les « petites fiches cartonnées » récapitulant des indications très factuelles sur les clients et sur les salariés. En aucun cas on ne peut parler de suivi de la satisfaction de ces deux types de partenaires. Il semble focalisé sur des détails de la vie de l'organisation, peut-être par méconnaissance des points vitaux. Seul le sujet de la gestion de trésorerie le fait « réagir » avec enthousiasme et le rend prolix. Il pratique surtout de la gestion de trésorerie, qu'il assimile au CDG. Le délai de règlement est considéré comme un indicateur de satisfaction client. Ce qu'il présente comme un suivi du fonctionnement de l'entreprise peut être vu, en fait, comme un « pense-bête » à l'usage d'un dirigeant peu enclin à mémoriser les chiffres clés de l'entreprise.

« C'est l'évidence qu'il faut investir pour ne pas être dépassé par les confrères » en dit long sur l'état des outils d'aide à la prise de décisions.

Officiellement, le suivi de la production est délégué au chef d'atelier et au mètreur : « le chef d'atelier remonte les informations et le mètreur a tous les calculs sur son micro ». Pourtant, en pratique, de nombreuses opérations sont effectuées par le dirigeant. Il va jusqu'à préférer effectuer lui-même certains usinages plutôt que de les confier aux ouvriers : « les salariés ne sauraient pas les mener à bien ». Souvent « il découvre le 'pot aux roses' », c'est-à-dire des erreurs commises par les salariés ; aussi, il considère qu'il est indispensable dans l'atelier. Il s'insurge que les salariés aient « pris l'habitude de se reposer sur moi », « pour 9 appels sur 10 ; c'est moi qui ai la réponse », mais ce comportement montre la centralisation de toutes les prises de décisions opérationnelles. Concernant les choix à long terme, il délègue souvent à l'expert-comptable ou à des organismes institutionnels, par exemple à la Chambre des Métiers : « ils savent très bien ce qu'il faut mettre dans ce genre de dossier », « plus de poids quand il est monté par un organisme plutôt que par nous ».

Non seulement le dirigeant ne porte pas de considération aux salariés, mais de plus il formule des critiques concernant leur travail, ouvertement, bien qu'à mon intention : « des avis, ils n'en ont pas beaucoup ! », « personne n'est jamais responsable ». Il considère que leur motivation est fonction de l'heure de la journée, ou de la météo. Il ne communique pas suffisamment sur les changements, en l'occurrence l'installation d'un nouveau centre d'usinage : « ils savent plus ou moins comment on s'organisera ». Aussi, il s'étonne de leur manque de motivation : « ça grince déjà des dents pour savoir qui va faire la formation ». De ce fait il applique des méthodes surprenantes : « deux désignés volontaires ! Comme au service militaire ! ». On peut affirmer qu'aucune recherche d'adhésion n'est mise en œuvre.

Le travail du chef d'atelier ne semble répondre que partiellement aux attentes du dirigeant, mais il est probable qu'il ne possède pas toute la liberté nécessaire à la bonne marche de son travail. Cette attitude peut être confirmée par les commentaires du dirigeant concernant le travail du secrétariat : le dirigeant se sent indispensable. Il pense avoir la maîtrise de la situation et contrôler « tout ce qui se passe » en se prétendant indispensable au bon fonctionnement ... ! Ses commentaires s'éparpillent dans des détails sans importance. Questionné sur les prévisions d'évolution de la rentabilité, il s'oriente sur le budget prévisionnel uniquement construit pour obtenir des subventions.

La nouvelle machine arrive dans quelques jours et son dirigeant annonce encore « j'aviserais le moment venu ». De même, lorsque le mètreur suggère de commencer à former un salarié pour le remplacer, cette idée semble irrecevable au dirigeant.

Il semble dégagé des décisions opérationnelles. Il se repose sur l'expert-comptable pour les décisions tactiques : « quand l'expert-comptable trouve que la marge diminue », le dirigeant réévalue le taux horaire. Il a pris lui-même la décision de réaliser un investissement de modernisation.

Il emploie souvent le terme « destin » et considère que l'entreprise « marche bien comme ça ». Très déterministe, pour lui l'avenir est insondable et cela quelles que soient les compétences de l'acteur. Il exclut ainsi d'emblée tout outil d'anticipation du futur. Ceci se concrétise par l'absence de prévision de l'organisation de l'atelier après l'installation du centre d'usinage, ou par le déficit actuel de commandes en lien avec la nouvelle machine. Par conséquent, les salariés évoluent dans l'ambiguïté, avec les risques liés au climat social en « zone d'incertitude ».

Peu formé à la gestion, il paraît avoir des lacunes dans la compréhension du fonctionnement de l'entreprise. Le fait d'aborder le sujet des charges fixes, ou du coefficient représentant ces charges, le met mal à l'aise, *a priori* par peur d'un piège. Il accorde sa confiance à son expert-comptable, mais ne cherche pas beaucoup à prendre conseil. Il le positionne en subordonné compétent et non en source de connaissances.

Bien que l'entreprise soit de petite taille et peu complexe, il ne semble pas à la hauteur au niveau de la gestion. Mais semble avoir trouvé une parade en la personne du mètreur. Le mètreur, relativement plus âgé que le dirigeant, recueille aussi ses louanges : personne fiable, compétente et rendant service. A-t-il besoin de lui pour la gestion quotidienne ? L'entretien avec le mètreur ne fait que confirmer cette possibilité. Cette personne semble posséder des capacités au niveau de la gestion (connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement, compétences non négligeables en CDG, capacité d'analyse et de synthèse) doublées d'une aptitude à donner son avis sans en avoir l'air, assez rare ! De plus, il est évident que les deux 'compères' fonctionnent sur le même schéma et en parallèle. Aussi il n'est pas impossible que le dirigeant se fie souvent à l'avis du mètreur, et à la limite ait besoin de lui ! Le mètreur paraît assez 'soumis' pour accepter cette situation, de plus l'approche de la retraite ne peut faire que conforter sa position attentiste.

Il est sans ambition tant pour l'entreprise, que pour lui-même. Peut-on appeler prendre un risque le fait de mettre en place des remboursements d'emprunt assez importants en rapport de la CAF ? Un fait est certain il n'en a pas conscience, car il n'a pas questionné l'expert comptable avant la décision d'investir, et n'a pas discuté de l'aspect financier avec son bras droit, le mètreur.

3 . 10 Présentation de l'étude de cas Aphrodite (symbole de tendresse)

Cette entreprise fabrique des structures d'agencement de tout genre, en sous-traitance pour des chantiers de la région parisienne, principalement. Les donneurs d'ordre sont des bureaux d'études parisiens qui ne possèdent aucun moyen de production ; ils emploient seulement des technico-commerciaux et se sont constitué une liste de sous-traitants dans toute la France. Ces bureaux d'études sont comparables aux cabinets d'architectes, au niveau de leur organisation, mais sont moins confirmés au niveau compétences, donc moins onéreux pour le client final.

Le dirigeant exprime clairement le souhait de développer l'entreprise. Le fait de travailler pour des donneurs d'ordre l'indispose visiblement, car il analyse bien que cet intermédiaire augmente le prix final des produits fabriqués. L'une des solutions possibles pour enclencher la croissance pourrait être de se substituer à cet intermédiaire jugé superflu dans son rôle vis-à-vis du client final. Ou, inversement, être répertorié dans des bureaux d'études plus nombreux et surtout couvrant plus de territoire.

Le code NAF de la S.A.S. Aphrodite est 3101 Z « fabrication de meubles de bureau et magasin », facilement assimilable au code 4332 C « agencement de lieux de vente ».

Tableau 48 chiffres clés de l'entreprise Aphrodite

S.A.S Aphrodite (1988) k = 110 000 €	2007 22 salariés	2008 22 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	1 740 000	1 770 000	
Taux d'intégration	42%	41%	
Taux de profitabilité	7%	6%	
Rentabilité commerciale	1,2%	2,9%	3,4%
Rentabilité financière	24%	40%	25%
CAF	68 000	69 000	59 000 €
Endettement global	146 jours CA	115 jours CA	24 jours
Endettement financier	170 000	68 000	58 000 €
BFR	-6 000	8 000	33 000 €
Trésorerie	0	-59 000	120 000 €

Le niveau de la trésorerie explique que le dirigeant porte beaucoup d'intérêt à la gestion de trésorerie. Le capital social est un peu élevé par rapport aux obligations légales (110 000 €). Les membres de la famille composent l'actionnariat de cette S.A.S, le dirigeant étant largement majoritaire suite au rachat « par jeu d'écritures » (sic) des parts de son père (décédé depuis la succession). Sa mère conserve un pourcentage non négligeable de parts.

Le dirigeant se présente comme étant en phase de recherche d'une opportunité pour enclencher la croissance de l'entreprise, mais en toute sécurité. Il est résolu à attendre le temps nécessaire pour ne pas avoir « à s'en mordre les doigts » (sic).

Après avoir tenté de dissimuler ses lacunes en CDG, le dirigeant avoue clairement que certains calculs effectués par le comptable, ainsi que les documents comptables, ne lui parlent absolument pas. Même à la suite d'une session de formation continue, la lecture d'un bilan l'impressionne toujours autant, si ce n'est pas plus ! En revanche, lors de contacts avec d'autres dirigeants de PE, plus ou moins du même secteur d'activité, il a pu constater que la méthode qu'il emploie pour calculer un prix de vente – le coefficient multiplicateur appliqué au coût de revient - est en fait la technique la plus répandue dans la profession. Cependant, malgré sa hantise de la comptabilité, il utilise un outil de contrôle « construit » par son ancien comptable. Cet outil demande à être actualisé au niveau des charges fixes, il en a tout à fait conscience. Pour autant, il peut ainsi suivre l'évolution de la rentabilité de l'entreprise.

Il a vraiment conscience d'être au stade artisanal concernant ses pratiques de gestion, pour deux raisons :

- d'une part, il envie fortement les nouveaux dirigeants fraîchement sortis des Ecoles de Commerce, ou d'une formation technique mais comprenant dorénavant des enseignements en gestion d'entreprise ;
- d'autre part, il n'a pas conscience qu'évaluer la satisfaction des clients ou des salariés s'apparente au CDG.

Il assimile la gestion de trésorerie à un budget, dont il se sert surtout pour planifier les éventuels placements ou besoins de liquidités. Comme dans toutes les PE de ce secteur d'activité, il constate que la visibilité financière est très réduite.

Les connaissances en gestion semblent associées au fait d'acquiescer de la confiance en soi. Il parle facilement de ses doutes, de ses hésitations pour prendre une décision de gestion. Une

gestion « avec brio » semble représenter l'assurance de la réussite. Réussite qui, à son avis, transite par la croissance de l'entreprise, puisqu'il reconnaît avoir rêvé « d'être à la tête d'un empire » depuis tout jeune, lorsque ses parents envisageaient pour lui la succession de l'entreprise.

Le dirigeant délègue le calcul des devis : « je fais calculer un prix de vente par rapport au coût de revient », il explique qu'il se réserve la possibilité d'intervenir et qu'il « module (le pourcentage) pour certaines affaires ». Il affectionne un outil (sorte de SIG simplifié) qui lui permet d'effectuer « un suivi tout simple, qui permet de suivre l'évolution », « je me rends compte (...) de l'évolution, de la tendance puisque je conserve les tableaux des mois précédents.

Il a conservé des méthodes mises en place par son père, tout en croyant que c'était une erreur de sa part. Puis, par le biais d'un réseau professionnel, il a compris que ces méthodes étaient encore tout à fait d'actualité. Même si le système de CDG est peu élaboré, le dirigeant a une bonne représentation du fonctionnement de l'entreprise. Il ne saurait pas, par exemple, calculer les charges fixes, mais il sait que cette lacune fausse l'outil qu'il utilise mensuellement (SIG simplifié). Il surveille l'évolution du CA, la satisfaction des clients et des salariés.

Il associe CDG et gestion de trésorerie. Il croit mettre sous contrôle alors qu'il gère la trésorerie. Par contre, aucun outil ne va dans le sens de son discours, tant concernant le fait de s'affranchir des donneurs d'ordre, qu'à propos de la volonté de croissance. Il n'effectue aucune étude pouvant aller dans ce sens : pas de simulation, pas d'anticipation. De plus, il ne semble pas prospecter dans cette direction.

Tableau 49 système de CDG de l'entreprise Aphrodite

<u>Exploitation des capacités</u> : indépendance vis-à-vis des sous-traitants <u>Action</u> : construction d'une clientèle propre		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
	Modulation du coefficient multiplicateur	Suivi de trésorerie Suivi de l'évolution du bénéfice Suivi satisfaction clients et salariés

En amont de l'action : il n'existe pas d'outil d'aide à la prise de décision.

Pendant l'action : négociations tarifaires avec les donneurs d'ordre en fonction des commandes.

En aval de l'action : suivi, relativement général, des résultats financiers, de la satisfaction clients et des salariés, mais sans analyse.

On constate que le discours du dirigeant ne concorde pas vraiment avec ses actions. Il ne met en œuvre aucun outil permettant de gérer la sortie de la situation de sous-traitance, ni même de savoir si cette situation n'est pas plus bénéfique pour l'entreprise. Son discours laisse entrevoir une situation d'exploitation des capacités de l'entreprise, que les actes ne confirment pas.

Malgré ses compétences techniques, le dirigeant ne semble pas impliqué physiquement dans la production. En revanche, il répond toujours présent pour expliquer un détail de fabrication ou aider à lire un plan complexe. L'organisation et le suivi de la production sont délégués, l'une au chef d'atelier, l'autre au métreur. L'inquiétude du dirigeant semble avoir permis de formaliser le SI interne.

Etrangement, il ne semble pas tout à fait intégré dans son entreprise. Plusieurs détails montrent le dirigeant comme une personne très respectueuse des autres mais peu sûr d'elle. Il est clairement en recherche de légitimité auprès des salariés. Les salariés en ont conscience et paraissent positiver ce phénomène synonyme de plus de sérénité qu'auparavant, à l'époque où le père dirigeait : « sans qu'il se fâche, lui ! ». Les échanges avec les salariés permettent de découvrir combien le dirigeant change souvent d'avis. Il en ressort que « peut-être ceux qui ont le plus besoin de sécurité » quittent l'entreprise. Un manque de sécurité serait donc ressenti par le personnel. Ainsi, leur motivation au travail semble obtenue juste par son attitude naturelle, pour lui être agréable, parce qu'ils n'ont rien à lui reprocher. En revanche, les salariés n'ont pas connaissance du projet d'émanciper l'entreprise des bureaux d'études de la région parisienne. Il n'existe pas de communication sur les projets à long terme. De toutes manières, une éventuelle recherche d'adhésion risquerait de buter sur la faiblesse de la légitimité du pouvoir du dirigeant. Mais il semble ne pas imaginer avoir besoin de leur adhésion.

Ce dirigeant est en recherche de compréhension du fonctionnement de l'entreprise, il n'hésite pas à « suivre des cours de gestion, pour comprendre tout ça ». Il prétend rechercher des opportunités afin de ne plus être dépendant des bureaux d'étude parisiens, mais aucune action dans ce sens n'est identifiable. Il semble mal vivre la situation de sous-traitant, ne pas se sentir suffisamment d'indépendance à son goût. Au demeurant, il apparaît conservateur : « je n'ai rien changé aux méthodes de travail du bureau d'études ».

Il ne prend pas les décisions opérationnelles, mais « module (le pourcentage) pour certaines affaires » et prend donc les décisions tactiques. Il n'accorde aucun intérêt au bilan « sans le comptable pour commenter », indice qu'il se repose sur lui.

Ce dirigeant n'exprime pas directement son manque de confiance en lui, mais admire le fait que les jeunes dirigeants sortent de l'école avec une double formation (technicien et gestionnaire). Il semble dépassé par les exigences actuelles de la gestion de PE. Il parle de sa « honte » uniquement par rapport aux stages de gestion, mais il ne doit pas être à l'aise, en règle générale, pour diriger l'entreprise. « Il sait qu'il ne sait pas » dans de nombreux domaines et en paraît complexé. Il apparaît aussi en recherche de légitimité auprès des salariés.

Très réservé – au premier abord - très pondéré et réfléchi, il semble encore subir une éducation très stricte. Il n'a pas été possible de le questionner sur sa famille et d'éventuelles convictions religieuses très ancrées. Mais c'est l'image qu'il donne : des traditions lourdes à

porter et dont il n'arrive pas à se débarrasser. Son sens de l'honnêteté semble poussé à un point difficilement conciliable avec les affaires ! Le dirigeant a une double formation de technicien du bois et de commercial, pour autant il semble n'utiliser que la première. L'entreprise fonctionne très convenablement sous cette forme, où elle ne demande pas d'autres qualités que des compétences techniques. Le dirigeant ne paraît pas avoir l'envergure d'un gestionnaire de PME. Rechercher le développement de l'entreprise semble ne pouvoir correspondre qu'à un souhait d'ordre plutôt personnel, voir téléguider de longue date par les parents !

Les opportunités de développement, qu'il évoque, paraissent ne pas spécialement nécessiter de déclencheur autre que sa volonté. Il cherche à s'affranchir des donneurs d'ordre, mais rejette la possibilité de contacter des clients en direct. De même, se faire connaître des autres bureaux d'études parisiens, ou du territoire national, ne semble pas relever d'une opportunité, mais d'une volonté. Cache-t-il la timidité de ses actions derrière des valeurs poussées à l'extrême ? Son projet de développement de l'entreprise n'est-elle qu'une façade, une contrepartie à ses lacunes en gestion ? Aura-t-il jamais le cran d'utiliser le potentiel de son entreprise pour parvenir à son rêve d'adolescent d' « être à la tête d'un empire » ?

3.11 Présentation de l'étude de cas Zeus (symbole de ruse)

Cette entreprise fabrique du mobilier d'agencement pour enfants, c'est-à-dire des équipements pour collectivités de la petite enfance, tant au niveau ludique (espaces de jeu...) qu'éducatif (zones de découverte, de mobilité...) ou ergonomique (tables, sièges, lits, rangements...) à la demande et sur mesure. Elle travaille aussi pour les particuliers, mais en proposant alors un catalogue. Une large place est faite à l'éco-conception des produits fabriqués. L'objectif est le respect des choix écologiques, en fonction de l'impact environnemental des matériaux, ainsi que du recyclage écologique en fin de vie des produits. Les municipalités, effectuant du lobbying sur les entreprises quant au développement durable, trouvent donc avec cette entreprise un terrain favorable à des commandes conséquentes et renouvelées.

Une situation géographique un peu reculée dans la campagne Est-Vosgienne est peut-être à déplorer.

La famille du propriétaire – qui n'est pas le dirigeant - compose exclusivement l'actionnariat de cette S.A. L'ancien dirigeant a pris sa retraite très tôt et a formé un nouveau dirigeant dans lequel il semble avoir toute confiance. (Pour l'anecdote, l'ancien dirigeant avait été rencontré lors d'une soutenance de rapport de stage à l'IUT, où il assistait en tant que maître de stage d'un étudiant. Nous avons largement discuté. C'était pendant la période charnière, avant qu'il ne quitte sa fonction. J'avais donc déjà une approche de l'entreprise, et de son climat social.) Le dirigeant-salarié actuel (seule exception dans l'échantillon) est en poste depuis 2002. Il est âgé de 36 ans, et apparaît tout de suite comme une personne dynamique, ouverte et réceptive. Il est formé à la vente (Bac + 2) et possède une expérience de technico-commercial en GE. Il y a 6 ans, à son arrivée dans l'entreprise, et pendant un an à raison de deux jours par mois, il a suivi une formation continue à l'IFG. Il avait décidé de se doter de moyens, de compétences, pour diriger au mieux. Le groupe d'étudiants de l'IFG constitue d'ailleurs désormais la base

d'un réseau relationnel et professionnel. Le propriétaire de l'entreprise l'a accompagné pendant presque un an, dans l'objectif de lui confier la direction à l'issue de cette période. Ce dirigeant participe à former des étudiants à l'Eco-conception, souvent à l'extérieur de l'entreprise, et entre autres à l'ENSTIB d'Epinal (Ecole Nationale Supérieure de Techniciens et d'Ingénieurs du Bois). Il semble donc logique qu'une veille technique pointue soit pratiquée, tant au niveau des matériaux que des procédés. Pourtant, faire visiter l'usine ne semble pas présenter d'intérêt pour lui. Le centre vital de l'entreprise paraît se résumer aux bureaux tant pour l'aspect gestion, que pour la partie commerciale.

Le code NAF de la S.A. Zeus est 3101 Z « fabrication de meubles de bureau et magasin », facilement assimilable au code 4332 C « agencement de lieux de vente ».

Cette entreprise a un effectif de 35 salariés, en légère baisse ces dernières années.

Tableau 50 chiffres clés de l'entreprise Zeus

S.A. Zeus (1975) k = 420 000 €	2007 35 salariés	2008 35 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	2 700 000	3 340 000	
Taux d'intégration	47%	49%	
Taux de profitabilité	3,5%	5%	
Rentabilité commerciale	-1,5%	1,5%	3,4%
Rentabilité financière	-6%	6%	25%
CAF	-3 000	45 000	59 000 €
Endettement global		125 jours CA	24 jours
Endettement financier	580 000	520 000	58 000 €
BFR	150 000	210 000	33 000 €
Trésorerie	27 000	38 000	120 000 €

Le capital social est conséquent (420 000 €), pour ce secteur d'activité. Il peut être interprété comme une volonté de croissance dans l'avenir.

D'une part, l'entreprise propose une production de leurs créations personnelles, pour laquelle il existe un poste de Recherche & Développement ainsi que de conception et, d'autre part, elle répond aux appels d'offre des municipalités, qui constituent la majeure partie de la clientèle. Les clients sont les acheteurs des mairies, et les crèches, publiques surtout et aussi privées. L'entreprise travaille beaucoup avec les Caisses d'Allocations Familiales qui ont une politique de développement écologique, ce qui paraît très porteur dans le futur. Les mairies aussi pratiquent une incitation aux normes de développement durable.

Dans ce secteur d'activité, le marché européen se résume au marché français, sur lequel existent principalement deux concurrents (d'un effectif de 35 et 30 salariés). L'entreprise doit être attentive à la percée des pays émergents dans ce secteur d'activité. Cependant, sur le marché européen il existe des normes très importantes, qui verrouillent le marché en constituant des barrières à l'entrée. Refusant de subir la législation, le dirigeant utilise à bon escient la normalisation très poussée, en situant la production au plus près des normes imposées. La plaquette, comme le site Web de l'entreprise, destinés aux municipalités et aux

collectivités, mettent largement en avant le respect des normes concernant le mobilier pour enfants.

Lors du lancement d'un nouveau produit, dont la durée de vie est généralement estimée à cinq ans, un prototype est fabriqué, avec une « gestion documentaire » - cahier des charges, fiche débit - et une première production. Une comparaison entre le coût estimé et le coût constaté peut alors être établie, et éventuellement retravaillée au bureau des méthodes pour se rapprocher le plus possible du coût estimé. L'objectif s'oriente généralement vers un gain de temps sous deux ans, après lancement d'une gamme.

La production s'effectue sur la base de la méthode du '*picking*' et d'un 'faux Kanban', avec un stock tampon, avec un minimum et un maximum. La gestion des stocks serait à informatiser, mais l'objectif actuel est de maîtriser la production.

Après usinage et montage, les meubles sont considérés comme des produits semi-finis, avant la pose sur le chantier. Il existe donc une « chaîne de monteurs » sur toute la France, plus une partie externalisée en sous-traitance, constituant un réseau d'artisans poseurs. Auparavant la pose était effectuée par les commerciaux, mais cela n'était pas rentable (problème de temps passé et de qualité). La fixation du prix de vente se fait par étude du marché et du coût de revient, avec une marge définie. Il existe donc une veille informationnelle de la concurrence, concernant les prix opérés sur le marché. Cependant, il n'existe pas d'analyse du temps passé en fabrication, le ressenti du coût de production « dans les clous » est effectué au feeling sur la base de la connaissance du prix théorique. La pose est au préalable chiffrée par des devis (environ 2000 par an) dont 50 % sont transformés en commandes.

Une approche par le *target-costing*, remplace un potentiel calcul de coûts complets : « on fonctionne au coût de marché avec une marge définie », « on se débrouille pour rentrer dedans le produit et sa marge, et les charges de structure ». Bien sûr l'approche par *target costing* oblige la pratique des budgets : « on fait un budget prévisionnel, pour avoir une certaine visibilité », mais cela constitue aussi une manière de responsabiliser les acteurs. Le budget prévisionnel sert de ligne directrice.

A l'époque de l'orientation vers la niche de l'Eco-conception, le nouveau dirigeant n'a pas pratiqué d'étude de marché. A sa défense, d'une part, le concept de l'éco-conception - peu connu à l'époque - se serait peut-être mal positionné sur une étude de marché et, d'autre part, la situation financière ne laissait pas vraiment de temps pour évaluer le bien-fondé du choix d'une stratégie « expérimentale ». Il fallait trouver une solution rapide, conséquente et sans retour. C'est du moins la raison avancée pour justifier des résultats financiers en décalage avec les autres performances : position dans un courant très porteur, partenariat avec les collectivités municipales, départementales ou régionales, et responsabilisation des salariés...

En revanche, maintenant, le dirigeant veut comprendre le fonctionnement, veut connaître la situation de l'environnement, veut pouvoir anticiper : « je prends mes décisions en travaillant avec des fichiers Excel », afin de « prendre une décision pour un investissement, je veux avoir une vision du marché (...) faire faire une étude de marché ». Cette mentalité est étendue à toute l'entreprise où la compréhension est de rigueur : « on discute de l'analyse de toutes ces remontées ».

Les outils de suivi développés sont adaptés à l'entreprise en particulier : « on vérifie la valeur ajoutée », « on calcule leur (les commerciaux) rentabilité en fonction du potentiel de leur secteur et de la politique de la petite enfance dans leur secteur ».

Le dirigeant indique qu'un tableau de bord a été élaboré en partenariat avec un cabinet conseil. Ce tableau de bord comporte des indicateurs concernant les commerciaux, la production et la trésorerie. Son objectif est de donner une vision globale de l'entreprise. Il est, en outre, orienté éco conception et développement durable, avec des indicateurs sociaux concernant l'environnement, l'économie et les salariés :

- au niveau de l'environnement, les indicateurs permettent la mesure de l'impact environnemental des matières premières, de la valeur énergétique des différents matériaux, du kilométrage parcouru ;
- au niveau économique, des indicateurs chiffrés suivent les déplacements des commerciaux et le nombre de rendez-vous, ainsi que leurs résultats (CA prévu et CA réalisé) ; la rentabilité commerciale est étudiée en fonction du secteur, c'est-à-dire de la politique de la 'Petite Enfance' du département ;
- concernant les salariés, l'objectif est la formalisation de la communication et la mesure de la formation reçue.

Le dirigeant aime affirmer que « seul ce qui est mesurable constitue un bon indicateur », aussi il favorise la « mesure du qualitatif par du quantitatif ». Par exemple, puisque l'entreprise travaille régulièrement avec les mêmes clients, il considère qu'un taux de retour des devis de 70 % reflète la qualité des produits livrés antérieurement. Plutôt que la mesure de la satisfaction clients, il pratique des contrôles de la qualité en interne. Ses tableaux de bord sont proches d'une ébauche de *balanced scorecard*. La mentalité associée à ce type d'outil prospectif est en phase d'acquisition. La notion de pilotage se confirme avec l'anticipation du futur et les moyens pour atteindre les objectifs fixés : « l'objectif 2010 (...) avec bien sûr un nombre de commerciaux adapté et les moyens adéquats »

Tableau 51 système de CDG de l'entreprise Zeus

<u>Stratégie</u> : rester leader français de l'Eco-conception du mobilier <u>Action</u> : se positionner à l'avant-garde technique		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
Surveillance de la législation	Tableaux de bord : Déplacement des commerciaux	Calcul de la rentabilité par commercial
Veille concurrentielle	Nombre de visites	Vérification de la valeur ajoutée
Veille technique	CA à faire et CA fait	
Budgets prévisionnels	Marges	
Outils d'aide à la décision	Délais bureau d'études,	

En amont de l'action : le dirigeant utilise la législation pour conforter la position sur le marché de l'Eco-conception, ce qui nécessite des outils de veille, tant juridique que concurrentielle. Toutes les décisions sont prises après la réalisation d'études, soit par le dirigeant, soit par des cabinets spécialisés. Le fonctionnement par *target-costing* requiert la mise en œuvre de budgets.

Pendant l'action : le dirigeant pilote les commerciaux, à l'aide d'indicateurs quantitatifs.

En aval de l'action : mesure de la performance financière à différents niveaux.

La décentralisation semble amorcée : « l'équipe sait tout du fonctionnement de l'entreprise », avec un montage « *bottom-up* » où le dirigeant « centralise en quelque sorte ». En revanche, lui seul aura des comptes financiers à rendre au propriétaire de l'entreprise aussi : « dès qu'il y a des finances à la clé, je garde la décision ». Il montre qu'il ne s'implique pas dans la production en affirmant : « la vie de l'entreprise » est dans les bureaux.

Le sens de l'organisation prédomine dans l'entreprise et le SI interne est structuré. Il existe un système de veille pour que le dirigeant ait une vision du marché : « cette législation est une vraie barrière à l'entrée pour les autres », il pratique « une veille de la concurrence ». Ce SI permet aussi de ne « pas louper les changements de cap », et il s'agit de « savoir où se les [les informations] procurer ».

Il possède un sens inné du management d'une équipe : « c'est l'assemblage de ces expériences qui forme un groupe ». Pourtant il reconnaît : « dur de négocier avec moi, mais au moins j'explique pourquoi ». La motivation est obtenue par le mode de fonctionnement : « on discute de l'analyse de toutes ces remontées », tout au plus, il est peut-être un peu utopique d'affirmer : « chacun peut y apporter l'indicateur qui l'intéresse » ! L'adhésion des salariés est une des priorités du dirigeant : « mais aussi acceptée par les salariés, qu'ils y (la stratégie) adhèrent ». De ce fait, il réussit à faire passer ses valeurs. Il explique qu'il communique avec les salariés autour de la consommation de CO₂, et en règle générale sur le développement durable avec les salariés ; « toute l'équipe est sensibilisée à la protection de l'environnement », « ce n'est pas qu'une façade ! », mais une réelle culture d'entreprise. Il fait preuve de beaucoup d'empathie : « j'essaie d'expliquer où on va », « être sûr que tout le monde a entendu, compris, admis ». Il constate que « chacun par sa spécialité a une expérience intéressante », signe de respect pour les compétences des autres.

Il semble possible d'affirmer que le dirigeant a une connaissance complète et profonde du fonctionnement de l'entreprise. Sa connaissance de l'environnement est vitale et effective : « pour avoir une vision du marché, on fait de la veille », « faire faire une étude de marché », « il existe une veille de la concurrence ». C'est spécialement l'aspect juridique qui est important : « un rempart de protection », « connaître la législation à fond ». De plus, il a fait preuve d'une forte capacité à identifier une belle opportunité. Encore à l'heure actuelle, il se documente sur la législation, afin d'être toujours en position de l'utiliser : « il faut bien comprendre que nous ne subissons pas la normalisation très poussée, mais qu'on l'utilise ».

Il mise sur un projet par essence à long terme. Ses activités en dehors de la direction de l'entreprise – Recherche, enseignement – lui permettent de sortir la société du lot des PE et lui confère une position semi-industrielle. Il donne suite à la perspicacité du choix de la stratégie en participant à un groupe de Recherche sur les matériaux dérivés du bois. Il favorise toujours « la réactivité », car « il faut être prêt à suivre la manœuvre ».

Il prend toutes les décisions tactiques et stratégiques lui-même. En effet, il a su prendre la décision d'orienter l'entreprise vers l'éco-conception en avant-garde : « même si à l'époque ce n'était pas encore reconnu ».

Il apparaît comme une personne extrêmement pondérée et réfléchie, aux multiples activités, car, de plus, il coordonne lui-même la Recherche & Développement effectuée dans l'entreprise.

Le respect de l'environnement constitue une véritable culture d'entreprise et la vision environnementale est très forte ; en effet, le terrain était fertile dès le début dans cette entreprise. A titre d'exemple, le directeur travaille avec le CRITT – Centre Régional d'Innovation et de Transferts de Technologies - sur un matériau dérivé du bois, sans colle !

La législation tient une place importante dans ce que l'on pourrait nommer la stratégie de cette entreprise. L'objectif est d'exploiter au maximum l'effet des normes imposées par la réglementation et de les respecter au plus près pour valoriser les fabrications. La renommée de l'entreprise, quant au développement durable, est - *a priori* - nationale et les municipalités favorisent amplement ce fait lors des appels d'offre.

La valeur ajoutée est bien suivie par les indicateurs du tableau de bord. Concernant la notion de pilotage de la stratégie, l'utilisation du tableau de bord consiste encore en une observation et une constatation des évolutions ; la recherche de mise en place d'actions allant dans le sens d'une stratégie s'effectue plus avec les outils d'aide à la prise de décisions. Lors d'une prise de décision, d'un investissement par exemple, le dirigeant explique se forger une vision, une représentation du marché, et prendre ses décisions en travaillant avec des fichiers Excel comme outil personnel d'aide à la prise de décision.

Cependant, ce dirigeant cherche en permanence des améliorations vers lesquelles orienter l'entreprise, en termes de compétitivité, de réactivité. Il y a dix ans, le délai moyen de livraison était de 18 à 24 semaines, et constituait un frein commercial. Dans un premier temps - il y a environ cinq ans - l'objectif était de passer à huit semaines. Actuellement, le délai est inférieur à quatre semaines, avec possibilité sur certain mobilier d'un délai de moins de trois jours. Il affirme que ceci est obtenu en travaillant en *picking*.

Le dirigeant développe une idéologie sociétale, ainsi l'entreprise est au service d'un projet sociétal. On peut parler de logique d'action socio-managériale, ses valeurs sont celles de partage social, de dévouement, de solidarité et d'engagement. Il perçoit une dimension morale dans sa fonction. Les objectifs économiques de l'entreprise concordent avec ses objectifs sociaux.

3 . 12 Présentation de l'étude de cas Athéna (Déesse de la sagesse)

L'entreprise, qui fabrique des menuiseries intérieures et extérieures y compris sur mesure, est située dans une très petite ville, mais à proximité de l'axe autoroutier nord-sud de Lorraine. En périphérie de la bourgade, elle possède des terrains non exploités mais constructibles.

L'ancien dirigeant, le père, n'a jamais souhaité donner d'expansion à son affaire, qui comptait environ 60 salariés. Depuis six ans, les deux fils ont repris la succession dans de bonnes conditions tant financières qu'humaines. L'un est président, l'autre est directeur général de cette S.A.S.

Les deux récents dirigeants semblent avoir, d'une part, mis en application leurs compétences personnelles, et, d'autre part, fait appel à des spécialistes en stratégie (fait rare en PME) pour définir le marché potentiel, analyser la concurrence, la cible. Ils ne souhaitent pas se franchiser et ce désir d'indépendance oblige à un certain niveau de qualité. Seule cette qualité peut leur permettre de se « faire un nom » parmi de nombreux concurrents aux enseignes déjà très bien implantées.

Le code NAF de la S.A.S. Athéna est 2223 Z, « fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction », mais le dirigeant affirme qu'il date et ne correspond plus à la réalité, plus proche du code 4332 A « Travaux de menuiserie bois et PVC ».

Le père a su transmettre une entreprise avec une forte capacité d'autofinancement suite à une gestion sans prétention mais très rigoureuse. Aussi, l'entreprise actuelle est bien accompagnée par les banques, sans être pour autant trop endettée.

Cette S.A.S. se caractérise par le fait qu'elle refuse de publier ses comptes ! Seuls les comptes antérieurs à 2004 sont disponibles.

Tableau 52 chiffres clés de l'entreprise Athéna

S.A.S. Athéna (1966) k = 684 000 €	2004 82 salariés
Chiffre d'affaires	10 960 000
Taux d'intégration	31%
Taux de profitabilité	3%
Rentabilité commerciale	1%
Rentabilité financière	8%
CAF	250 000
Endettement global	105 jours CA
Endettement financier	350 000
BFR	475 00
Trésorerie	615 000

Le capital social est un indice d'une volonté de croissance, avec 684 k€. Le nombre de salariés était de 60 en 2002, 90 en 2006, et est actuellement de 108.

Les deux nouveaux dirigeants semblent accorder beaucoup d'attention au fait « d'être suivis » par les salariés. Ils se positionnent plus en tant qu'anciens salariés que fils du dirigeant précédent. Ils ont aussi conscience que leur force réside dans leur bonne entente entre frères, et que s'ils venaient à avoir des positions divergentes, les salariés en profiteraient pour prendre position pour l'un ou pour l'autre et diviseraient ainsi l'équipe en deux. Aussi, même si l'un est plus attentif à la production et l'autre aux relations commerciales, ils consacrent beaucoup de temps à coordonner leurs discours, et anticiper la synchronisation de leurs actions, même futures. Ils semblent tout à fait lucides concernant le fait que, outre les conditions économiques, le premier obstacle à la croissance peut venir des salariés en place.

Les salariés semblent avoir été partagés en deux clans. Les anciens craignent un excès de nouvelles mesures, voire des licenciements dus à leur incapacité à travailler sur des machines à commande numérique. Ils souhaiteraient que la modernisation déjà bien entamée soit ralentie, afin de pouvoir aller jusqu'à leur retraite avec des méthodes de travail traditionnelles. Les plus jeunes, spécialement ceux du bureau d'études, abondent à toutes les idées de

changement et de croissance. Ces salariés apprécient nettement la communication interne mise en place ces derniers temps, ils se sentent valorisés et apprécient la concertation.

Aussi, afin de communiquer clairement entre eux, les dirigeants mettent en place des outils de CDG, tant en amont qu'en aval des actions. Conscients que du temps est nécessaire pour transformer en profondeur l'organisation de la production, ils ne précipitent pas les choses. S'ils ont fait appel à de nouveaux outils de marketing, ils ont conservé les méthodes de gestion de la production, mais cette activité est totalement déléguée. Le coût de revient est calculé par un tableau établi sur les bases d'un coût complet assez simplifié. La valorisation du stock de matières premières et de quincailleries est faite une bonne fois pour toute, entre chaque augmentation des matériaux (environ un an). Le suivi du budget concernant spécialement la production est aussi délégué.

Leur entente, jusque dans les détails semble presque étonnante, est-ce une façade politique ? Ils fréquentent ensemble – mais relativement peu – les mêmes réseaux associatifs et professionnels et semblent se forger des opinions partagées.

L'un des dirigeants explique la méthode utilisée par les métreurs : « c'est un peu un calcul en coût complet, mais simplifié », en effet, certains calculs ne sont pas reproduits à chaque affaire, mais figurent dans « ce tableau avec des calculs tout prêts ». Les deux frères dirigeants ont amélioré cet outil un peu sophistiqué, afin de le rendre « plus précis, plus exhaustif ».

Le récent développement de l'entreprise a donné lieu à une planification rigoureuse : « en partant de quelque chose de bien maîtrisé (...) où on en était avant de décider d'évoluer », « on a déjà dépassé le stade de l'inventaire des compétences, des moyens ... ». Ils ont dépassé le stade de l'« état des lieux » effectué en parallèle de l'analyse SWOT, et avant la réorganisation. Les outils d'aide à la prise de décisions sont rôdés : « les décisions sont prises en toutes connaissances de cause, avec des repères chiffrés », « on étudie toutes les données du problème... et toutes les solutions possibles ». Il affirme : « on analyse tout ça ensemble » ensemble signifiant les deux frères, aussi bien que toute l'équipe réunie.

Les actions planifiées ont toutes donné lieu à un contrôle budgétaire. Il existe « toutes sortes d'indicateurs », il faut désormais des « indicateurs liés à la croissance ». Les deux dirigeants envisagent sérieusement la mesure des performances sociale et environnementale : « il faudra y venir, c'est des indicateurs liés à la croissance ». Le fait de savoir que les banques accordent les emprunts permet de mesurer la notoriété financière de l'entreprise : « succession normale, bonne rentabilité, le fait d'être deux dirigeants ». Pour leur part, ils ont mis en œuvre quelques outils de CDG. Le suivi des clients et des salariés pourrait d'ici quelques temps s'apparenter à un tableau de bord prospectif. De plus, et allant dans le sens de l'apprentissage collectif, ils attachent beaucoup d'importance à la formation des salariés. Des outils assez propres à leur activité permettent de prendre des décisions après discussion entre les deux frères. Discussion éclairée par les chiffres, et qui concernent les investissements et les embauches de personnel. Il s'agit principalement de simulations. Quasiment tous les outils – principalement des tableaux – comportent des apports de chacun et une analyse commune. Selon l'orientation d'une décision – plutôt liée à la production ou à la commercialisation – le choix final semble revenir au dirigeant le plus compétent sur le sujet.

Tableau 53 système de CDG de l'entreprise Athéna

<u>Stratégie</u> : développement au niveau national et international <u>Action</u> : <i>reengineering</i> général de l'entreprise		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
Inventaire des compétences humaines, matérielles, financières Evaluation des contraintes et des dangers Identification des facteurs-clés de succès Planification plan d'embauches exportations	Tableau de bord Satisfaction clients Evolution CA, marges, bénéfices	Courbes d'évolution Comparaisons intra et inter entreprises

En amont de l'action : planification, veille économique, inventaire des compétences, mesure des forces et faiblesses, des opportunités et menaces, *benchmarking* et comparatifs avec des entreprises du même secteur d'activité.

Pendant l'action : tableaux de bord orientés pilotage

En aval de l'action :

Dans le cas où la recherche d'une stratégie pour l'entreprise a donné lieu à une étude, le dirigeant a été confronté à une prise de décision en situation souvent complexe. Il a généralement mis en œuvre les outils adéquats, qui nécessitent la modélisation des situations de gestion afin d'anticiper les conséquences des projets d'actions. Ces outils d'aide à prise de décision apportent au dirigeant la rationalité nécessaire dans ces situations complexes. En effet, lorsque la recherche de prise de décision atteint un certain seuil de besoin de coordination de l'ensemble des facteurs, elle justifie l'implémentation d'outils de gestion formalisés. L'instrumentation doit permettre de se forger un avis, elle permet ainsi de prendre une décision.

Les deux frères dirigeants semblent prêts à décentraliser certaines décisions, mais le fait d'être deux ne justifie pas d'étendre le nombre de responsables dans l'entreprise.

Ils semblent avoir un rapport avec l'atelier de production qui correspond à leur statut, c'est-à-dire qu'ils ont pris du recul. La mise en place de la dimension industrielle est déjà bien avancée, et les tâches de suivi sont déléguées.

A la suite des études de marché effectuées par les dirigeants, des systèmes de veille économique ont été mis en place. Le SI interne de l'entreprise a aussi subi une réorganisation afin d'être à la hauteur de la situation. Le secrétariat « tient aussi le stock avec un fichier

Excel ». En raison de la taille de l'entreprise et de la présence d'un Responsable de Ressources Humaines, le système de communication interne est formalisé.

L'entente entre les dirigeants et leurs salariés se constate dans l'atelier et est confirmée par l'échantillon de population côtoyé. Les dirigeants semblent attentifs à fournir les explications nécessaires à la bonne compréhension de toutes leurs actions, et à la manière d'en aviser les salariés. Aussi, le dirigeant qui me guide dans les hangars n'hésite pas à expliquer le but de ma visite.

Les dirigeants obtiennent l'adhésion des salariés à leur projet, qui a nécessité la refonte complète de l'organisation de la production, en responsabilisant certains salariés : « certains sont spécialement responsables d'une tâche précise ». Cependant, il existe toujours des irréductibles, prêts à exploiter toute divergence d'opinion pour favoriser leur stratégie personnelle. Mais les dirigeants ont bien compris comment fonctionnent les salariés : « ils ont besoin de sécurité dans leur emploi ». Aussi, lors de la réorganisation de l'entreprise, les dirigeants ont favorisé la concertation. Concertation avec les salariés, comme entre les deux dirigeants : « les salariés le sentent », et le personnel est ainsi rassuré. Enfin, le fait que les générations travaillent en bonne entente soude cette culture d'entreprise.

Les études effectuées permettent une bonne connaissance de l'environnement : « cerner les contraintes, les dangers, la concurrence, l'évolution du marché ». Ils surveillent aussi attentivement les évolutions de la loi de finance : « les mesures fiscales permettant de bénéficier de réduction d'impôts sur les rénovations de volets.... ». Les deux dirigeants identifient les opportunités dans le sens stratégique, c'est-à-dire les forces de l'entreprise : « la chance que l'entreprise soit située sur un axe routier », et les opportunités de l'environnement : « avec les mesures fiscales », « « voir ce qu'il est possible de mettre en place au niveau de l'exportation ». Ils semblent voir plus loin que les besoins en isolation thermique, avec les besoins en isolation phonique. Ils savent que leur projet demandera beaucoup de temps.

Les deux dirigeants n'ont que récemment eu accès aux décisions stratégiques, de ce fait, leur projet a longuement mûri et ils apprécient d'autant de pouvoir prendre ces décisions. Les décisions sont principalement stratégiques : embauches, investissements, mode de commercialisation... La synergie développée par l'association des deux frères fonctionne parfaitement, elle doit être importante dans leur trajectoire : « c'est vraiment notre projet, dépasser l'existant et créer quelque chose totalement à une autre échelle ». Leur complémentarité est aussi prépondérante. Le dirigeant rencontré affirme prendre plaisir à travailler dans et pour cette entreprise familiale et se réaliser dans son travail.

A priori, les deux frères, d'une quarantaine d'années, n'ont pas connu de problème de légitimité du pouvoir, puisqu'ils étaient cadres dans l'entreprise depuis plusieurs années, et donc reconnus par les salariés pour leurs compétences, leurs connaissances du métier ou/et de la gestion, et aussi pour leur équité.

L'analyse, établie sur la base des mesures fiscales pour les particuliers, concernant les réductions d'impôts pour isolation, semble cohérente et fondée. Cependant, l'entreprise arrive un peu tardivement sur le marché, par rapport aux concurrents aux enseignes connues par le grand public.

Leur entente et leur complémentarité exceptionnelles leur donnent tous les atouts pour effectivement mettre en place la croissance souhaitée. Ils fréquentent des réseaux relationnels et professionnels avec une large volonté de se faire connaître, en tant que dirigeants, mais aussi en tant qu'hommes. De plus, au moins en ce qui concerne le dirigeant rencontré, ils paraissent posséder à la fois le charisme et l'intelligence émotionnelle nécessaires pour ce développement.

3 . 13 Présentation de l'étude de cas Thémis (Déesse de la justice)

L'entreprise conçoit et fabrique des carcasses de sièges de style. Une gamme est proposée aux distributeurs, le design de certains produits vient d'être revu dans un style plus 'tendance'. Des commandes spécifiques, à la demande d'un distributeur, sont aussi réalisées à condition que la commande concerne un nombre minimum de pièces. La production comprend le débit, le façonnage, la sculpture, l'assemblage des pièces et la finition (laquage et vernissage). Il n'existe pas de département sellerie, car cette opération est externalisée. Certaines entreprises de la branche d'activité ont fait le choix de commercialiser des produits semi-finis à des grossistes qui sous-traitent eux-mêmes auprès d'entreprises de sellerie-tapisserie, d'autres ont intégré un département sellerie.

L'entreprise est située dans la région sud-ouest-Lorraine, région hébergeant nombre d'entreprises de fabrication de sièges de style, qui ont fait la réputation de la contrée. Cet espace géographique correspond à une branche spécifique du secteur bois en Lorraine, en effet quasiment toute l'activité y est orientée vers la fabrication de carcasses de sièges de style. Bien entendu, le secteur géographique est adapté aux besoins de salariés de la part des entreprises, tant de menuisiers et d'ébénistes que de tapisiers.

Il s'agit d'une entreprise familiale, dont le dirigeant est propriétaire par la succession de son père. La famille est originaire du département où se situe l'entreprise ; plusieurs membres de la famille sont agriculteurs. Le dirigeant actuel, âgé de 54 ans, travaille dans cette l'entreprise depuis l'âge de 23 ans : d'abord en tant qu'ouvrier, puis comme responsable de la production, et depuis 2002 en tant que dirigeant. Ainsi, il se considère autodidacte. La succession paraît s'être déroulée dans de bonnes conditions et avoir permis au dirigeant actuel de donner un nouvel élan en termes d'investissements de machines, et de bâtiments pour les accueillir. Sa situation, à la périphérie d'une petite ville, lui a permis d'acquérir des terrains alentour à moindre coût.

Le code NAF de la S.A. Thémis est 3109 B « fabrication d'autres meubles et industries connexes de l'ameublement », la comparaison avec les médianes sectorielles en notre possession est donc un peu à relativiser. L'entreprise est fortement endettée par l'achat de la nouvelle chaîne de laquage et de vernissage. Mais cette chaîne est reconnue surdimensionnée par rapport à la demande actuelle, c'est-à-dire par rapport aux quantités produites par les ateliers. Le dirigeant annonce un chiffre d'affaires de 200 à 220 k€ par mois « avant [leur] crise » (c'est-à-dire la perte d'un gros client), et ensuite une chute des effectifs de 37 à 28 salariés.

Tableau 54 chiffres clés de l'entreprise Thémis

S.A. Thémis (1975) k = 200 000€	2007 28 salariés	2008 35 salariés	Médiane sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	1 480 000	1 450 000	
Taux d'intégration	52%	50%	
Taux de profitabilité	-2,5%	-11%	
Rentabilité commerciale	-0,3%	-9%	3,4%
Rentabilité financière	-0,3%	-9%	25%
CAF	-2 000	-103 000	59 000 €
Endettement global	85 jours CA	94 jours CA	24 jours
Endettement financier	80 000	80 000	58 000 €
BFR	760 000	630 000	33 000 €
Trésorerie	540 000	400 000	120 000 €

Le capital social est étonnamment élevé pour cette S.A. créée en 1975 : 200 000 €. Le dirigeant n'a pas souhaité en communiquer la raison.

En premier lieu, le dirigeant-proprétaire a souhaité faire visiter l'entreprise, expliquer ce dont il était parti lorsqu'il travaillait dans l'atelier avec son père, puis parler des différentes phases de la construction des nouveaux bâtiments mieux adaptés aux machines modernes. Lors du circuit de poste en poste qui suit les étapes de la fabrication, le dirigeant 'présente' les machines comme il présenterait des collaborateurs : leur fonction, l'ancienneté dans l'entreprise, des anecdotes liées à leur acquisition (bonne affaire, occasion, lien avec une commande bien précise...), le mode de financement parfois, le 'degré' d'appartenance en fonction du mode de financement et de la date d'acquisition (crédit-bail arrivant à échéance de l'option d'achat...), éventuellement les prévisions – ou du moins les souhaits - d'investissement de remplacement ou de capacité, pour certaines machines leur consommation d'électricité et le coût de l'heure machine appliqué. Questionné sur l'unité d'œuvre qui pourrait être utilisée dans un calcul de coût complet, ou le montant de la dotation aux amortissements de l'exercice, le dirigeant fait preuve d'une connaissance assez fine de ces aspects du CDG, même s'il reconnaît que les outils correspondants ne sont pas mis en œuvre.

Les salariés, quant à eux, ne donnent lieu à aucun commentaire. L'entreprise emploie un ingénieur, deux métieurs titulaires d'un BTS, et tout récemment un commercial : le fils du dirigeant, âgé de 21 ans, titulaire d'un DUT Technique de Commercialisation. La moyenne d'âge des salariés est d'environ 38 ans, et la moyenne d'ancienneté de 9 ans. Ils ont généralement une formation de niveau CAP ou Bac Pro. Le dirigeant définit sa fonction en mettant en avant le suivi de la fabrication et l'élaboration des devis, avec la fixation du prix de vente.

Consulté sur ce que représente pour lui la notion de stratégie, il corrige en suggérant plutôt le terme de 'politique d'entreprise', et reconnaît qu'il place en premier la survie de l'entreprise. Survie qui passe actuellement par le besoin de rénover la gamme de produits. Trois modèles sur une gamme de plus de cent articles ont donné lieu à une étude de Recherche & Développement, et présentent un design adapté à la nouvelle demande. En effet, des carcasses

de fauteuils de style laquées de couleurs métallisées, agrémentées de selleries en cuir, ou simili, de couleurs noires ou vives semblent adaptées au marché contemporain, urbain et de haut de gamme. Cependant, les canaux de distribution sont restés les mêmes que pour les sièges de style classiques, c'est-à-dire des grossistes pour des détaillants de mobilier de style, commerce en phase de déclin évident. Il reconnaît que ce biais est compromettant pour la diffusion des produits innovants. Chose aggravante, les frais de communication auprès des distributeurs constituent, pour le dirigeant, une source de frais à maîtriser. De plus, il n'appartient à aucun réseau relationnel ou professionnel, susceptible de lui ouvrir des portes vers la distribution des produits novateurs.

Interrogé sur ses souhaits personnels en terme général d'amélioration dans l'entreprise, il révèle qu'il « rêve » d'un suivi par codes barres (logiciel « fil du temps », 50 000 €) des pièces usinées, lors de leur passage sur les différentes machines. Le fait de connaître avec précision le temps nécessaire à chaque usinage apparaît pour lui comme le summum du suivi du coût de production, comme l'information pertinente qu'il faut maîtriser. Ce temps de production est, à l'heure actuelle, simplement estimé pour être mis en œuvre dans le calcul des devis. Le dirigeant souhaiterait être plus près de la réalité au niveau du coût de la M.O. et pouvoir, de ce fait, procéder à un suivi des écarts entre le coût prévu et le coût effectif. Mais il constate qu'il existe trop de variété de produits, trop de différentes séries, pour pouvoir toujours effectuer ce suivi. S'il avait la possibilité de mettre en œuvre un système de CDG, par exemple à l'aide d'un stagiaire motivé, il souhaiterait procéder comme suit : établir l'inventaire de l'existant en terme de CDG, sélectionner et classer les informations collectées par catégories pertinentes, éliminer les habitudes inutiles, améliorer la connaissance des temps passés par poste. Il pense de cette réorganisation pourrait entraîner la volonté de mettre en place des actions de formation des salariés, pour favoriser leur motivation, ainsi que la résolution de pratiquer des entretiens fréquents avec les salariés.

Le dirigeant se limite au suivi de la production, ses outils de CDG sont simples. Le calcul effectué concernant le coût de revient intègre la matière première et toute la gamme d'usinage représentée par la cadence de la machine, le temps de réglage de la machine, la nécessité d'un gabarit, la clé de répartition des matrices de sculpture du bois ou la facturation de l'équipement au client (astuce pour mieux faire accepter le prix). Il vérifie lui-même la cohérence entre les temps prévus et les temps réalisés ; le fichier Excel du devis sert ensuite de suivi. Il a « programmé » lui-même son ordinateur pour cette fonction : « voilà, en colonne : 'prévu' et 'réalisé' ». Le calcul comporte deux modes d'entrée, d'une part par le coût final, et l'écart entre prévu et réalisé, en positif ou en négatif, d'autre part par le suivi poste par poste, permettant de détecter les dysfonctionnements. Cependant, à ce niveau, le dirigeant concède que soit le devis peut être erroné, soit il a pu exister un problème en atelier. Ainsi, il reconnaît que les outils actuels lui procurent juste un constat et, qu'en cas d'écart important, le système mis en œuvre ne permet pas de connaître la cause du dérapage : « on ne sait jamais vraiment si l'écart vient d'une mauvaise évaluation des temps (...) ou d'une perte de temps à l'atelier ». D'ailleurs le fichier Excel est seulement constitué de deux colonnes (prévu et réalisé) et aucune autre information n'est apportée. Il est donc confronté à l'absence d'interprétation des informations fournies par le suivi de la production. Absence due à la faiblesse des compétences présentes dans l'entreprise, et/ou à une mauvaise remontée de l'information qui, de ce fait, s'avère incomplète et quasi inutile. Il vérifie aussi souvent les écarts entre les volumes de matériaux prévus et ceux utilisés, d'autant plus que ce sont les

métréurs qui fixent le ‘coût matière’ ! Il n’envisage pas que le contrôle porte sur autre chose que sur la production et spécialement sur les temps de fabrication. Ce sont ces outils de contrôle de la production qu’il souhaiterait développer, puisqu’il voudrait connaître les temps en atelier de manière plus précise. Ainsi, au lieu de renforcer sa compréhension des mécanismes, il envisage d’approfondir la recherche de renseignements concernant les temps passés en atelier.

Il sent qu’il faudrait améliorer le contrôle, mais ne sait pas quels sont les objets à mettre sous contrôle : « les budgets, je trouve que ce n’est pas très utile », tout au plus pour connaître les dépenses de foires et salons, sujets épineux pour ce dirigeant. L’ancien comptable l’avait aidé à mettre au point des ratios. Il se remémore qu’il y a quelques années, il calculait des ratios ‘chiffre d’affaires / salaires’ et ‘chiffre d’affaires / achats’, dont il a abandonné l’utilisation : « avec le temps j’ai laissé tomber ces calculs ». Ce fait recoupe la théorie concernant la lassitude de l’emploi de certaines méthodes, avec le temps et l’âge du dirigeant.

A ce jour, il étudie avec l’expert-comptable (la fonction comptable est externalisée) la possibilité de mettre en place un tableau de bord. Cette démarche se justifie du fait que l’entreprise connaît actuellement des difficultés (perte d’un client...). En effet, l’effectif a été réduit, et le dirigeant veut, en réponse aux embarras financiers rencontrés, « surveiller et réduire tous les coûts » sur lesquels il est possible d’agir : frais de téléphone, déplacement, salons, assurance, énergie... Concernant la suggestion d’un tableau de bord pour suivre la rentabilité : « je n’ai rien contre son idée », mais en fait il ne le juge pas très utile. Il se passe volontiers d’outils pour comprendre : « le tableau dont vous parlez il est dans ma tête (...) la courbe d’évolution, je la vois bien ». Concernant l’imputation des charges fixes, même s’il en connaît les composantes, aucun calcul n’est effectué, et bien souvent il « juge en fonction du client et de la commande » pour appliquer un coefficient multiplicateur « évalué ».

Pour ce dirigeant, le CDG est lié à la prise de décision, par exemple la décision de procéder à un investissement. L’idée d’effectuer un suivi de la satisfaction client n’est pas apparue même après le départ d’un gros client. Quant au suivi de la satisfaction des salariés, elle n’entre pas dans le champ de ce qu’il peut concevoir : l’impact du facteur humain se résume, pour lui, à la cadence respectée sur le poste de travail.

Deux phénomènes montrent l’absence de délégation à l’atelier et l’implication du dirigeant dans la production : il présente chaque machine exactement comme il présenterait des collaborateurs, et il porte un ‘bleu de travail’. L’une de ses expressions est parlante : « en fait, je veille à tout » ce qui exclut toute décentralisation. Néanmoins, il délègue une partie du suivi de la production aux métréurs : « ils savent faire ». Il semble souhaiter s’entourer de subordonnés « qui prennent des initiatives ». Son fils aura certainement besoin de faire ses preuves avant d’obtenir des responsabilités car il affirme : « il faut de la maturité pour s’imposer auprès des distributeurs ».

Le SI de l’entreprise semble très informel, à l’image des méthodes de son dirigeant. Il va « prendre la température » des actions de la concurrence dans des salons. Mais, il souhaiterait « classer les informations (...) pertinentes », ce qui laisse à supposer que le SI n’est pas formalisé. Un indice d’un système de communication exclusivement verbal est son affirmation : « ils le savent bien, de toutes manières ».

Le dirigeant traverse l’atelier sans un regard pour les salariés et il qualifie un outil de suivi des temps machine d’« un mouchard posté dans l’atelier », ce qui autorise à dire qu’il n’a pas de considération pour les salariés. Cela se retrouve dans l’absence de motivation du personnel,

dont il a conscience : « ça (la connaissance des temps passés par poste) pourrait favoriser leur motivation ». Il n'aurait pas, de toutes manières, à rechercher leur adhésion, puisque l'entreprise ne poursuit aucun objectif spécifique. En revanche, les salariés interrogés se mobilisent spontanément pour la défense du fils du dirigeant, nouvellement embauché en tant que commercial : « sa situation n'est pas enviable ». Est-ce un phénomène instinctif de défense du plus faible, c'est-à-dire du plus jeune ? Ou est-ce que les plus anciens repensent à la position de simple salarié de son père, vécue par l'actuel dirigeant pendant des années, et entrevoient une répétition du schéma familial ? Le dirigeant reconnaît ne pas faire facilement confiance, sauf à son expert-comptable.

Si la connaissance de ce dirigeant concernant les opérations techniques est excellente, des phrases telles que : « on commencerait par faire l'inventaire de ce qui existe comme contrôle », « comprendre pourquoi... » montrent le faible niveau de maîtrise du fonctionnement de l'entreprise. L'environnement a évolué, le dirigeant en a conscience, mais il n'a pas réussi à l'anticiper. Pourtant, il rencontre les distributeurs et les concurrents lors de salons.

Il est sans projet particulier autre que – *a priori* - la transmission du patrimoine représenté par la société. Pour autant, il n'aborde pas la question de la passation à son fils qui travaille dorénavant dans l'entreprise.

Des décisions d'ordre tactique ne sont pas prises assez vite par le dirigeant, car il se repose sur l'expert-comptable qui pourtant « s'inquiète du manque de rentabilité actuel ». Les décisions stratégiques sont aussi, en dernier recours, prises par l'expert-comptable : « il m'a dit qu'on pouvait y aller » (concernant l'investissement de la chaîne de laquage-vernisage).

Prendre des risques, déléguer, décentraliser lui semble inconcevable. Pour autant il a conscience qu'il faut innover, mais ne considère pas le problème dans sa globalité. Il apparaît considérablement déterministe lorsqu'il énonce : « on n'est pas introduits », « le marché n'est pas assez volumineux », « il paraît qu'il [le gros client perdu] a trouvé mieux ailleurs »...

Une succession *a priori* réussie et une entreprise à vocation familiale sans problème apparent, peuvent être considérées comme des éléments de preuve de relations familiales, et spécialement d'une relation entre le dirigeant actuel et son père, sans histoire. L'entrée de son fils dans l'établissement vient conforter le schéma familial, et celui de l'entreprise pérenne de génération en génération. Au demeurant, il sait que la pérennité passe par des investissements matériels afin de rester compétitifs face aux concurrents installés dans ce secteur géographique, et surtout par un peu d'innovation. Ce dirigeant apparaît donc sans ambition personnelle, sans attentes spéciales autre que la pérennité de l'entreprise. Un contexte rural, ouvrier et laborieux, où le travail entre dans un objectif de survie, où le patrimoine familial est utilisé en tant qu'outil de travail, abonde dans le sens d'un dirigeant ne recherchant pas d'autres avantages qu'un salaire à la hauteur du travail fourni.

Ce dirigeant est exclusivement orienté vers la production, il ne se préoccupe pas suffisamment de la commercialisation, ni de la promotion de l'entreprise. Le suivi opéré par le dirigeant est très limité et les actions de 'pilotage' sont inexistantes. Les seuls outils de CDG mis en œuvre - ou que le dirigeant souhaiterait rendre opérationnels - sont des outils de suivi de la production. Des calculs d'écart au niveau de la production et le suivi des frais semblent satisfaire les besoins de surveillance, voire de contrôle. Il n'existe pas de budget prévisionnel,

même à court terme, malgré la connaissance du nombre prévisible de commandes (par transformation des devis en commandes, en moyenne 4 sur 10), et l'objectif actuel de réduction de tous les coûts.

Comme pressenti très rapidement, les salariés ne l'intéressent pas. Pourtant, le dirigeant constate qu'environ 60 à 70 % du coût de revient d'un produit est constitué par la main d'œuvre, ce qui concourt à expliquer son intérêt pour la surveillance des temps machines. Aucun outil de suivi des ressources humaines n'est envisagé ; néanmoins, pour sa défense, l'entreprise se trouve dans un secteur géographique riche en écoles d'ébénistes et de tapissiers, et le recrutement ne constitue pas un problème.

Le savoir-faire et l'idée créatrice ne sont pas relayés par les moyens d'obtenir un positionnement sur un marché. Il apparaît que les projets sont étudiés l'un après l'autre, et indépendamment les uns des autres. L'entreprise se situe actuellement au stade de la création de nouveaux produits, juste après une Recherche & Développement, dont la phase de Recherche a - *a priori* et selon notre appréciation personnelle - abouti, mais pas encore celle de Développement. L'intégration toute récente, dans l'entreprise, du fils du dirigeant à un poste de commercial peut constituer la réponse attendue.

Il est trop peu formé à la gestion, son mode de gestion est spécialement personnalisé. Il prend en charge toutes les fonctions et ne prétend développer aucun réseau, son excès de préoccupations opérationnelles constitue un frein à une gestion efficace de l'innovation. Ses antécédents professionnels préalables à la prise de la direction font clairement de ce dirigeant un « patron-ouvrier » selon la nomenclature d'Ardenti et Vrain (2000 a et b). En effet, ces auteurs distinguent, parmi quatre types de dirigeants, les « patrons-ouvriers », qui ont des difficultés à se positionner en terme de stratégie, ainsi qu'à introduire des éléments de CDG.

3 . 14 Présentation de l'étude de cas Apollon (symbole d'inspiration poétique)

Cette S.A.R.L. se situe à la fois dans la même ville et sur la même activité de sièges de style que l'étude de cas précédente. Mais le dirigeant possède une forte personnalité et a donné une toute autre orientation à l'entreprise.

Le dirigeant, âgé de 46 ans, est un ancien élève de l'Ecole Boulle à Paris (le haut de gamme en terme d'études dans le domaine du bois). Il expose très facilement les problèmes rencontrés avec son père lors de la transmission de l'entreprise, créée en 1956. Ce récit sous-tend une relation difficile entre père et fils, de tout temps. De ce fait, il a travaillé pendant de nombreuses années dans de GE et a fait une tentative (infructueuse) de création de PME, indépendamment de cette reprise par succession. A l'évidence, c'est une personne ambitieuse, dynamique et déterminée, qui apprécie être admirée et flattée, mais dissimule tout cela derrière beaucoup d'humour.

Dès l'entrée dans les bureaux le décor est frappant : les murs sont recouverts de photos de réalisations, de diplômes, de trophées et de prix, de reconnaissances en tous genres (articles de presse, publications d'organismes partenaires...). Les locaux étant trop exigus pour contenir un hall d'exposition, le visiteur est accueilli par des photos des différents show-

rooms sur la région parisienne, photos tant du mobilier exposé que – et surtout – des salles d'exposition et même des bâtiments accueillant ces locaux. Il est inquiet de l'image que le visiteur perçoit de la société : « il ne faut pas vous fier à l'aspect des locaux d'ici, ça ne reflète pas la réalité de la société ».

L'entreprise travaille sur commandes et sur stock⁶⁸, lorsque le niveau de commandes en cours est trop faible pour maintenir un certain niveau de production employant tous les salariés. Le constat du dirigeant est clair : les affaires « sur mesures » sont plus lucratives que la commercialisation des produits du catalogue. Environ 20% des produits fabriqués figurent sur le catalogue et 80 % sont réalisés à la demande et sur mesures, l'entreprise travaille alors en répondant à des appels d'offre. La concurrence est faible sur ce créneau de produits de luxe, mais pour autant il existe peu de clients pour de tels produits, deux situations qui se « compensent ».

Le dirigeant justifie les problèmes économiques actuels par une conjoncture peu favorable, par le niveau « artisanal » de l'entreprise, par les difficultés à commercialiser les produits fabriqués, à communiquer sur les résultats de la Recherche & Développement, la production et le savoir-faire de l'entreprise, en un mot : à mettre sur le marché leur propre marque.

Le code NAF de la S.A.R.L. Apollon est 3109 A « fabrication de sièges d'ameublement d'intérieur », la comparaison avec les médianes sectorielles en notre possession est donc à relativiser.

Tableau 55 chiffres clés de l'entreprise Apollon

S.A.R.L. Apollon (1956) k = 100 485 €	2007 55 salariés	2008 56 salariés	Moyenne sectorielle 2008
Chiffre d'affaires	2 740 000	3 100 000	
Taux d'intégration	62%	60%	
Taux de profitabilité	1%	1%	
Rentabilité commerciale	12,5%	4,4%	3,4%
Rentabilité financière	57,3%	19%	25%
CAF	-365 000	19 000	59 000 €
Endettement global	133 jours CA	137 jours CA	24 jours
Endettement financier	125 000	11 000	58 000 €
BFR	315 000	330 000	33 000 €
Trésorerie	125 000	150 000	120 000 €

Le capital social est de plus de 100 000 €. Cette entreprise et une société d'une dénomination peu différente ont des participations mutuelles l'une dans l'autre. Cette deuxième société est davantage impliquée dans les investissements immobiliers. De plus, il semble que le dirigeant possède en son nom propre, ou du moins en SCI, les show-rooms.

Lorsque le dirigeant présente l'entreprise, il montre en premier lieu les réalisations soit photographiées dans leur contexte (Opéra de Paris, de Monaco, Palais de Emirats Arabes...),

⁶⁸ De très vastes greniers de l'entreprise sont remplis de carcasses de sièges, plus ou moins encore commercialisables...

soit dans les salles d'exposition. Très rapidement ensuite, il étale les plaquettes commerciales présentant justement ces show-rooms.

Il considère qu'un circuit de distribution absorbe trop de marge et détruit la rentabilité de l'entreprise. De ce fait, il tente depuis quelques années de mettre en place des show-rooms à Paris, afin d'échapper au réseau de distributeurs en vendant directement. Mais les finances de l'entreprise l'ont contraint à revendre certains de ces show-rooms, trop coûteux en région parisienne. *A priori*, nous pouvons affirmer que dès que les finances - de l'entreprise ou personnelles (??) - le lui permettent, il investit dans des salles d'exposition, quitte à les revendre quelques années après lors de déboires financiers, sachant qu'il recommencera dès qu'il en aura l'opportunité, même si cette attitude est très coûteuse.

Le dirigeant reconnaît prendre exemple sur la marque 'Ligne Roset', qui a créé sa propre enseigne et sa notoriété, en partant d'une entreprise similaire. Plus qu'un exemple, ce modèle semble aiguïser sa convoitise : au-delà de l'aspect financier, c'est toute la réputation, le renom de cette marque qu'il cherche à égaler, voire à surpasser.

En effet, il reconnaît privilégier avant toute chose la relation clientèle dans l'exercice de sa fonction. Il explique fonder la notoriété de l'entreprise pour 50% sur la qualité des produits et pour 50 % sur son relationnel personnel, et favoriser les relations presse en tant qu'outil de communication.

Les fabrications « sur mesures » donnent donc lieu à l'élaboration de devis ; devis dont le taux de retour n'est pas étudié, mais est estimé rapidement lors de l'entretien à un sur deux. Pour chiffrer les devis, il existe une grille de calcul et un coefficient pour le prix de vente : « les métreurs établissent les devis avec une grille pour les matériaux », et « c'est le chef d'atelier qui indique le temps de travail à prévoir ». Le temps de main d'œuvre requis est estimé par le responsable de production en atelier, l'évaluation se fait par expérience. Concernant les services de sellerie, externalisés, les sous-traitants ne sont pas automatiquement consultés, car il existe un tarif avec des références par rapport à des normes. Par exemple pour le cuir, « le coût est estimé par représentation mentale ». Il « croit » qu'il existe une vérification hebdomadaire des heures passées par affaire, et un calcul d'écart par compte client. En revanche, il n'existe pas de calcul d'écart sur matières premières : « la mousse est très chère, nous faisons très attention, pas besoin de vérifier ».

Ces opérations de suivi de la production ne l'intéressent guère et il ne maîtrise pas exactement les outils utilisés par le responsable de la production. Pour sa part, il considère que le pilotage de sa stratégie d'investissement dans les show-rooms passe par le contrôle des retombées médiatiques de ces actions. Il confie que son plaisir est de lire un titre de journal tel que : « encore un nouveau show-room à Paris pour la Société... » ! Aussi, mesure-t-il la notoriété de l'entreprise à l'épaisseur de son *press-book*.

Le dirigeant paraît ressentir un vif souhait de se mettre en avant de la scène, d'exister à travers le regard des autres. Autrement dit, il cherche à satisfaire un besoin de reconnaissance.

Le dirigeant a totalement délégué le contrôle de la production, cependant il se réserve le suivi des chantiers de « grande envergure » qu'il prétend contrôler lui-même.

Les indicateurs sont assez ciblés sur la gestion de la trésorerie : « la courbe de trésorerie suit avec trois mois de retard la courbe de l'activité », « l'état de la trésorerie est un excellent indicateur, mais j'en ai d'autres ». Il assimile CDG et gestion financière, tâche qu'il se réserve et qui lui permet d'effectuer des corrections quand aux objectifs intermédiaires. Il utilise des

outils assez personnels : « c'est à ça que servent mes petits tableaux Excel », « pour me fixer les idées, pouvoir réfléchir avec ». En effet, il s'intéresse surtout à comprendre « qui fait quoi, qui vend où, qui veut quoi, qui peut lui donner, qui est sur le coup, où je suis moi, là-dedans ». Ce qui montre son attrait pour la connaissance de l'environnement de l'entreprise. Lorsqu'il commente son contrôle, il affirme : « des prévisionnels, des simulations, c'est vraiment pour moi », il pilote seul ses objectifs. Cependant, les actions qu'il annonce relèvent du long terme, or il agit principalement sur du court terme, qui plus est sans planification. Les décisions semblent prises sans outils concrets et fiables d'anticipation de l'avenir. En effet, les prévisionnels et les simulations permettent de visualiser les objectifs du dirigeant, mais n'offrent pas la possibilité de déterminer les moyens nécessaires à leur réalisation.

Son principal outil de mesure de la performance offre un contrôle *a posteriori*, il s'agit du *press-book* de l'entreprise. L'ensemble des articles relatent les inaugurations de show-rooms, et constituent le principal indicateur consulté par ce dirigeant.

Tableau 56 système de CDG de l'entreprise Apollon

<u>Vision</u> : créer sa propre marque <u>Action</u> : accroître sa notoriété par le biais de show-rooms		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
	L'état de la trésorerie constitue un indicateur Suivi budgétaire (outil personnalisé) Suivi de la profitabilité des chantiers importants <i>Benchmarking</i> sur les prix pratiqués par les concurrents Indicateurs qualitatifs	Suivi de la notoriété et des retombées médiatiques en tant qu'étapes intermédiaires

En amont de l'action : il n'existe pas vraiment d'outils d'aide à la prise de décision. Des outils - très - personnalisés de suivi budgétaire et de simulation lui permettent de « se fixer les idées, de pouvoir réfléchir avec ».

Pendant l'action : il n'existe pas d'outils permettant de déclencher des actions correctrices.

En aval de l'action : une surveillance, de type qualitatif, de l'atteinte des résultats constituant les étapes intermédiaires est pratiquée.

Le dirigeant est fier d'annoncer en parlant de la production : « ce n'est pas mon truc ! ». Le suivi de la production est délégué aux métreurs et au responsable de la production : « les

mètres établissent les devis », « c'est (vérification temps prévu/temps réalisé) le travail des mètres et de la production ». Il signifie bien qu'il ne s'en soucie pas vraiment : « tout ce qui me revient », « oui, je crois », « je sais qu'ils ne vérifient pas ».

Le dirigeant a mis au point un système de veille économique comprenant une veille des concurrents, au niveau de la région parisienne : « j'ai mes petites fiches, je connais les prix de la concurrence ».

Son comportement envers les salariés, dans l'atelier, apparaît comme assez neutre : cet endroit ne semble pas le concerner. Il demande au responsable des découpes de gabarits de poursuivre la visite de l'entreprise avec moi, comme s'il sollicitait un service. Néanmoins, il semble savoir motiver ses salariés, mais uniquement par la communication verbale, qu'il maîtrise effectivement très bien, comme un commercial dont on se souvient : « les gens se rappellent de moi ! ». Au demeurant, il ne recherche pas l'adhésion des salariés à ses projets, projets qui d'ailleurs ne concernent pas directement l'organisation située en Lorraine.

L'environnement constitue l'aspect que le dirigeant maîtrise le mieux : « il y a peu de concurrence, mais aussi peu de clients », « repérer les dangereux, les encombrants... ». Il a constitué de nombreux réseaux relationnels et professionnels, tant en France qu'à l'étranger.

Le dirigeant est difficile à cerner, car il semble agir même en l'absence d'opportunités, ou du moins ne pas attendre que les opportunités arrivent au moment propice. C'est-à-dire qu'il achète des bâtiments et crée des show-rooms, même lors de situation financière peu favorable, aussi il doit revendre après quelque temps : « le revendre quand les besoins en trésorerie sont trop forts. Et puis je recommence dès que je peux ». Acheter des show-rooms, les revendre, et ensuite recommencer, représente des projets plus ou moins éphémères, à l'image de sa vision à court terme.

Le départ du dirigeant lors de la visite de l'atelier en dit long sur l'attrait que représentent pour lui les tâches opérationnelles. Seules les décisions tactiques et stratégiques éveillent sa curiosité et son intérêt ;

Pour comprendre la trajectoire de ce dirigeant, il faut apparemment connaître son histoire, son adolescence, puis ses débuts dans la vie d'adulte. Ses affrontements avec son père se sont transformés, dans ses autres emplois, en conflits avec les supérieurs hiérarchiques. Il paraît avoir quelque chose à prouver à la société, avoir besoin d'être reconnu et besoin de se réaliser à travers les yeux des autres. Il est toujours soucieux de prouver son dynamisme : « pas question de rester au stade artisanal », « je repars de plus belle » ; « ça ne reflète pas la réalité de la société », réalité qu'il semble prêt à transformer.

Le dirigeant-propriétaire avoue de fortes ambitions en termes d'accomplissement de soi, par le biais de la notoriété de l'entreprise.

Il apparaît comme 'hyper actif', sans cesse en déplacement – vu la difficulté à fixer un rendez-vous. Fort d'un charisme indéniable, ce personnage clé de l'entreprise fait penser à un adolescent à la recherche de son identité. Cette entreprise localisée dans le sud-ouest-Lorrain reflète si peu sa personnalité qu'il semble logique qu'il souhaite la transposer par le biais des show-rooms – sa 'marotte' – à Paris et dans les grandes métropoles, pour répondre à son besoin de notoriété et de reconnaissance. La volonté d'innover, de se démarquer des fabricants de la région, semble tendre vers un besoin d'exceptionnel, réalisant ainsi les souhaits de toujours de ce dirigeant. Il paraît fasciné par le regard admiratif du visiteur sur les réalisations et leur mise en scène pour les expositions. Il semble en perpétuelle recherche

d'approbation, de compliments, de preuves de reconnaissance. Ses antécédents relationnels avec son père nous autorisent à le faire entrer dans la catégorie des personnes souhaitant, toute leur vie, s'affirmer, démontrer quelque chose qu'eux-mêmes ignorent parfois.

En contradiction avec sa formation technique (l'Ecole Boule), ce dirigeant est totalement orienté vers l'aspect commercial, et délègue la direction de la production, et seul le relationnel semble susciter son intérêt. Il appartient à de nombreux réseaux relationnels et professionnels. Le fait de court-circuiter le réseau de distributeurs est crédible, aux fins de conforter la marge de l'entreprise, mais la volonté farouche de faire reconnaître la marque sur le marché semble démesurée par rapport à l'aspect financier avancé. Les 'allers-retours', en terme d'achat et de revente de show-rooms, montrent son caractère enthousiaste et son acharnement à réussir son projet d'implantation sur Paris et d'autres grandes villes, malgré les problèmes financiers. A la question « établissez-vous un lien entre le nombre d'articles de presse évoquant la Société... et le niveau de rentabilité financière de l'entreprise ? » le dirigeant répond par une affirmation relevant de l'évidence.

Sa grande volonté de stratégie, d'innovation et de réussite le situe dans la catégorie des « patrons-industriels » (Ardenti et Vrain, 2000 a et b) qui, avec un niveau de formation moyen et une expérience professionnelle préalable, apportent surtout un réseau associatif et la volonté de nouvelles pratiques managériales.

3 . 15 Présentation de l'étude de cas Artémis (Déesse de la chasse)

Un peu en marge des autres entreprises étudiées, celle-ci se positionne sur le secteur de l'agencement en mobilier d'extérieur. Ces aménagements, bien qu'effectivement extérieurs, sont de qualité et très raffinés. Ils mettent en œuvre de nombreuses pièces de bois massif, spécialement pour l'élaboration des « bassins en eau naturelle » (piscine à base de bois), des gloriettes et agencements décoratifs.

C'est du moins l'activité de la principale société du groupe. Car de manière annexe le dirigeant conduit plusieurs entreprises, entre autres de service à la personne, et même d'associations. L'imbrication de ces différentes organisations est inextricable, et fait intervenir tantôt des raisons juridiques ou fiscales, tantôt des explications financières, mais à la tête se trouve toujours le même homme.

Ce jeune dirigeant accumule tout ce qui passe à sa portée. Non seulement il développe la société par croissance externe, mais aussi il cherche toujours l'innovation dans son domaine d'activité, afin d'être toujours à la pointe de la technologie : par exemple, les bassins en eau naturelle ou l'hydroculture par billes d'argile. Il explique clairement que chaque organisation permet non seulement de toucher une catégorie de clientèle, mais en plus d'optimiser les attentes de cette clientèle spécifique : certaines des SARL travaillent pour l'entretien des espaces verts des entreprises, les associations - agréées service à la personne - interviennent auprès des particuliers afin de générer des avantages sur leurs impôts.

Cette S.A.R.L., créée en 1992, se situe en périphérie d'une grande ville, en zone industrielle. Elle génère un CA régulier sur trois années d'environ 1 300 k€, pour un résultat fluctuant d'une légère perte à un bénéfice de 21 k€. En 2008, le CA baisse considérablement (860 k€)

mais dégage un bénéfice de 44 k€. Est-ce le reflet de la réalité, ou la conséquence d'un montage financier modifié ?

Tableau 57 chiffres clés de l'entreprise Artémis

Artémis	2007	2008
CA	1 400 000	860 000
VA	675 000	
EBE	60 000	
Résultat net	21 000	44 000

Le dirigeant est fier de s'annoncer en tant qu'autodidacte, sans aucune formation que l' « école de la vie ». Il semblerait que ses premiers « jobs » se soient généralement soldés par une mésentente - voire une incompréhension - avec les supérieurs hiérarchiques, et qu'il ait très souvent changé d'entreprise avant de créer sa propre structure.

Le personnel semble avoir été amusé un certain temps par son comportement plus qu'inattendu, puis être désormais blasé, voire méfiant. Il reconnaît – avec plaisir - que son personnel le surnomme « TWA, un départ dans les quatre directions toutes les cinq minutes » et avoue qu'il doit être très difficile de travailler avec lui. Seule sa comptable semble avoir un certain pouvoir : celui de lui faire peur avec des chiffres. Sinon, il n'écoute que ses pulsions et, qui plus est, ne manque pas d'imagination. En effet, la comptable confie appréhender les idées du week-end qu'il annonce le lundi matin, et prétend avoir juste le temps d'établir des résultats prévisionnels pour lui démontrer le degré d'utopie de sa « fantaisie » ! Cependant, bien souvent ses idées novatrices sont fondées sur des opportunités, et nul ne peut le freiner. Il a acquis sur le terrain les connaissances juridiques qui lui permettent de jongler entre ses différentes sociétés ; rarement il demande conseil à un expert. Il a créé autour de l'entreprise d'origine des sociétés et des associations permettant de lever des subventions.

Le contrôle de la production est totalement délégué. Les devis sont établis, sur l'avis du conducteur de travaux et d'un chef d'équipe, par un commercial. C'est le responsable administratif qui fait le suivi de chantier, et le calcul d'écart, une fois par mois, avec l'aide de la comptable. Il met souvent en œuvre la confiance et le mode verbal pour pallier l'absence de contrôle formalisé de sa part.

Tous les locaux administratifs viennent d'être agrandis et refaits à neuf, signe extérieur de trésorerie, ou signe d'un besoin de représentativité ?!

Le dirigeant formalise quelques indicateurs personnels, issus des données transmises par la comptabilité, qui lui permettent de suivre la production de manière globale : « on calcule la rentabilité et la marge ».

Au quotidien, les investissements sont fonction des besoins. Par exemple, à une embauche de plusieurs salariés correspond un besoin en camion. Il est sûr du retour sur investissement, sans même en effectuer le calcul. Puisqu'il y a des commandes, des chantiers, du personnel, il faut les moyens de travailler ! Alors il investit. Ce mode de fonctionnement évince toute idée d'instrumentation des prises de décision. Les analyses pratiquées par la comptable sont surtout utilisées pour freiner les décisions trop spontanées du dirigeant.

Les indicateurs qu'utilise le dirigeant proviennent de différentes sources : « à partir des factures, des chiffres de la compta, des salaires, je calcule des indicateurs ». Il semble être sur

la voie d'un tableau de bord proche du pilotage - mal formalisé à l'heure actuelle. Il envisage de compléter le suivi des salariés et de la satisfaction clients par une mesure de la notoriété de l'entreprise : « il faudrait vraiment mesurer la notoriété de la boîte, si on était plus gros ».

Il semble bien qu'il recherche dans les données comptables et financières la justification du bien-fondé de ses décisions. Cette justification semble être avant tout destinée à lui-même. Ce fait confirme l'enseignement de la littérature concernant la justification *a posteriori* des actions entreprises.

Tableau 58 système de CDG de l'entreprise Artémis

<u>Vision</u> : croissance externe par diversification <u>Action</u> : créer ou racheter des entreprises de secteurs d'activités périphériques		
Outils de CDG en amont	Outils pendant l'action	Outils de CDG en aval
<i>Etude du retour sur investissement</i> <i>Budget prévisionnel</i> <i>(par la comptable, surtout dans l'objectif de dissuader le dirigeant de diversifier les activités)</i>	Suivi de la satisfaction clients et salariés	Indicateurs issus de la comptabilité, dans un tableau de bord Envisage une mesure de la notoriété

En amont de l'action : les outils d'aide à la prise de décision mis en œuvre par la comptable sont plutôt à regarder comme des outils de dissuasion de prises de décisions trop rapides et trop risquées.

Pendant l'action : le suivi de satisfaction ne donne pas lieu à des actions correctives.

En aval de l'action : les résultats formalisables semblent moins importants pour le dirigeant que la reconnaissance verbale et intangible qu'il en tire.

Le dirigeant délègue l'organisation et le suivi de la production : « l'avis du conducteur de travaux », « le commercial va sur le terrain pour les devis avec un chef d'équipe », « le responsable administratif fait le suivi de chantier ». C'est la comptable qui explique comment est gérée la production, indice du fait que le dirigeant en est désengagé.

La présence de la comptable et d'un DAF dans l'entreprise tend à montrer l'existence d'un SI. Concernant le SI propre au dirigeant, il note diverses informations : « ce que je fais aussi, c'est un suivi des RH, les dernières augmentations.... ». Concernant l'environnement il est à l'affût de toutes les informations et maîtrise son système de veille.

Il n'a pas été possible de constater le comportement du dirigeant avec d'autres salariés que la comptable. Il entretient avec elle des relations motivantes et valorisantes : « Madame B. explique la situation », « elle me traduit les données comptables », « je vous écoute, je n'ai pas le choix », « merci Madame B. ». Il explique son mode de gestion des ressources

humaines : « pas d'envieux, pas de têtes de turc », qui tend à prouver qu'il est attentif au ressenti des salariés, et qu'il sait les motiver. Il ne semble pas chercher à faire adhérer les salariés à ses projets : c'est peine perdue concernant Madame B. qui craint ses nouvelles idées, et les salariés ne sont pas directement concernés puisqu'il ne s'agit pas d'un projet précis pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Il fait bien remarquer qu'il « est parti de rien », indice de son type de valeurs basées sur le travail et la persévérance. Il a toute confiance dans sa comptable : « on le regarde ensemble », « Mme B. m'explique la situation ». Il semble en être de même envers les autres salariés, cependant, il affirme dans la même phrase : « je fais confiance (...) on a beau faire confiance... ».

Le dirigeant n'a une connaissance du fonctionnement de l'entreprise que par le biais des chiffres de la comptabilité. Sa connaissance de l'environnement passe par celle des textes de loi : « pour les particuliers (...) qu'ils bénéficient de mesures fiscales », « potasser à fond le juridique », « il existe plein de filons », « je me documente ».

Si son discours est bien structuré, il faut cependant constater qu'il se lève, change de place, de bureau... plusieurs fois pendant la conversation. Cette instabilité serait à rapprocher de son attitude dans les affaires. La recherche de diversification semble correspondre à un besoin personnel de toucher à tout et de ne laisser échapper aucune opportunité. Son grand leitmotiv est : « je ne sais pas laisser passer une opportunité », « être là s'il se présente des affaires qu'on ne peut pas laisser passer ». Il semble que ce sont les opportunités qui se présentent à lui, tellement le fait de savoir les identifier paraît naturel.

Le projet de diversification très rapide crée une situation financière mal maîtrisée, et constitue un indice de vision à court terme.

Il délègue la visite des ateliers, indice de son peu d'intérêt pour la production. Il explique cependant, arguments à l'appui, que le type de travaux et surtout de matériaux mis en œuvre dans la région Alsace est beaucoup plus rentable que le type de réalisations effectuées en Lorraine. Il suit de près, contrairement aux apparences, la vie de l'entreprise, son évolution. La comptabilité est reconnue être le meilleur moyen de communication entre le dirigeant, la comptable et le DAF. Aussi, sa connaissance de l'entreprise semble égaler celle de l'environnement.

Il ne semble pas possible de classer les métiers des organisations qu'il gère en fonction d'une diversification structurée, horizontale ou verticale. Le panorama semble vraiment refléter une perpétuelle saisie d'opportunités. La comptable – son bras droit - avoue que certaines sociétés servent à en financer d'autres, qui seraient en perte ; mais qu'au total on ne peut pas vraiment parler de bénéfice. Elle est persuadée qu'en éliminant les organisations créées sur « un coup de tête », l'ensemble de l'affaire serait beaucoup plus rentable. Elle considère que l'objectif actuel serait d'éviter la croissance pour conforter la trésorerie.

Le dirigeant ne se préoccupe pas du quotidien. Il semble faire confiance sur certains points et s'avère méfiant sur d'autres. Toutefois, ses relations avec les salariés apparaissent comme très correctes, avec une recherche de respect mutuel. Mais c'est plutôt un visionnaire, le personnel doit suivre, gérer ses idées... Il est sans cesse en recherche de documentation juridique, sur Internet et surtout auprès de ses réseaux professionnels et relationnels.

Ce dirigeant ne communique pas facilement sur son passé, mais reste très professionnel : « au début, je louais le matériel, quand j'y pense ... », « très vite il a fallu investir ». Aussi, il n'est pas aisé d'établir une relation de cause à effet entre son histoire et son comportement. Mais si les opportunités de développement ne se présentent pas assez vite, il semble prêt à les créer. Il n'a pas été possible d'orienter l'échange sur son rapport avec sa famille et spécialement avec son père. A chaque tentative il esquive en plaisantant. Une telle personnalité, prête à prendre sans cesse des risques plus ou moins calculés, semble associée à un passé intéressant à connaître, mais nous n'en saurons pas plus.

Conclusion de la section 3 Présentation individuelle de chaque étude de cas

Présentation synthétique des caractéristiques des études de cas

Caractéristiques générales des entreprises de l'échantillon.

Caractéristiques des dirigeants de ces entreprises.

Tableau 59 caractéristiques générales des entreprises

L'E.	Activité	Effectif	Résultats	Structure financière	Origine	« Stratégie »	Spécificité
Héra SA	Agencement de lieux de vente	En moyenne 32 salariés	2005 : 540 000€ 2006 : 220 000€ 2007 : 110 000€	K : 200 000€	Créée dans les années 80 Acquisition en 1996	Croissance pour contrer l'incertitude due à la petite taille	Couple de dirigeants
Mnémosyne SAS	Fabrication de mobilier d'agencement de bureaux et magasins	En baisse de 17 à 14 salariés, indépendamment de la volonté de l'entreprise	2005 : 14 000€ 2006 : 20 000€ 2007 : 2 000€ 2008 : 30 000€	Problème financier dû à la transmission, Peu endetté, à LT, K : 40 000€	Familiale, Créée en 1934, très mauvaise transmission en 1990,	Survie de l'entreprise, Cession dans 5-6 ans	Transmission mal vécue
Poséidon et Triton SAS	Fabrication de mobilier d'agencement de bureaux et magasins	19 salariés, stable	2005 : 173 000€ 2006 : 168 000€ 2007 (3mois) : 45 000€ 2008 : 156 000€	Investissements récents Augmentations régulières de K en 1997, 2002 K : 170 510€	Familiale, Créée en 1960, Succession en 1984, Vendue pour raisons de santé en 2007	Avant : croissance Maintenant : internationalisation	Ancien et nouveau dirigeant
Arès SAS	Fabrication de mobilier d'agencement de bureaux et magasins	Licenciements, plans sociaux, 32 salariés en 2003, 21 en 2005 et 15 en 2007	2005 : -198 000€ 2006 : - 88 000€ 2007 : - 21 000€ 2008 : - 43 000€	K : passé de 100 000€ à 168 000€	Créée en 1980, Acquisition en 2002	Refuse le rachat par un groupe	Risque de dépôt de bilan
Hadès SARL	Réhabilitation d'agencement d'intérieur ancien	13 salariés	2005 : 30 000€ 2006 : 23 000€ 2007 : 3 000€	K : 15 245€	Créée en 1985, Plan de redressement en 1994	Rentabilité à CT, Notoriété locale	Maximiser le profit dans l'objectif de la vente de l'entreprise

Partie 2, Chapitre 3 Protocole de la recherche empirique et présentation des études de cas

Hestia S.A.S.	Fabrication et pose d'agencement de lieux de vente	55 salariés, progression régulière	2005 : 30 000€ 2006 : 45 000€ 2007 : 37 500€	K : 140 000€	Création par le dirigeant actuel, en 1972	A forte dominante GRH	Maire du village
Déméter S.A.S.	Fabrication de mobiliers d'agencement de bureaux et magasins	35 salariés, en progression	2005 : 95 000€ 2006 : 110 000€ 2007 : 330 000€	Augmentation de K en 2000 K : 250 000€	Familiale, créée en 1977, Succession de son père et de son oncle, très rapide, en 1994	Culture de la qualité et du respect du client	Recherche la qualité
Héphaïstos S.A.	Travaux de menuiserie bois et PVC	13 salariés	2005 : 157 000€ 2006 : 169 000€ 2007 : 236 000€	K : 100 000€	Familiale, Créée en 1969 Succession en 2000	Externalise les usinages complexes et toute la pose	Croissance = risque
Hermès SARL		14 salariés	2005 : 72 000€ 2006 : 73 000€ 2007 : 91 000€	K : 8 000€	Créée par le dirigeant en 2002	Se positionne sur la moyenne gamme	Investissement conséquent
Aphrodite SAS	Fabrication d'agencement de bureaux et magasins	22 salariés	2005 : -37 800€ 2006 : 16 500€ 2007 : 21 800€	K : 110 000€	Familiale, Créée en 1988, Succession en 1996	Cherche à s'affranchir des donneurs d'ordre (bureaux d'étude parisiens)	Souhaite créer son propre réseau de distribution

Partie 2, Chapitre 3 Protocole de la recherche empirique et présentation des études de cas

Zeus SA	Fabrication et pose de mobilier et d'équipement ludique pour enfants	En moyenne 35 salariés	2005 : -47 000€ 2006 : 6 000€ 2007 : -42 000€	K : 420 000€	Crée en 1975, Propriétaire né en 1946, Dirigeant salarié depuis 2002	Exploitation de la législation, des normes sur le mobilier enfant. Marché avec les municipalités	Dirigeant-salarié
Athéna SAS	Menuiserie du bâtiment bois - PVC	108 salariés	Ne communique pas les comptes depuis 2005 2002 : 92 500€ 2003 : 113 000€ 2004 : 130 000€	K : 684 000€	Familiale, Créée en 1966 Succession en 2005	Développement par croissance interne	Dirigée par 2 frères
Thémis SA	Fabrication de sièges et d'ameublement d'intérieur	37 salariés en 2005, 28 en 2008	2005 : +28 000€ 2006 : - 33 000€ 2007 : - 5 000€	Endettée à LT, Gros investissement K : 200 000€	Familiale, Créée en 1975, Succession en 2002	Innovation, sans réseau de distribution prévu	Fils récemment embauché en tant que commercial
Apollon SARL	Fabrication de sièges et d'ameublement d'intérieur	78 salariés en 2005, 69 en 2006, 55 en 2007	2005 : -43 000€ 06 :-1 093 000€ 2007 :344 000€	K : 100 485€	Familiale, Créée en 1956, transmission difficile en 2006	Communication externe, Créer sa propre marque de distribution	Show-rooms en région parisienne, Autres sociétés
Artémis SARL	Services d'aménagements paysagers	19 salariés	2005 : -2 282€ 2006 : - 4 531€ 2007 : 20 616€	K : 20 000€	Création en 1992 par l'actuel dirigeant	Croissance externe par diversification, innovation,	Activité bois d'extérieur

Tableau 60 caractéristiques des dirigeants

Dirigeant entreprise	Date naissance	Formation	Réseaux	Expérience professionnelle	Mode d'accès à la direction	Spécificité	Objectifs
Héra	1963	Bac + 2 technique	Réseaux professionnels Intégrer les franchises de parapharmacie	GE pour les 2	Rachat en 1996	Considère la croissance comme un dogme	Augmenter le nombre de salariés
Mnémosyne	1955	Bac pro domaine du bois	Réseaux professionnels et relationnels peu utilisés	Toujours dans cette entreprise	Succession en 1990, encore en cours de règlement	Peur du lendemain, innovations uniquement techniques	Conserver l'existant
Poséidon	1955	Bac pro domaine du bois	Réseaux professionnels et relationnels	Toujours dans cette entreprise	Succession en 1984, Vente pour raisons de santé	Développement géographique de la cible	Recherche de croissance
Triton	1969	Bac + 3 commerce Un an de FC gestion	Réseaux professionnels et relationnels à l'étranger	Commercial puis gérant d'une entreprise de négoce	Rachat en 2007	Veut utiliser ses réseaux à l'étranger, Souhaite donner une dimension internationale	Recherche de croissance par internationalisation
Arès	1952	Bac + 4 gestion	Réseaux professionnels et relationnels	Moyenne et grande entreprises	Rachat en 2002	Cherche à rétablir la rentabilité, à reconstruire la trésorerie	Survie de l'entreprise
Hadès	1950	Technique	Aucun réseau	En PME de tous secteurs d'activité	Création en 1985	Vendre l'entreprise dans les meilleures conditions	Valoriser l'entreprise au maximum

Hestia	1946	Technique (+ gestion publique)	Réseaux relationnels en lien avec la position de maire	Petite expérience technique en PE du même secteur	Création en 1972	L'entreprise constitue un outil de gestion de la commune	Croissance pour employer plus de ses administrés
Déméter	1965	Maitrise de Droit non terminée	Réseaux professionnels	Aucune autre expérience professionnelle	Succession très rapide	A abandonné ses études de doit pour reprendre l'entreprise familiale	« stratégie » de qualité irréprochable
Héphaïstos	1964	Bac professionnel dans le domaine du bois	aucun	Toujours dans cette même entreprise	Succession en 2000	Opposé à la croissance	Externalise les travaux complexes
Hermès	1957	Etudes dans le domaine la mécanique automobile	Réseaux professionnels peu utilisés	Petite expérience technique en PE mécanique et PE bois	Création en 2002	Investissement matériel conséquent	Niche du sur mesure mais bas de gamme
Aphrodite	1970	Bac technique puis DUT commerce	Réseaux professionnels et relationnels existants mais peu utilisés	Toujours dans cette même entreprise	Succession en 1996	Discours et actions en décalage	Rechercher (attend ?) des opportunités de croissance
Zeus	1972	Bac + 2 Gestion	Réseaux professionnels et relationnels Domaine de la recherche Bois	GE, + ou - dans le même secteur d'activité	Salarié depuis 6 ans	FC à l'IFG, Enseigne l'éco-conception	Faire prospérer l'entreprise en s'appuyant sur la législation
Athéna	1965 et 1968	Bac + 2 gestion et Bac + 2 technique	Réseaux professionnels	Cadres dans cette même entreprise	Succession en 2002	Synergie des deux frères	Donner une autre dimension à l'entreprise

Thémis	1953	autodidacte	aucun	Ouvrier dans cette entreprise	Succession sans problème, depuis plus de 15 ans	Sans ambition	Pérennité
Apollon	1961	Bac + 2 Ecole Boulle	Réseaux professionnels et relationnels Domaine commercial	Cette entreprise, puis GE d'autres secteurs d'activité	Succession problématique	Cherche à imposer sa marque sur le marché	Notoriété, puissance
Artémis	1970	autodidacte	Réseaux professionnels et relationnels Domaine juridique	Plusieurs PME de différents secteurs d'activité	Création de la première entreprise en 1992	Jongle avec les créations de PME et d'associations	Croissance externe par diversification

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 PROTOCOLE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ET PRESENTATION DES ETUDES DE CAS

Cette conclusion propose d'établir un état des lieux des éléments en notre possession, à ce stade :

Les entreprises ont été sélectionnées en fonction de leur taille, de leur indépendance et de leur secteur d'activité. Les informations générales les concernant sont obtenues sur les sites Web d'analyse des bilans déposés au Greffe du Tribunal de Commerce. Les informations complémentaires sont collectées lors de la visite en entreprise. Il s'agit des informations directement en lien avec le sujet de recherche, et surtout personnelles à chaque organisation. Ces informations sont obtenues par l'interview des dirigeants, des salariés et des personnes de leur environnement proches - et accessibles, ainsi que par la consultation des documents comptables et de CDG. Les entretiens semi-directifs avec les dirigeants – cœur du 'terrain' de cette recherche – sont appuyés sur notre connaissance du milieu de l'agencement d'intérieur. Les données qui seront analysées sont donc issues du codage des retranscriptions de ces entretiens, ainsi que des observations.

La première opération consiste à classer le design du système de CDG du dirigeant suivant les catégories de la grille d'analyse. En effet, il a été déterminé, en partie 1, qu'une catégorisation pouvait s'effectuer en fonction des attributs des outils de CDG et du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise.

L'objectif intermédiaire est donc la catégorisation, en quatre classes, du design du système de CDG des dirigeants des entreprises étudiées.

Le but final est la mise en évidence d'un lien entre le design du système de CDG et la trajectoire du dirigeant. En effet, les variables composant la trajectoire du dirigeant ont été déterminées et classées selon quatre thèmes. Les variables des thèmes 'itinéraire socioprofessionnel', 'expression de la personnalité' et 'projection vers l'avenir' seront confrontées aux catégories de design du système de CDG, afin de mettre à jour des correspondances.

CHAPITRE 4 Présentation des résultats et des enseignements retirés, discussion

Ce chapitre 4 analyse les données recueillies lors des entretiens et des visites en entreprise. Le résultat recherché est obtenu à l'issue de deux niveaux d'analyse : premièrement, la catégorisation du design du système de CDG mis en œuvre par les dirigeants des entreprises étudiées ; deuxièmement, la recherche de correspondances entre les classes ainsi obtenues et les variables composant la trajectoire du dirigeant de PE. L'objectif recherché est de mettre en évidence un lien entre le design du système de CDG et les variables de la trajectoire du dirigeant de PE.

En section 1, l'étude des données collectées permet de **qualifier le design du système de CDG de chaque dirigeant de PE de l'échantillon**. A la suite de cette caractérisation, un tri peut alors être pratiqué. Ce tri autorise le regroupement par type de design du système de CDG en fonction des catégories construites à l'issue de l'état de l'art. Autrement dit, cette catégorisation consiste à positionner les 16 types de design du système de CDG dans les quatre classes définies:

- Exploitation de la production de l'entreprise,
- Exploitation des capacités de l'entreprise,
- Exploration de la vision du dirigeant,
- Exploration d'une stratégie définie.

La section 2 recherche des **correspondances entre les classes de design du système de CDG des dirigeants de PE de l'échantillon et des variables clés**. Dans un premier temps, il s'agit des variables inhérentes à l'entreprise, mais non mobilisées dans la caractérisation du design du système de CDG. Dans un deuxième temps, la recherche de correspondances s'effectue avec les variables relatives à la trajectoire du dirigeant.

Enfin, la section 3 commente **la nature du lien mis en exergue entre le design du système de CDG et la trajectoire du dirigeant**. Puis, elle explicite le design du système de CDG mis en œuvre dans chaque catégorie, c'est-à-dire que les outils utilisés, le rôle attribué à ces outils et la temporalité attachée à ces outils sont commentés.

En résumé, concernant la progression de ce chapitre 4 :

L'outil d'analyse construit en partie 1 est mis en œuvre à la section 1.

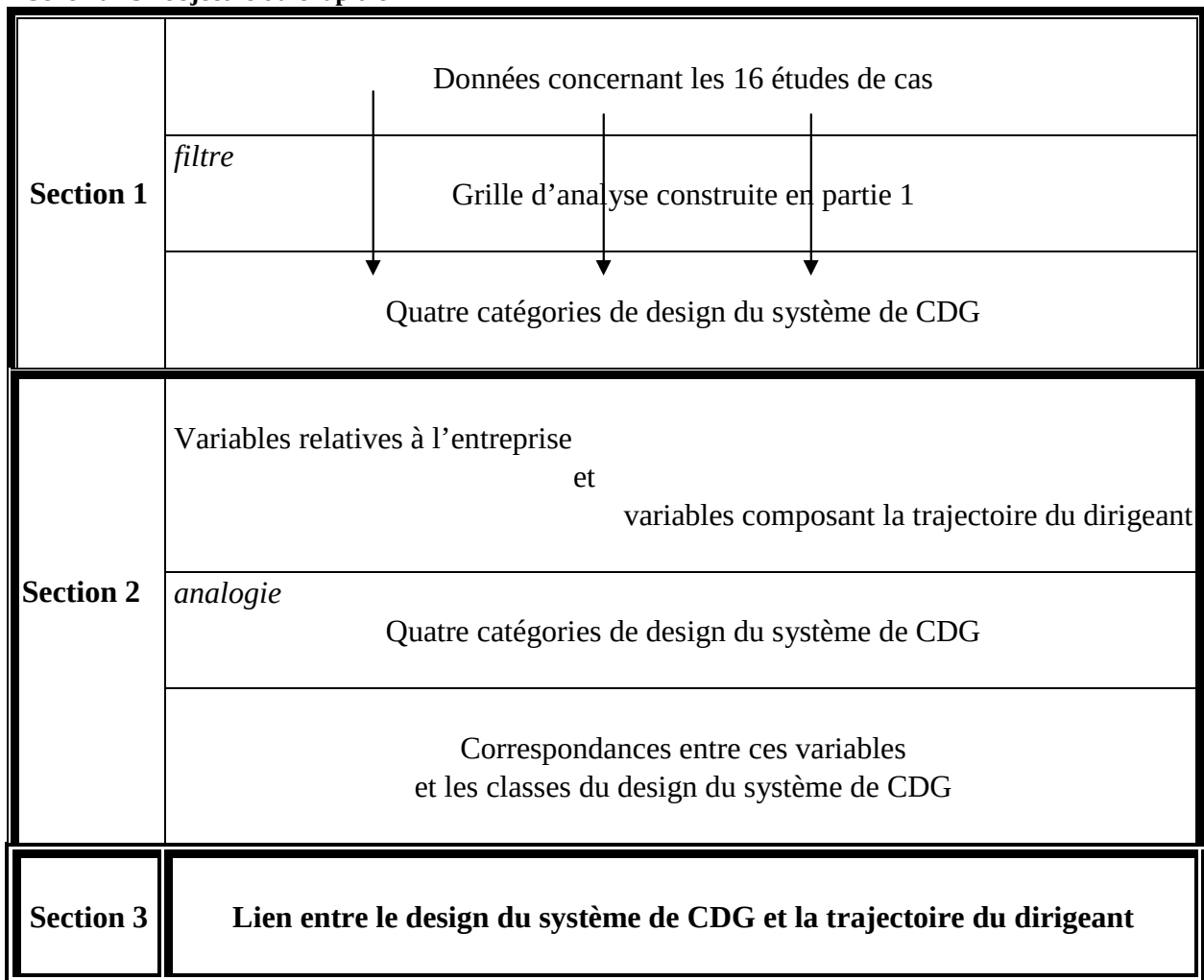
La catégorisation selon quatre classes de design du système de CDG des dirigeants de l'échantillon constitue l'*output* de cette section 1. Cette catégorisation constitue désormais l'outil d'analyse permettant la recherche de correspondances avec les variables de la trajectoire du dirigeant.

Les correspondances sont recherchées entre les quatre classes et les variables inhérentes à l'entreprise, non mobilisées auparavant ; en quelque sorte pour vérifier que l'incidence d'aucune variable n'a été omise.

Les correspondances sont ensuite recherchées entre les quatre classes et les variables composant la trajectoire du dirigeant. C'est à ce niveau que des enseignements intéressants sont attendus.

Les objectifs intermédiaires, ainsi que l'objectif final de ce chapitre 4 sont schématisés ci-dessous.

Schéma 15 objectifs du chapitre 4



SECTION 1 CATEGORISATION DU DESIGN DU SYSTEME DE CDG DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON

L'objectif de cette section 1 est de caractériser le design du système de CDG⁶⁹ mis en œuvre par les dirigeants des entreprises de l'échantillon, afin de permettre leur **catégorisation**.

La grille d'analyse, *output* du chapitre 1, constitue l'outil qui autorise cette catégorisation. C'est donc par l'utilisation de cette **grille d'analyse**, en tant qu'outil de catégorisation, que les différents types de design du système de CDG sont classés. Ils sont classés suivant les quatre catégories déterminées suite à la revue de la littérature, selon les classes définies ainsi :

Tableau 61 les quatre classes de design du système de CDG

Design du système de CDG	Classe
Exploitation de la production de l'entreprise	Classe A
Exploitation des capacités de l'entreprise	Classe B
Exploration de la vision du dirigeant	Classe C
Exploration d'une stratégie définie	Classe D

Le processus de catégorisation s'effectue selon la séquence utilisée pour la définition des quatre classes théoriques. Cette analyse est donc effectuée en fonction des attributs des outils de CDG (1 . 1) et du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise (1 . 2). Les résultats intermédiaires sont présentés en annexe.

1 . 1 Catégorisation en fonction des attributs des outils de CDG

Il convient de répertorier les données à analyser qui viennent d'être collectées, ainsi que l'outil d'analyse qui a été construit (1 . 1 . 1). Puis le résultat de cette proposition de catégorisation, en fonction des attributs des outils de CDG, est présenté et commenté (1 . 1 . 2).

⁶⁹ Dorénavant, afin d'alléger la lecture, le système de CDG du dirigeant de PE, sera simplement noté système de CDG

1 . 1 . 1 Matériaux nécessaires à la proposition de catégorisation en fonction des attributs des outils de CDG

Les observations effectuées sur le terrain et les données recueillies dans les discours des dirigeants, concernant les outils de CDG, portent sur :

- les concepteurs et les utilisateurs de ces outils de CDG
 - l'acteur qui a mis en place les différentes méthodes de calcul et de vérification,
 - l'acteur qui opérationnalise ces méthodes ;
- les outils concernant la production
 - le calcul du coût de revient d'un produit pour permettre la fixation de son prix de vente,
 - le calcul d'écart entre 'prévu' et 'réalisé', pour le calcul de la profitabilité par affaire ;
- les outils de connaissance de l'entreprise et de son environnement
 - les outils de compréhension des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise,
 - la pratique de comparaison interentreprises,
 - les outils de veille économique,
 - les outils d'aide à prise de décision ;
- les outils de pilotage
 - budgets, tableaux de bord prospectifs, indicateurs quantitatifs et qualitatifs, physiques et financiers ;
- les outils de mesure de la performance financière et d'évaluation des performances sociale, environnementale et sociétale.

Il est rappelé que le terme 'attributs' de l'outil de CDG exprime à fois son concepteur, son utilisateur, que ses fonctions.

Les attributs des outils de CDG permettent de qualifier chaque design du système de CDG, en fonction de la grille d'analyse construite à l'issue de la revue de la littérature :

Tableau 62 rappel de la grille d'analyse, partie 'attributs des outils de CDG'

Attributs des outils de CDG	Exploitation de la production de l'entreprise	Exploitation des capacités de l'entreprise	Exploration de la vision du dirigeant	Exploration d'une stratégie définie
Calcul de coûts, Calcul d'écart, Calcul de profitabilité Outils de suivi de la production	Oui, plus ou moins formalisés	Oui, par le responsable de la production	Oui, par le dirigeant ou le responsable de la production	Oui, par les opérationnels puis remontée des informations aux responsables
Budget, Tableau de bord informatif Outils de connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de l'environnement	Non, rares et informels	Outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise	Outils de veille économique, Contrôle budgétaire	Outils d'aide à la prise de décision, Contrôle budgétaire, Outils de suivi de l'innovation
Outils d'aide à la prise de décision Tableau de bord prospectif, Vérification de la cohérence actions/objectif Outils de pilotage	Non	Oui, plus aide de conseillers Rarement	Non, ni conseil. Surveillance de la cohérence des actions et de la vision, Surveillance de l'atteinte des objectifs	Oui Tableau de bord prospectif Cohérence des actions / 'stratégie' Atteinte des objectifs
Mesure de la performance	Performance financière exclusivement	Performances financière et sociale	Performances financière et sociétale	Vers tous types de performance

1 . 1 . 2 Résultat de la catégorisation en fonction des attributs des outils de CDG, et commentaires

Le tableau ci-dessous montre la catégorisation du design des systèmes de CDG appartenant aux dirigeants des entreprises de l'échantillon, en fonction des attributs des outils de CDG mis en œuvre par le dirigeant.

Tableau 63 catégorisation du design du système de CDG en fonction des attributs des outils de CDG

Entreprises	Outils de suivi	Outils de connaissance	Outils de pilotage	Mesure de la performance	Classe
Héra	B	B/C	C		B/C
Mnémosyne	C	B	A		A/B/C
Poséidon	B	C			B/C
Triton	B	B/C	C		B/C
Arès	B	B	D	D	B/D
Hadès	C	C	A	C	C
Hestia	B	C	B	C	B/C
Déméter	B	B	C	D	B
Héphaïstos	A	B	A		A
Hermès	B	A			A/B
Aphrodite	A	A			A
Zeus	D	D	D		D
Athéna	D	D	D	D	D
Thémis	A	A	A		A
Apollon	B	C	D		B/C/D
Artémis	B	C	C	B	C/B

Quelques types de design des systèmes de CDG sont encore à la frontière entre plusieurs classes. En effet, ces résultats concernent exclusivement la catégorisation du design du système de CDG en fonction des attributs des outils de CDG. Ils seront confrontés ultérieurement (1 . 3) aux résultats établis en fonction du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise. La consolidation finale de la catégorisation du design du système de CDG devrait permettre de trancher cette ambiguïté.

1 . 2 Catégorisation en fonction du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise

Les données à analyser sont répertoriées ; les caractéristiques de l'outil d'analyse sont rappelées (1 . 2 . 1). Puis le résultat de cette proposition de catégorisation, en fonction du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise, est présenté et commenté (1 . 2 . 2).

1 . 2 . 1 Matériaux nécessaires à la proposition de catégorisation en fonction du développement des techniques de management de l'entreprise

Les données concernant le développement des techniques de management, issues des discours des dirigeants et de l'observation lors des visites en entreprise, se composent :

- du degré de décentralisation,
- du degré de délégation,
- le désengagement de la production, la responsabilisation des salariés,

- du niveau de la formalisation des procédés,
 - le SI interne, le SI externe, le système de communication interne, les procédés techniques,
 - de la structure financière,
 - le capital social, le degré d'indépendance financière, le taux d'endettement,
 - de la recherche de motivation des salariés et de leur adhésion aux projets de l'entreprise.
- Il s'agit de qualifier chaque design du système de CDG en fonction de la grille d'analyse ci-dessous :

Tableau 64 rappel de la grille d'analyse, partie 'développement des techniques de management'

Niveau de développement des techniques de management de l'entreprise	Exploitation de la production de l'entreprise	Exploitation des capacités de l'entreprise	Exploration de la vision du dirigeant	Exploration d'une stratégie définie
Décentralisation et délégation Formalisation de la structure	Non, dirigeant impliqué dans la production	Oui, récentes	Non, dirige tout, mais désengagé de la production	Oui, avec coordination
SI et système de communication Formalisation des procédés	Non	Oui, SI et de communication internes développés et formalisés	Seulement SI externe développé	Oui, développés
Structure financière	à CT	à LT	En fonction du terme de la vision du dirigeant	à LT
Culture d'entreprise Recherche de motivation et d'adhésion des salariés	Valeurs du dirigeant Non, omniprésence du dirigeant et système de récompense informel	Forte Oui, avec risque si trop de changements d'orientation	Valeurs du dirigeant Non, car pas de consultation	Culture forte Oui, par recherche d'adhésion et d'autonomie des salariés

1 . 2 . 2 Résultat de la catégorisation en fonction du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise, et commentaires

Le tableau ci-dessous présente la catégorisation du design du système de CDG, en fonction du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise.

Tableau 65 catégorisation du design du système de CDG en fonction des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise

Entreprises	Formalisation de la structure	Formalisation des procédés	Structure financière	Recherche de motivation et/ou d'adhésion	Classe
Héra	B	B	B	B	B
Mnémosyne	A	A	A	A/C	A
Poséidon	B	B	B	B	B
Triton	C	C	B	C	C
Arès	A/C	D	B/D	D	D
Hadès	A	A	A	A	A
Hestia	B	C	C	C	C
Déméter	B	C	C	B	C/B
Héphaïstos	A	A	B	B	A/B
Hermès	A	A	A	A	A
Aphrodite	B	B	C	B	B
Zeus	D	D	D	D	D
Athéna	D	D	D	D	D
Thémis	A	A	B	A/C	A
Apollon	A/C	C	C	B/D	C
Artémis	C	C		A	C

Ces résultats concernent exclusivement la catégorisation en fonction du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise. Ils seront confrontés ultérieurement (1 . 3) aux résultats établis en fonction des attributs des outils de CDG (cf. 1 . 1 . 2).

1 . 3 Consolidation des propositions de catégorisation du design du système de CDG des dirigeants des PE de l'échantillon

A ce stade, la consolidation des deux propositions de catégorisation du design du système de CDG, en fonction des attributs des outils de CDG et du niveau de développement des techniques de management des entreprises, peut être établie. Elle se présente selon le tableau ci-dessous :

Tableau 66 consolidation des deux propositions de catégorisation du design du système de CDG

Entreprises	Classe / attributs des outils de CDG	Classe / développement des techniques de management	Classe déterminée
Héra	B/C	B	B
Mnémosyne	A/B/C	A	A
Poséidon	B/C	B	B
Triton	B/C	C	C
Arès	B/D	D	D
Hadès	C	A	A/C
Hestia	B/C	C	C
Déméter	B	C/B	B
Héphaïstos	A	A/B	A
Hermès	A/B	A	A
Aphrodite	A	B	A/B
Zeus	D	D	D
Athéna	D	D	D
Thémis	A	A	A
Apollon	B/C/D	C	C
Artémis	C/B	C	C

La catégorisation du design du système de CDG des dirigeants des entreprises Hadès et Aphrodite pose problème et cela paraît tout à fait logique.

En effet, **le dirigeant Hadès** a, de tout temps, conduit son entreprise sous la forme d'une situation d'exploitation de la production de l'entreprise. Les attributs de la plupart des outils de CDG et le niveau de développement des techniques de management le prouvent. Mais, il a soudain pris la décision de tout mettre en œuvre pour « booster le bilan » et améliorer les données financières utilisées lors des évaluations, dans l'objectif de la vente de l'entreprise. Ce phénomène volontaire et délibéré se ressent sur sa trajectoire et sur le design du système de CDG récent. L'objectif d'étudier le lien entre le design du système de CDG et la trajectoire du dirigeant justifie d'opter pour la catégorie induite majoritairement par les nouveautés du design du système de CDG. Le design du système de CDG du dirigeant Hadès est pour cette étude catalogué en classe C.

Le dirigeant Aphrodite n'a pas réussi à convaincre de sa volonté de modifier la politique d'entreprise en cherchant à se libérer des bureaux d'étude parisiens. Aussi, s'il 'bluffe', ou se ment à lui-même, l'entreprise appartient à la classe A. S'il est sincère et mûrit le projet dans une vision à long terme, l'entreprise est cataloguée en classe B. L'avantage du doute autorise à octroyer la classe B au design du système de CDG du dirigeant Aphrodite.

Le design du système de CDG appartenant à la classe A

Le système de CDG du dirigeant des entreprises Mnémiosyne, Héphaïstos, Hermès et Thémis consiste exclusivement en un système de contrôle d'exécution et de suivi. Ces contrôles sont le plus souvent effectués au niveau de la fonction production, qui constitue la fonction la plus aisée à surveiller, et dont le contrôle s'effectue simplement en termes de coûts et de volumes. L'objectif du contrôle est le plus souvent celui de maîtrise des coûts. Le système de CDG se compose de certains outils de CDG reconnus récurrents dans ce contexte :

- outils de calcul des coûts - coûts de M.O. et coûts matériaux - avec parfois des lacunes concernant la collecte des informations;
- calcul de rentabilité par chantier ;
- lecture du bilan et du compte de résultat, souvent commentés par l'expert-comptable.

La correspondance entre la théorie et le terrain, concernant le design du système de CDG, est vérifiée. Il n'existe aucun outil d'aide à la prise de décision, ni d'outil d'anticipation du futur. Les actions ne sont pas planifiées dans le but de valoriser une quelconque stratégie. Par exemple, dans l'entreprise Thémis, les travaux de Recherche & Développement ne sont pas suivis d'un renforcement des circuits de distribution.

Les dirigeants de ces entreprises font preuve d'une forte inclinaison pour l'aspect technique au détriment, généralement, des autres aspects managériaux. La notion d'action 'stratégique', même ponctuelle, étant inconnue, il n'existe pas d'outil en amont ou en aval de cette action. Au demeurant, lorsque des outils de suivi sont relevés en PE, on peut au moins identifier une 'stratégie' de survie. Le dirigeant cherche à assurer la viabilité de son « affaire » en instaurant des moyens de contrôle, souvent *a posteriori*, permettant un certain niveau de mesure de la rentabilité. Cette recherche de pérennité trouve surtout son origine dans la notion de protection du patrimoine, de préservation du capital engagé dans l'entreprise ; entreprise dont le dirigeant constitue le principal apporteur de capitaux.

Le design du système de CDG appartenant à la classe B

Le fait d'explorer ainsi une ou plusieurs des capacités de l'entreprise positionne les entreprises Héra, Poséidon, Déméter et Aphrodite en situation d'instrumentation du contrôle des comportements, selon les enseignements de la revue de la littérature. Les outils de CDG constatés sur le terrain correspondent à ceux avancés par la théorie. Ce sont surtout des outils de surveillance des résultats et de prise de décisions tactiques, qui ont l'empreinte du dirigeant. Du fait que le dirigeant recherche la motivation et l'adhésion des salariés au projet de l'entreprise, des outils de contrôle du comportement peuvent être observés, ou du moins ressentis puisqu'ils ne sont bien souvent qu'informels. C'est même parfois une forte culture d'entreprise qui constitue un outil informel de cohésion des comportements des salariés avec le projet pour l'entreprise. Pour être érigée par le dirigeant, cette culture d'entreprise requiert de sa part une bonne connaissance des mécanismes sociaux et psychologiques de l'entreprise. A cette fin, le dirigeant possède généralement une certaine intelligence émotionnelle qui le rend proche de ses salariés.

Le design du système de CDG appartenant à la classe C

Le système de CDG appartenant aux dirigeants des entreprises Triton, Hadès, Hestia, Apollon et Artémis – dirigeants qui explorent leur vision 'stratégique' - présente principalement des outils de CDG se rapportant à l'évaluation de l'atteinte des objectifs intermédiaires, ou de l'objectif final. Une des spécificités d'un tel système de CDG est l'absence d'outils d'aide à la prise de décisions en amont. Au demeurant, ce système de CDG comporte des outils de connaissance de l'environnement, et les techniques de gestion de l'entreprise présentent un SI externe développé.

En effet, dans le cadre de la poursuite de la vision 'stratégique' du dirigeant, le choix de l'orientation à prendre se fait par le biais de ses représentations mentales. La construction de la représentation mentale de l'avenir ne nécessite ni outils de finalisation d'une stratégie, ni outils d'aide à la prise de décision. Cependant, pour une même tâche, les représentations

mentales sont différentes selon les acteurs, en fonction de leur expérience professionnelle et de leurs connaissances. Les objectifs des acteurs divergent ; de plus, ils se représentent de manières variées leurs actions et leur environnement, ainsi ils n'élaborent pas les mêmes représentations mentales. L'émotion et l'intuition sont largement effectives dans ces représentations alors que les sentiments n'ont pas leur place dans un modèle de prise de décision. Les mesures de l'atteinte des buts fixés sont principalement qualitatives. Les tableaux de bord sont équipés de données non financières et qualitatives. Les indicateurs sont des constatations factuelles et non des calculs élaborés.

Le design du système de CDG appartenant à la classe D

Les dirigeants des entreprises Arès, Zeus et Athéna ont su mobiliser le temps et les moyens nécessaires pour réaliser des démarches en amont de la phase de développement proprement-dite : observation de l'environnement, études de marché, ébauche de finalisation et de planification de la 'stratégie', *ré-engineering* de l'entreprise... Ces dirigeants ont su trouver une ligne directrice devenue une stratégie, qu'ils pilotent avec des outils d'aide à la prise de décision et de pilotage, et bientôt de mesure de la performance.

Les dirigeants maîtrisent le fonctionnement de l'entreprise et ont une connaissance de l'environnement sans cesse renouvelée. Ils regardent toujours vers l'avenir et n'éliminent pas un besoin de changement d'orientation très rapide, pour cause de saturation du marché, d'évolution néfaste de la législation...

La formalisation de la structure s'est accompagnée du développement du système de communication et de la formalisation des SI. La cohésion est forte, les salariés semblent être motivés et adhérer au projet ; leur cohésion s'effectue autour de la culture d'entreprise. La structure financière est établie autour d'une visibilité à long terme.

Conclusion de la section 1 La catégorisation du design du système de CDG des dirigeants des entreprises de l'échantillon

La catégorisation du design du système de CDG des dirigeants des entreprises **Hadès** et **Aphrodite** a été décidée suite à un argumentaire.

La catégorisation du design du système de CDG des dirigeants des entreprises **Héra**, **Poséidon**, **Triton**, **Héphaïstos**, **Hermès**, **Zeus**, **Athéna** et **Thémis** s'effectue sans hésitation, car tous les indicateurs convergent vers ce résultat.

Il est intéressant de constater – et de retenir – quel est l'élément qui concourt principalement à déterminer la classe attribuée au design du système de CDG du dirigeant des entreprises suivantes.

Le dirigeant de l'entreprise **Mnémosyne** est déroutant car il refait, après les responsables de la production, **les calculs d'écart** avec des valeurs, à son sens, plus proches du réel. Mais ce sont des valeurs qui ne sont pas prises en considération dans le calcul du coût de revient.

Le design du système de CDG du dirigeant de l'entreprise **Arès** pourrait être assimilé, au vu de ses caractéristiques, à la classe B. C'est son dirigeant qui communique **sa rage de vaincre** et positionne le design de son système de CDG en classe D.

Le design du système de CDG du dirigeant de l'entreprise **Hestia** est orienté mesure de la performance, car c'est l'accentuation de son dirigeant sur le domaine des RH qui induit des objectifs subjectifs, des indicateurs qualitatifs et une mesure de la **performance sociale**.

Le dirigeant de l'entreprise **Déméter** possède un système de CDG en quelque sorte construit comme un système de CDG d'**une GE**, à l'image du perfectionnisme de son dirigeant.

C'est le dirigeant de l'entreprise **Apollon** qui 'tire' l'entreprise vers une situation de 'stratégie' définie, malgré sa position en classe C. Faut-il y voir un indice de la puissance de **sa volonté** ?

Le dirigeant de l'entreprise **Artémis** agit de même, en créant quasiment une situation de 'stratégie' d'entreprise planifiée, grâce à son **charisme**.

La suite de l'analyse des données issues du terrain – en l'occurrence la recherche de correspondances - prendra donc comme repère la classification suivante :

Tableau 67 catégorisation du design du système de CDG des dirigeants de l'échantillon

Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Mnémosyne	Héra	Triton	Arès
Héphaïstos	Poséidon	Hadès	Zeus
Hermès	Déméter	Hestia	Athéna
Thémis	Aphrodite	Apollon	
		Artémis	

Par extension, ainsi que par souci de simplification du vocabulaire utilisé dans la présente recherche – et aussi par abus de langage – les classes de design de système de CDG :

- Exploitation de la production de l'entreprise,
- Exploitation des capacités de l'entreprise,
- Exploration de la vision du dirigeant,
- Exploration d'une stratégie définie.

garderont le même intitulé pour qualifier :

- la 'stratégie' de l'entreprise, c'est-à-dire la situation vécue par l'entreprise,
- la réflexion 'stratégique' du dirigeant,
- le dirigeant de PE qui met en œuvre un système de CDG présentant l'un de ces types de design.

SECTION 2 RECHERCHE DE CORRESPONDANCES ENTRE LE DESIGN DU SYSTEME DE CDG DU DIRIGEANT ET LES VARIABLES-CLES

L'objectif de cette section 2 est de rechercher des relations de correspondance entre le design du système de CDG et les variables de la trajectoire du dirigeant.

Une ultime vérification du rôle des variables inhérentes à l'entreprise sur le design du système de CDG est effectuée (2 . 1). En effet, afin de ne pas omettre de critères d'influence sur le design du système de CDG, la recherche de correspondance s'effectue tout d'abord avec des variables non mobilisées pour qualifier les quatre types de design du système de CDG.

Puis, la recherche de correspondance se poursuit avec les variables qualifiant la trajectoire du dirigeant (2 . 2). Une exploitation approfondie des données obtenues lors des entretiens permet d'analyser les variables influençant potentiellement la trajectoire du dirigeant. Cette analyse a pour objectif de repérer une correspondance entre le design du système de CDG et une ou plusieurs variables inhérentes à la trajectoire du dirigeant.

Chaque variable est étudiée individuellement. Lorsque le thème abordé l'autorise, la variable est décomposée en plusieurs autres variables selon l'étude du chapitre 2. La décomposition en plusieurs variables renforce la validité de l'analyse. Par exemple la variable 'attirance pour le risque' est décomposée en : 'prise de risque', 'confiance en soi', 'existence de regret' et 'place de l'intuition'. L'agrégation des résultats de l'étude de ces quatre variables est plus fiable que l'analyse de la variable unique 'attirance pour le risque'. Les résultats permettent de qualifier l'influence de chaque variable, éventuellement de la rejeter, ou au contraire de la mettre en exergue.

La mise en évidence de correspondances est rendue possible grâce à l'outil implémenté pour cette recherche (cf. schéma ci-dessous). Le tableau des quatre classes de design du système de CDG est utilisé en tant qu'outil permettant de visualiser une éventuelle correspondance avec la variable étudiée.

Schéma 16 présentation de l'outil implémenté pour la recherche de correspondances

Etape 1 : rappel de l'*output* de la section 1 de ce chapitre 4 : catégorisation du design du système de CDG de chaque dirigeant des entreprises de l'échantillon

Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Mnémosyne Héphaïstos Hermès Thémis	Héra Poséidon Déméter Aphrodite	Triton Hadès Hestia Apollon Artémis	Arès Zeus Athéna

Etape 2 : qualification des valeurs que peut prendre une variable de la trajectoire du dirigeant

Exemple : valeur 1, valeur 2, valeur 3, valeur 4

Etape 3 : répartition du design du système de CDG en fonction des quatre valeurs possibles de la variable étudiée, dans la matrice ainsi construite

Valeurs possibles de la variable étudiée	Classe A Mnémosyne Héphaïstos Hermès Thémis	Classe B Héra Poséidon Déméter Aphrodite	Classe C Triton Hadès Hestia Apollon Artémis	Classe D Arès Zeus Athéna
Valeur 1				
Valeur 2				
Valeur 3				
Valeur 4				

Etape 4 : **Eventualité 1**, c'est-à-dire constatation visuelle de correspondance

Valeurs possibles de la variable étudiée	Classe A Mnémosyne Héphaïstos Hermès Thémis	Classe B Héra Poséidon Déméter Aphrodite	Classe C Triton Hadès Hestia Apollon Artémis	Classe D Arès Zeus Athéna
Valeur 1	Mnémosyne Héphaïstos Hermès Thémis			
Valeur 2		Héra Poséidon Déméter Aphrodite		

Valeur 3			Triton Hadès Hestia Apollon Artémis	
Valeur 4				Arès Zeus Athéna

Exemple ‘maximum’, où les correspondances sont ‘parfaites’.

Ou **éventualité 2**, c’est-à-dire constatation visuelle d’absence de correspondance

Valeurs possibles de la variable étudiée	Classe A Mnémosyne Héphaïstos Hermès Thémis	Classe B Héra Poséidon Déméter Aphrodite	Classe C Triton Hadès Hestia Apollon Artémis	Classe D Arès Zeus Athéna
Valeur 1	Mnémosyne		Hadès	Zeus
Valeur 2	Thémis	Déméter Aphrodite	Triton	Arès
Valeur 3		Héra	Hestia	Athéna
Valeur 4	Héphaïstos Hermès	Poséidon	Apollon Artémis	

Dans l’exemple, position aléatoire des dirigeants selon cette variable.

Le principe ayant été présenté en détail, la recherche de correspondances peut être effectuée. En premier lieu cette recherche de correspondances s’effectue avec les variables inhérentes à l’entreprise, non mobilisées pour qualifier le design du système de CDG (2 . 1). Puis la recherche de correspondances continue avec les variables de la trajectoire du dirigeant (2 . 2).

2 . 1 Recherche de correspondances entre le design du système de CDG et les variables inhérentes à l’entreprise

Les caractéristiques fondamentales de l’entreprise sont la conséquence de choix volontaires ou guidés par les aléas du contexte. Ces choix ont principalement été opérés à la création de l’entreprise, mais peuvent aussi être survenus pendant sa phase de maturité, ou suite à un élément déclencheur, tel le changement de dirigeant.

Les spécificités propres à une entreprise sont sensées, en théorie, induire des besoins de CDG particuliers.

- En dehors des facteurs neutralisés dans le choix des entreprises constituant notre terrain (le secteur d’activité, le niveau d’incertitude, l’environnement incluant l’état de la concurrence, ainsi que - de manière relative - la taille de l’entreprise),

- en dehors des variables incluses dans la catégorisation du design du système de CDG en fonction du niveau de développement des techniques de management (formalisation de la structure et des procédés, structure financière, recherche de motivation et d'adhésion des salariés),
- les variables inhérentes à l'entreprise, et non mobilisées en section 1 sont:
 - la position sur le marché (2 . 1 . 1),
 - l'effectif de l'entreprise (2 . 1 . 2),
 - l'âge de l'entreprise et l'ancienneté du dirigeant à ce poste (2 . 1 . 3),
 - la situation financière (2 . 1 . 4),
 - l'objectif de l'entreprise et la 'stratégie' mise en œuvre (2 . 1 . 5).

Il convient de déterminer si ces facteurs peuvent avoir une incidence sur le design du système de CDG.

2 . 1 . 1 La position sur le marché, mode de distribution, taille du marché et gestion de la pose

D'une part, la position d'une entreprise sur le marché se détermine, en termes de qualité et de hiérarchie, par la place tenue par l'entreprise, mais elle ne peut pas être déterminée concernant des PE très atomisées. D'autre part, cette position est fonction :

- du type de clientèle, il convient alors d'identifier si le client direct de l'entreprise est le consommateur final, une entreprise de distribution ou un donneur d'ordre ;
- de la zone géographique couverte par le marché propre à l'entreprise ; les PE étudiées se cantonnent pour la plupart à un marché régional ou national ;
- du mode de gestion du service pose, souvent résultant des deux précédentes variables, qui peut être l'internalisation ou l'externalisation.

Ces qualificatifs du marché de chaque entreprise génèrent plus ou moins d'incertitude, de proximité et d'autonomie, en conséquence un besoin de systèmes de CDG différents. En effet, la revue de la littérature les positionne comme facteurs de contingence de l'incertitude et donc du CDG en PE (chapitre introductif, § 2 . 1 . 1).

2 . 1 . 1 . 1 Le mode de distribution, « Business to Consumer », « Business to Business », ou sous-traitant

Le type de marché sur lequel évoluent les PE a été intégré à la grille d'analyse du design du système de CDG, en termes de perception de l'environnement et de l'incertitude, donc de projection vers l'avenir. De manière secondaire, cette variable conforte le dirigeant dans un état d'esprit déterministe ou volontariste. La conséquence directe du mode de distribution est l'état de développement du S.I. externe, ainsi qu'éventuellement l'approche du dirigeant concernant l'utilité des réseaux relationnels.

La répartition de la variable 'mode de distribution' en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser comme suit :

Tableau 68 recherche de correspondance avec le mode de distribution

Mode de distribution	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
B to C	Mnémosyne, Héphaïstos, Hermès	Poséidon	Apollon, Artémis, Triton, Hadès, Hestia	Zeus, Arès
B to B	Thémis, Mnémosyne	Héra, Déméter	Apollon	Arès, Athéna
Sous-traitance	Thémis, Mnémosyne	Aphrodite	Apollon	

Les entreprises travaillent majoritairement directement avec le client final, ou éventuellement par le biais des trois modes de distribution. C'est la situation la plus favorable en termes de perception du risque, celle qui génère le moins d'incertitude.

Aucune correspondance globale n'apparaît entre le design du système de CDG et le mode de distribution sur le marché. Cependant, il est remarquable que **les entreprises appartenant à la classe C cherchent à établir une relation directe avec le client final.**

2.1.1.2 La taille régionale ou nationale du marché

La taille de la zone géographique couverte par le marché d'une entreprise constitue une cause de besoin supplémentaire de contrôle. En effet, si la connaissance du contexte régional est reconnue diminuer les besoins de planification et de contrôle, la maîtrise des différents facteurs présents sur le marché national est plus délicate. Un marché national est susceptible de correspondre à un système de CDG plus élaboré que celui adapté à un marché régional.

La répartition de la variable 'localisation du marché' en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser comme suit :

Tableau 69 recherche de correspondance avec la localisation du marché

Localisation du marché	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Régional	Héphaïstos	Déméter	Artémis, Hadès	
National	Thémis	Héra, Aphrodite	Apollon	Zeus, Athéna
Indifféremment	Mnémosyne, Hermès	Poséidon	Triton, Hestia	Arès

Aucune correspondance n'est constatée entre le design du système de CDG et la localisation du marché. Hormis pour les entreprises de la classe D, qui évoluent sur un marché national, ce

qui correspond en fait à leur stratégie de croissance de l'entreprise, donc de développement de leur marché par extension géographique.

2.1.1.3 L'internalisation de la pose versus l'externalisation

Le troisième facteur, à propos du marché de l'entreprise, concerne la gestion de la pose. L'activité de pose est constituée du travail de branchements divers, ainsi que du montage et de l'installation des mobiliers sur le chantier.

L'internalisation de ce poste a pour inconvénients les aléas d'un travail sur le site, avec ses mauvaises surprises (gros œuvre mal terminé, délais non respectés, emplacements et dimensions mal déterminés...) qui entament la marge sur coût de revient. Au demeurant il permet à l'entreprise d'être autonome ; et cette étape constitue une continuité logique de la fabrication.

L'externalisation de la pose libère l'entreprise de nombreuses préparations et de son intégration au sein d'un processus comprenant l'intervention de plusieurs corps d'état. Au demeurant cette technique d'impartition gonfle artificiellement le chiffre d'affaires, car, pour rester compétitive l'entreprise ne peut se permettre de majorer suffisamment la facturation de ce service et, de ce fait, la marge brute de l'entreprise diminue. Enfin, ce choix de ne pas assurer la pose limite le volume de chantiers réalisés si le client final doit gérer lui-même les tracasseries inhérents à la pose.

Un bon nombre des entreprises de l'échantillon jouent sur les deux formules en fonction des opportunités.

La répartition de la variable 'internalisation *versus* externalisation de la pose' en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser comme suit :

Tableau 70 recherche de correspondance avec l'internalisation ou l'externalisation de la pose

Gestion de la pose	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Internalisée	Mnémosyne, Hermès	Héra, Poséidon	Artémis, Triton, Hadès, Hestia	Zeus, Arès
Externalisée	Mnémosyne, Héphaïstos	Poséidon, Déméter	Triton	Arès

Aucune correspondance n'est constatée entre l'impartition ou non de la pose et le design du système de CDG. Néanmoins, il faut remarquer que **les entreprises, dont le design du système de CDG appartient à la classe C, tendent à favoriser le fait de procéder elles-mêmes à l'installation de leurs fabrications.** Cette observation corrobore leur choix de travailler directement avec le client final, choix constaté au paragraphe précédent.

2 . 1 . 2 Les ressources humaines de l'entreprise, approches quantitative puis qualitative

La recherche de correspondances avec les variables issues des Ressources Humaines de l'entreprise demande à être pratiquée selon deux volets : une approche quantitative qui porte sur l'effectif de l'entreprise et une approche qualitative qui s'interroge sur la gestion de la capacité d'apprentissage.

2 . 1 . 2 . 1 L'effectif de l'entreprise, une influence annoncée par la revue de la littérature

La variable concernant l'effectif a été – plus ou moins – neutralisée par le choix des études de cas de cette recherche. L'étude du lien entre l'effectif de l'entreprise et le design du système de CDG est effectuée dans l'objectif de vérifier la place des entreprises de l'échantillon au regard des connaissances en Sciences de Gestion. En effet, l'effectif est reconnu comme l'un des premiers facteurs de contingence du système de CDG.

La répartition de la variable 'effectif de l'entreprise' en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser comme suit :

Tableau 71 vérification de la correspondance avec l'effectif de l'entreprise

Effectif de l'entreprise	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
TPE effectif < 20	Mnémosyne, Héphaïstos, Hermès	Artémis, Poséidon	Triton, Hadès	
PE 21 < effectif < 50	Thémis	Héra, Déméter, Aphrodite		Zeus, Arès
PME effectif > 51			Apollon, Hestia	Athéna

On constate une forte correspondance entre le design du système de CDG et la variable 'effectif de l'entreprise'. En effet plus l'effectif augmente, plus le design du système de CDG tend à être orienté vers le pilotage d'une stratégie et, à l'inverse, plus l'effectif est faible, plus le CDG est tourné vers le contrôle d'exécution.

Ce phénomène figure dans la revue de la littérature. Il demandait toutefois à être vérifié sur l'échantillon étudié. Cette vérification apporte une validité à la méthodologie mise en œuvre. De plus, elle permet de corroborer une des théories issues de la revue de la littérature.

2 . 1 . 2 . 2 La capacité d'apprentissage de l'entreprise, un outil de développement des techniques de management

Les discours des dirigeants et l'appréciation des salariés permettent d'évaluer la capacité d'apprentissage des entreprises de l'échantillon.

- L'entreprise Hadès n'a pas compris les avantages de l'effet d'apprentissage.

Le dirigeant de **l'entreprise Hadès** n'a absolument pas intégré l'apport d'un effet apprentissage : « je gueule un bon coup, mais ça ne les empêchera pas de recommencer ».

- Dans les entreprises Apollon et Mnémosyne, seuls les dirigeants semblent concernés par l'effet d'apprentissage.

Le dirigeant de **l'entreprise Apollon** a une vision égocentrique de l'effet d'apprentissage : « ça me sert d'expérience, je repars de plus belle en sachant plus de choses ». L'évolution des processus organisationnels de l'entreprise ne le concerne pas.

Dans **l'entreprise Mnémosyne**, c'est le dirigeant qui semble être concerné par l'apprentissage grâce aux problèmes rencontrés : « ça sert quand même d'avoir déjà connu une situation presque identique ».

- Les entreprises Thémis, Zeus, Déméter et Aphrodite favorisent l'effet d'apprentissage collectif.

La capacité d'apprentissage de **l'entreprise Thémis** se situe au niveau de la production, et concerne le respect des temps impartis aux usinages. En effet, même si le calcul des écarts sur M.O. ne semble pas être bien analysé, néanmoins le dirigeant affirme : « on essaie d'en tirer des leçons ».

L'entreprise Zeus n'attend pas la survenance d'erreurs pour introduire l'effet apprentissage : « on travaille à réduire les temps », car l'amélioration fait partie intégrante des processus.

Dans **l'entreprise Déméter**, la notion d'équipe est respectée et le dirigeant travaille en collaboration avec les ouvriers. L'apprentissage collectif fonctionne lorsqu'un problème est mis à jour : « l'info repart à l'atelier, et on en discute pour trouver ... ». La mise œuvre de certains matériaux 'délicats' conduit souvent à des négociations avec le client, le dirigeant « en tire l'enseignement » pour l'avenir. De plus, il faut noter qu'il existe un responsable de la formation continue.

L'effet apprentissage fonctionne dans **l'entreprise Aphrodite**, puisque le dirigeant affirme qu'il existe : « des calculs d'après une action, qui servent pour la suivante », « pour ne pas recommencer l'erreur sur le même type de production ».

Concernant les autres entreprises, trop peu d'informations ont été recueillies auprès des dirigeants concernant cette variable et l'évaluation de la capacité d'apprentissage n'est pas possible uniquement sur la base des dires des salariés.

La répartition de la variable 'capacité d'apprentissage' en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser sous cette forme :

Tableau 72 recherche de correspondance avec la capacité d'apprentissage de l'entreprise

Capacité d'apprentissage de l'entreprise	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Inexistante			Hadès	
Au niveau du dirigeant	Mnémosyne		Apollon	
Au niveau de toute l'équipe	Thémis	Déméter, Aphrodite		Zeus

En raison du petit nombre d'entreprises évaluées concernant cette variable, c'est avec retenue qu'une correspondance peut être signalée entre le design du système de CDG et la capacité d'apprentissage de l'entreprise. En effet, il est à remarquer que les entreprises de la classe C ne profitent pas de l'apprentissage collectif. Seul le dirigeant est concerné par l'effet apprentissage, et non toute l'équipe. De plus, il est possible de constater que les classes A, B et D tendent vers un apprentissage au niveau collectif. **Ce phénomène** (très léger, dans ce tableau !) **corroborerait l'absence de recherche de motivation et d'adhésion des salariés par les dirigeants appartenant à cette classe C.**

2 . 1 . 3 L'effet du temps sur les pratiques de gestion, la situation du dirigeant dans son cycle de vie professionnelle

D'une part, l'action du temps est considérée sous l'aspect de l'âge de l'entreprise. Selon la revue de la littérature, l'âge de l'entreprise influence sa structure, en termes de décentralisation, de délégation et de formalisation, et il tend à développer les pratiques de gestion. Concernant cette recherche, l'impact de l'âge de l'entreprise est totalement neutralisé, puisque toutes les entreprises de l'échantillon ont plus de 10 ans d'ancienneté.

D'autre part, l'effet du temps est approché par le biais de l'ancienneté du dirigeant à ce poste. L'ancienneté du dirigeant peut avoir la même conséquence que l'âge de l'entreprise, c'est-à-dire le développement du système de gestion, après une période de découverte du fonctionnement de l'entreprise et de connaissance de l'environnement. Mais il est aussi envisageable que, par lassitude de ce genre de travaux, le dirigeant abandonne l'utilisation d'outils implémentés par le passé. L'ancienneté constitue alors un facteur d'immobilisme.

La répartition de la variable 'ancienneté du dirigeant à la direction' en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser comme suit :

Tableau 73 recherche de correspondance avec l'ancienneté du dirigeant

Ancienneté du dirigeant	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Moins de 2 ans			Apollon, Triton	
De 3 à 10 ans	Thémis, Héphaïstos, Hermès			Zeus, Arès, Athéna
De 11 à 20 ans	Mnémosyne	Héra, Déméter, Aphrodite	Artémis	
Plus de 20 ans		Poséidon	Hadès, Hestia	

Aucune correspondance significative, entre le design du système de CDG et l'ancienneté du dirigeant à ce poste, n'apparaît.

La relative faible ancienneté des dirigeants de la classe A et l'ancienneté plus marquée de ceux de la classe B peuvent être relevées. **Deux des dirigeants de la classe C occupent le poste de direction depuis peu. Peut-on imaginer que dans quelques années leur enthousiasme aura faibli**, que leur vision 'stratégique' se sera émoussée, et qu'ils appartiendront à une autre classe, principalement la classe B ? Les dirigeants de la classe D sont relativement peu anciens à ce poste.

2 . 1 . 4 La situation financière de l'entreprise, la santé financière et le mode de détention du capital

La situation financière des entreprises comporte deux volets : la santé financière et la structure du capital social, c'est-à-dire le mode de détention du capital.

2 . 1 . 4 . 1 La santé financière de l'entreprise et l'implémentation du CDG, absence d'incitation ou dernier recours

La santé financière de l'organisation participe à déterminer la vision que le dirigeant a de la gestion de l'entreprise. Des conséquences directes se font sentir sur son approche du risque et sur son attitude. Dans les études de cas, le dirigeant est majoritairement détenteur du capital, avec sa famille ou seul, la situation financière de l'entreprise le concerne donc très directement.

La répartition de la variable 'santé financière de l'entreprise' en fonction du design du système de CDG peut se visualiser ainsi :

Tableau 74 recherche de correspondances avec la situation financière de l'entreprise

Situation financière	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Dégradée	Thémis			Zeus
Dans la moyenne	Mnemosyne	Héra, Aphrodite	Apollon, Artémis, Triton, Hadès, Hestia	Arès
Satisfaisante	Hermès	Poséidon,		
Très satisfaisante	Héphaïstos	Déméter		

Aucune correspondance entre le design du système de CDG et la situation financière de l'entreprise n'est apparente.

Pour autant, on observe que les entreprises de la classe C connaissent une situation financière jugée 'dans la moyenne'. **Les dirigeants appartenant à la classe C seraient alors plus attirés par des performances d'un autre type. Ce sont, en effet, les dirigeants qui poursuivent la réalisation de leur vision.** Cette relative faiblesse de leur situation financière constitue un point à retenir.

La bonne santé financière des entreprises Déméter et Héphaïstos peut justifier le peu d'intérêt porté par les dirigeants à la mesure de la performance.

2.1.4.2 La structure du capital social de l'entreprise, objet de pondération de l'implication du dirigeant

La répartition du capital social d'une entreprise exprime son mode de détention par une autre entreprise ou un groupe. Cette recherche a posé comme contrainte que les entreprises étudiées soient indépendantes, donc ne soient pas des filiales.

De plus, l'étude de la structure du capital social de l'entreprise a déjà été intégrée à la grille d'analyse du design du système de CDG, mais par le biais de la temporalité de la vision du dirigeant.

Le mode de détention du capital social s'analyse maintenant dans l'optique de connaître le poids du dirigeant, ou de sa famille, en tant qu'actionnaire.

La répartition de la variable 'mode de détention du capital social' en fonction du design du système de CDG peut se visualiser comme suit :

Tableau 75 recherche de correspondance avec la répartition du capital

Répartition du capital	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Gérant	Hermès		Apollon, Artémis, Hadès	
Dirigeant seul	Mnémosyne			Arès
Dirigeant + famille	Thémis, Héphaïstos	Héra, Poséidon, Aphrodite	Hestia	Athéna
Holding familiale			Triton	
Président + famille + ancien dirigeant		Déméter		
Autres personnes que le dirigeant				Zeus

Le fait que tous les dirigeants des entreprises étudiées (avec une exception : le dirigeant de l'entreprise Zeus) soient des propriétaires-dirigeants avec leur famille correspond bien à notre sélection d'entreprises totalement indépendantes.

Il n'apparaît pas de correspondance entre le design du système de CDG et le pourcentage de capital détenu.

Cependant, il est à remarquer que **plusieurs dirigeants appartenant à la classe B sont gérants de SARL**. Ceci signifie, d'une part, qu'ils disposent d'un relativement faible capital social et, d'autre part, qu'ils n'ont pas choisi une structure juridique témoignant d'une vision à long terme.

2.1.5 L'existence d'une politique d'entreprise, la détection d'actions 'stratégiques'

S'il existe une politique d'entreprise, quelle que soit sa finalité, et qu'elle soit émergente de l'action, issue d'une vision du dirigeant, ou planifiée, il doit être possible de détecter des actions 'stratégiques', mises en œuvre pour atteindre les buts fixés par cette politique. Les actions stratégiques sont cohérentes avec la politique d'entreprise et en constituent l'expression. L'analyse des discours des dirigeants permet d'identifier les actions pouvant relever d'une politique d'entreprise. Trois catégories sont ainsi déterminées, les entreprises sans actions un tant soit peu 'stratégiques', les entreprises présentant une ébauche d'actions pouvant être considérées comme 'stratégiques', et les entreprises qui ont mis et qui continuent à mettre en œuvre des actions 'stratégiques'.

- Les entreprises Thémis, Mnémosyne, Héphaïstos, Hermès, Aphrodite ne présentent pas d'initiatives susceptibles d'être assimilées à des actions « stratégiques »

La phrase du **dirigeant Thémis** est significative : « Oh ! non ! On bosse dur, c'est tout. Vous savez le mot stratégie en PME... ». Il affirme que « rénover la gamme, ce n'était pas une quelconque stratégie, c'était devenu une nécessité », mais il n'intègre pas cette décision dans un ensemble d'actions. En effet, il reconnaît qu'il « a gardé les mêmes circuits de distribution qu'avant ». Pourtant, il observe que : « la clé, c'est la vente », mais il n'agit pas en conséquence.

Le dirigeant Mnemosyne vise principalement la survie de l'entreprise : « tous les ans passer le cap d'un bilan positif ». Il résume ainsi le sujet concernant une éventuelle stratégie : « on ne sait jamais franchement à 100% où l'on va ». Malgré des fabrications novatrices, il n'a jamais envisagé de faire breveter les techniques mises au point.

Le dirigeant Héphaïstos annonce une politique de flexibilité : « c'est un choix ! Je préfère garder une structure légère », « s'il y a un besoin pour une période, je prends des intérimaires », « les fabrications un tant soit peu complexes sont données en sous-traitance ». Mais cette politique ne semble pas faire partie d'une quelconque stratégie définie.

Le dirigeant Hermès assimile objectif pour l'entreprise et « destin », aussi il ne semble pas avoir beaucoup d'ascendance sur la direction qu'a prise la société : « dès sa création (...) orientée vers du sur mesure, mais de petite qualité ». Cependant, il expose diverses attentes liées à la commande d'une nouvelle machine : « une qualité améliorée », « un peu d'innovation », « et puis de la sécurité ». Ces attentes - pour lesquelles il semble réciter le catalogue promotionnel de la machine - ne s'intègrent pas dans une stratégie élaborée. De plus, il n'a pas encore cherché à rendre opérationnelle la nouvelle machine ; il reconnaît que maintenant « il faut trouver les commandes pour que ce centre d'usinage fonctionne à plein temps ».

Lors de la visite de l'atelier, **le dirigeant Aphrodite** exprime son souhait de développer l'entreprise en affirmant - sur le ton de la plaisanterie - qu'il a toujours rêvé d'être « à la tête d'un empire ». Cependant, il n'envisage pas de contacter des clients en direct, ni de démarcher d'autres bureaux d'étude, afin de prendre plus d'indépendance vis-à-vis des donneurs d'ordre actuels.

Le manque d'actions concrètes traduit l'absence de politique d'entreprise. Les entreprises, qui ne présentent aucune action 'stratégiques', n'ont souvent pour toute politique que le désir de survivre, avec éventuellement un objectif de passation de patrimoine (entreprise Thémis).

- Les entreprises Apollon, Artémis, Héra, Triton et Hadès mettent en œuvre des actions plus ou moins stratégiques, de manière ponctuelle, ou sont à la recherche de leur voie.

Le dirigeant Apollon tente de déterminer une stratégie : « savoir où je dois aller, et comment y aller ! ». Il souhaite se diriger vers une clientèle de particuliers fortunés, « friqués », recherchant du mobilier sur mesure et dessiné spécialement pour eux. Il pense particulièrement toucher les architectes en vogue actuellement : « les architectes de ces lieux d'exception ».

Le dirigeant Artémis se positionne en novateur : « je veux être toujours en avant-garde de ce qui se fait de mieux ». Néanmoins, il développe l'entreprise par diversification, *a priori* sans stratégie précise, ni rationalité de maîtrise des approvisionnements ou de la distribution. Il reconnaît ne jamais « laisser passer une opportunité ».

L'objectif du **dirigeant Héra** est la croissance : « ce qui nous caractérise, c'est qu'on essaie de grandir, de se développer ». Pour ce faire, il a choisi « le créneau du TCE [tous corps d'état] pour obtenir plus de chantiers », « on a pris la niche de s'occuper de tout ». Il affirme que, d'une part, il « a vraiment la volonté d'embaucher pour augmenter l'effectif » et « pour assumer des chantiers de grande envergure », et que d'autre part il « essaie de s'introduire auprès des franchises (des parapharmacies) », en faisant partie de clubs, en assistant à des réunions...

Le dirigeant Triton présente sa stratégie : « je veux lui donner une autre dimension », et explique : « il y a deux éventualités (...) je rachète une boîte (...) exporter directement ». Il a défini un projet en fonction d'une opportunité : « je développerai cette entreprise sur l'Allemagne ».

Pendant la période de maturité de l'entreprise, **le dirigeant Hadès** se contentait d'une politique de sous-traitance : « nous permettant de répondre à toutes sortes de demandes ». Mais, depuis quelque temps, il a un objectif bien précis qu'il veut conduire de la manière la plus rentable : « je vais donc la vendre d'ici peu d'années », « une entreprise reconnue (...) un plus indéniable ». Il cherche surtout à valoriser le bilan, il « donne un petit coup de pouce à la marge », même si plus tard « ce ne sera plus moi qui serai inquieté ».

Ces entreprises ont compris - à différents niveaux et suivant diverses valeurs - la nécessité de poursuivre un objectif pour être plus performant. Il leur manque de passer à la mise en œuvre des actions traduisant cet objectif.

- Les entreprises Zeus, Poséidon, Arès, Athéna, Hestia et Déméter présentent des actions stratégiques à long terme, bien identifiables.

Le dirigeant Zeus annonce clairement les objectifs de l'entreprise « notre truc : c'est le développement durable ». Il expose les actions stratégiques menées : « on est passé du stade artisanal au stade industriel », ainsi que les objectifs intermédiaires chiffrés : « l'objectif 2010, c'est un CA multiplié par deux ». Il qualifie leur stratégie de : « stratégie de réactivité ».

Le dirigeant Poséidon a toujours eu comme souhait de développer l'entreprise, mais sans planification précise. Pour autant, il est parvenu à conduire une politique d'investissement et de croissance interne.

Le dirigeant Arès est déterminé sur son but principal : « l'objectif n° 1 est de sauvegarder l'emploi ». En ce sens, il reconnaît se préparer pour : « un rachat par un grand groupe qui réinjecterait des finances ».

Les dirigeants Athéna ont planifié les actions à effectuer dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise, dans l'objectif de « sortir du niveau artisanat pour passer au niveau industriel ». Ils ont « en quelque sorte tout remis à plat » : réorganisé, dé-hiérarchisé et créé de nouvelles responsabilités, mis en place une gestion en flux tendus, créé un service Qualité, ceci dans un but de gain de temps et d'amélioration de la qualité. Puis, ils ont « commencé un plan d'embauches assez soutenu ».

Les actions mises en œuvre par **le dirigeant Hestia** concernent directement le bien-être des salariés, tant au niveau de l'entreprise, qu'au niveau de la commune : « je force un peu sur les lotissements ». Il souhaiterait pouvoir employer un plus grand nombre de ses administrés, spécialement des femmes. Pour autant, son objectif principal de réaliser des embauches ne répond pas à une stratégie de croissance identifiée.

Les actions décidées par **le dirigeant Déméter** convergent dans le sens de la recherche de qualité qui paraît s'intégrer en toute logique dans la politique de l'entreprise : « le plus important pour l'avenir de l'entreprise, pour la notoriété, l'image de marque ». Il affirme : « notre politique c'est de privilégier la satisfaction des clients ».

Ces entreprises ont défini plus qu'une politique d'entreprise ; à ce stade on peut parler de stratégie, même si elle n'est pas encore vraiment ni finalisée ni planifiée.

La répartition de la variable 'politique d'entreprise' en fonction du design du système de CDG appartenant au dirigeant peut donc se visualiser ainsi :

Tableau 76 recherche de correspondance avec la présence d’actions ‘stratégiques’

Présence d’actions ‘stratégiques’ montrant l’existence d’une politique d’entreprise	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Aucune action	Thémis, Mnemosyne, Héphaïstos, Hermès	Aphrodite		
Actions ponctuelles		Héra	Apollon, Artémis, Triton, Hadès	
Actions ‘stratégiques’		Poséidon, Déméter	Hestia	Zeus, Arès, Athéna

La correspondance est forte entre le design du système de CDG et l’existence d’une politique d’entreprise.

De manière uniforme, les dirigeants de la classe A ne mettent pas en œuvre d’actions ‘stratégiques’ et ne mènent aucune politique d’entreprise.

Les dirigeants de la classe B se répartissent selon les trois niveaux ‘stratégiques’ possibles, mais montrent plutôt une tendance à des actions stratégiques bien définies, et se rapprochent en cela des dirigeants de la classe D. Il faut noter que le dirigeant Aphrodite apparaît ici nettement en décalage entre ses dires et ses actions !

Les dirigeants appartenant à la classe C montrent une forte tendance à mettre en œuvre des actions qui pourraient être ‘stratégiques’, si elles n’étaient pas éparpillées et sans lien apparent entre elles ; ce que nous avons nommé des actions ponctuelles.

Les dirigeants de la classe D mènent des actions stratégiques bien définies en vue de poursuivre une stratégie plus ou moins planifiée.

Conclusion § 2 . 1

De toutes les variables relatives à la situation sur le marché, aux R.H. et à la situation financière de l’entreprise, seules l’**effectif** et la gestion de l’**apprentissage organisationnel** présentent une correspondance avec le design du système de CDG du dirigeant.

La correspondance avec la variable inhérente à **la taille** de l’entreprise est présente dans la revue de la littérature. Cette vérification permet donc d’attribuer un certain niveau de validité de la présente recherche.

La correspondance avec la variable relative à l'**apprentissage** – soit personnel, soit collectif – présente un intérêt certain, spécialement au niveau de la classe C. En effet, il est possible de rapprocher cette correspondance à l'absence de recherche de motivation et d'adhésion des salariés. Ce qui tend à montrer que le dirigeant de la classe C fait effectivement 'cavalier seul' dans l'exploration de sa vision.

2.2 Recherche de correspondances entre le design du système de CDG et les variables relatives à la trajectoire du dirigeant

Le chapitre 2 a permis de définir les variables composant la trajectoire du dirigeant que cette recherche se devait d'étudier. Il s'agit des variables relatives à l'itinéraire socioprofessionnel du dirigeant (2.2.1), des variables exprimant sa personnalité (2.2.2) et des variables montrant sa projection vers l'avenir (2.2.3).

Il est rappelé que les variables déterminant ses aptitudes entrepreneuriales ont été intégrées dans la construction de la catégorisation du design du système de CDG appartenant au dirigeant. En effet, les notions de type de vision (globale, fragmentée) et de temporalité de la vision (CT, LT), ainsi que de capacités à identifier des opportunités, le type de décisions que prend le dirigeant (opérationnelles, tactiques ou stratégiques), et enfin la capacité à construire des représentations mentales et à formaliser, constituent les aptitudes entrepreneuriales du dirigeants. Or, toutes ces notions sont abordées dans l'étude de la réflexion 'stratégique' du dirigeant (cf. chapitre 1, § 1.2) et, par l'intermédiaire de leurs conséquences sur le design du système de CDG, intégrées à la construction de la grille d'analyse. Elles ne sont donc pas analysées dans cette recherche de correspondance, puisqu'elles sont parties prenantes dans la définition de la catégorisation du design du système de CDG.

2.2.1 Les variables relatives à l'itinéraire socioprofessionnel du dirigeant, des correspondances avec le design du système de CDG

Les variables constituant l'itinéraire socioprofessionnel du dirigeant ont été identifiées comme étant :

- l'origine sociale et l'origine géographique du dirigeant,
- le mode d'accès à la direction : succession, achat ou création,
- le niveau de compétence dans les différents domaines liés à la direction de l'entreprise, qui est la résultante de la formation et des expériences professionnelles,
- l'appartenance à des réseaux relationnels et professionnels.

2.2.1.1 L'origine sociale du dirigeant, incidence de son enfance-adolescence

La trajectoire du dirigeant comporte des items sur lesquels il n'a pas, ou n'a pas eu d'influence. Il s'agit de la région dans laquelle il a grandi, et du fait que ses parents étaient ou non eux-mêmes à la tête d'une entreprise, voire de cette même entreprise. En effet, s'il est arrivé à la direction de l'entreprise par succession, il a pu bénéficier pendant son enfance d'une 'culture entrepreneuriale'.

La répartition de la variable ‘origine sociale ‘ en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser ainsi :

Tableau 77 recherche de correspondance avec l’origine sociale du dirigeant

Origine sociale du dirigeant	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Fils d’entrepreneurs	Thémis, Mnémosyne, Héphaïstos	Poséidon, Déméter, Aphrodite	Apollon	Athéna
Autres (ou non renseigné)	Hermès	Héra	Artémis, Triton, Hadès, Hestia	Zeus, Arès

Les dirigeants des classes A et B :

De manière certaine, ils sont majoritairement issus d’un milieu familial appartenant à une catégorie socioprofessionnelle d’artisans ou d’entrepreneurs, c’est-à-dire d’indépendants. Ils ont connu toute leur enfance-adolescence les soucis et les problèmes de temps, si ce n’est d’argent, de leurs parents. La plupart d’entre eux ont travaillé dès très jeunes à l’atelier, pendant les fins de semaines et les congés scolaires. Ils ont bénéficié de l’apport d’une éducation informelle et de ses effets formateurs concernant la vie de l’entreprise.

Les dirigeants des classes C et D :

Rien ne prouve que les parents de ces dirigeants n’étaient pas eux aussi impliqués dans une entreprise, sans pour autant que les dirigeants de l’échantillon en aient pris la succession.

2 . 2 . 1 . 2 L’origine géographique du dirigeant, une intégration renforcée dans l’environnement proche

La littérature nous a enseigné différents points concernant l’origine géographique du dirigeant. Il est très souvent originaire de la région où il construit sa vie professionnelle, et plus l’entreprise est de petite taille, plus le dirigeant est originaire de la région (cf. chapitre 2, section 2, § 2 . 1 . 4). Le fait que le dirigeant soit originaire de la région influence sa perception des besoins de planification, de formalisation, et donc des besoins en système de CDG. En effet, lorsqu’il connaît - ou croit connaître - suffisamment l’environnement géographique de l’entreprise, il a la sensation de maîtriser le milieu et, soit ne formalise pas le SI externe, soit ne développe que peu d’outils de CDG permettant la connaissance de l’environnement.

Tous les dirigeants interviewés, sauf deux – les dirigeants Zeus et Arès - sont originaires de la région, voire du département ou même du village dans lequel est située l’entreprise dans le cas des héritiers. Il est donc compréhensible de trouver peu d’outils de connaissance de l’environnement, ainsi que des SI externes peu développés. En effet, les SI bien développés qui sont présents dans ces entreprises sont surtout orientés vers les connaissances juridiques (entreprises Arès, Artémis) et législatives (entreprise Zeus). La recherche de correspondances entre cette variable de l’origine géographique et le design du système de CDG se rapporte donc à cette simple constatation, car on peut quasiment considérer que la variable est neutralisée.

Le SI externe des dirigeants Zeus et Arès - qui ne sont pas originaires de la région – est orienté vers la recherche d’informations juridiques et légales, informations en quelque sorte ‘neutres’, et sans lien avec l’environnement régional. Aussi, il n’est pas possible de confirmer la théorie concernant la formalisation des informations recueillies sur l’environnement.

2 . 2 . 1 . 3 Le mode d’accès à la direction de l’entreprise : succession, achat ou création

Cette variable est liée en partie à l’origine sociale. En effet, tous les dirigeants successeurs sont fils d’entrepreneur. Ce qui ne signifie pas que les acheteurs ou créateurs d’entreprise ne le soient pas aussi

La répartition de la variable ‘mode d’accès à la direction ‘ en fonction du design du système de CDG se présente ainsi :

Tableau 78 recherche de correspondance avec le mode d’accès à la direction

Mode d’accès à la direction	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Successeurs	Thémis, Mnémosyne, Héphaïstos	Poséidon, Déméter, Aphrodite	Apollon	Athéna
Acheteurs		Héra	Triton	Arès
Créateurs	Hermès		Artémis, Hadès, Hestia	

Une correspondance assez marquée, entre le design du système de CDG et le mode d’accès à la direction, concerne donc les classes A et B, d’une part, ainsi que C, d’autre part. La notion d’anticipation du mode d’accès à la direction permet de compléter cette approche.

Les dirigeants des classes A et B :

Ces dirigeants sont très majoritairement des successeurs.

L’anticipation de cette succession a été gérée de manière très basique - voire artisanale - par le père du dirigeant Thémis, qui a simplement compté son fils au nombre des salariés. Il faut noter que c’est ce même schéma que le dirigeant actuel est en train de reproduire.

Le dirigeant Déméter a totalement subi cette succession qui l’a entraîné à changer d’orientation, par devoir familial.

Les autres dirigeants ont suivi des études dans l’objectif - anticipé - de prendre la succession de l’entreprise familiale.

Les dirigeants de la classe C :

Ces dirigeants sont principalement représentés dans la catégorie des créateurs.

Ces créations d'entreprise sont toutes plus au moins le fruit d'une opportunité saisie au bon moment. L'épouse du dirigeant Héra explique la rapidité de décision dont il leur a fallu faire preuve. Et le dirigeant Triton, même s'il a longtemps aspiré à cette position, reconnaît avoir saisi l'opportunité car il connaissait de longue date la situation financière de l'entreprise.

Le dirigeant Apollon avait auparavant créé sa propre entreprise qui, *a priori*, a fait rapidement faillite.

Les dirigeants de la classe D :

Cette classe ne présente pas d'unité qui puisse la rendre analysable.

L'anticipation, par la famille, de la succession de l'entreprise Athéna a été totale, puisque chaque enfant s'est spécialisé dans un domaine d'expertise différent, et nécessaire à l'entreprise. Le dirigeant Arès - acheteur de l'entreprise en difficultés - semble avoir été tenté de « faire son Saint-Bernard » devant les problèmes de l'entreprise.

L'entreprise Zeus constitue l'exception puisque le dirigeant est salarié.

2.2.1.4 Les différents domaines de compétence du dirigeant, une incidence prévisible sur le design du système de CDG

Il s'agit ici de dresser l'équivalent d'une fiche de poste de la fonction dirigeant. Les compétences mobilisées sont multiples et ne peuvent pas toutes être identifiées chez un dirigeant lors d'un entretien d'une durée de - grand maximum - deux heures. Mais, c'est la diversité des compétences identifiables qui permet justement de pouvoir en repérer au moins une ou deux par catégorie, et de pouvoir affirmer que le dirigeant possède des capacités dans ce type d'activité. Chaque domaine des activités réalisées par un dirigeant en général est donc détaillé, afin de pouvoir repérer un maximum d'aptitudes chez le dirigeant interviewé.

- Les compétences en CDG :

- Etre capable de lire et d'interpréter un bilan et un compte de résultats,
- Savoir calculer les charges fixes,
- Pouvoir mettre en place une comptabilité analytique,
- Savoir manipuler un outil prospectif
- Penser à utiliser des outils d'aide à la prise de décision
- Composer des outils personnalisés adaptés aux besoins de l'entreprise et des situations

- Les compétences en management :

- Savoir diriger une équipe
 - Notion de légitimité du pouvoir, notion de délégation
- Savoir motiver les salariés, recueillir leur adhésion
 - Notion d'empathie et d'intelligence émotionnelle
- Avoir su anticiper la succession de l'entreprise en se formant de manière adéquate

- Les compétences en marketing

- Pouvoir anticiper les caractéristiques du bien, ou du service, attendu par le consommateur
 - Etre capable de valoriser une étude de marché
 - Savoir établir des relations avec le territoire
 - Savoir se positionner sur un marché, un marché international

- Les compétences techniques :

Maîtrise des techniques et des procédés de fabrication
Aptitude à conduire des machines à commande numérique
Capacité d'innovation technologique

Bien sûr chaque dirigeant ne possède pas de compétences dans tous les domaines cités. Sur la base des capacités nécessaires ainsi répertoriées, il est plus aisé d'évaluer les compétences des dirigeants rencontrés.

Les discours des dirigeants sont étudiés afin de cerner au mieux leurs diverses compétences. Celles-ci sont souvent confirmées par les salariés, spécialement concernant des compétences techniques.

- Les dirigeants des entreprises Thémis, Mnémosyne, Héphaïstos, Hermès, Aphrodite, Hadès et Hestia ne possèdent que de faibles compétences en CDG

Le dirigeant Thémis présente de grosses lacunes dans ses pratiques de CDG : « on n'intègre pas encore les frais de R & D », « euh... non, il m'a dit qu'on pouvait y aller ». Lorsqu'il affirme, en parlant de son fils, nouveau commercial : « il coûte plus à l'entreprise qu'il ne rapporte », il n'a pas de notion d'investissement immatériel à plus ou moins long terme. Son comportement envers les salariés montre qu'il n'a aucun sens du management des hommes. Il ne semble pas très au fait des pratiques de marketing : « nous n'arrivons pas vraiment à les commercialiser », « on a adressé des plaquettes publicitaires aux designers ». Le cœur de l'entreprise, pour ce dirigeant, se situe au niveau des machines. Ce sont les seules compétences qu'il maîtrise totalement.

Le dirigeant Mnémosyne n'a jamais été tenté par une formation en gestion approfondie. Pourtant, il a conscience des lacunes : « on gère mal... on doit un peu planter la rentabilité à cause de ça », « on a tout faux quand on fait ça, il faut le savoir ». En 'compensation', il possède une forte logique managériale : « ne pas avoir un gros client qui représente plus de 40% du CA ». Ses capacités techniques (Bac + 2) lui permettent de conseiller les salariés qui le sollicitent, et n'a pas peur d'affirmer « on sait faire » quelle que soit la technicité requise par un chantier.

Si **le dirigeant Héphaïstos** possède des « routines » de management, cependant il n'en maîtrise pas la théorie, en effet il semble ne pas comprendre le terme 'externaliser' ! Il ne cache pas que sa formation technique était un peu contrainte, pour autant, les connaissances doivent toujours exister.

Le dirigeant Hermès paraît peu capable de communiquer sur son mode de management. Il possède une formation en mécanique automobile, éloignée des techniques de travail du bois et des panneaux, mais qui a dû créer chez lui un sens technique développé. Ce phénomène est confirmé par ses explications très techniques, et le fait qu'il réalise les usinages complexes lui-même.

Le dirigeant Aphrodite est peu à l'aise avec le CDG et n'ose pas l'avouer dans un premier temps : « je crois... euh... j'aurais peur d'en oublier », puis reconnaît « je n'aurais même pas envisagé de regarder ce document », « les ... charges de structure (...) ne sait pas détailler ». Les salariés de l'entreprise expliquent que le dirigeant a tendance à revenir sur certaines décisions, indice d'une gestion peu réfléchie. Il possède un Bac technique, *a priori* pas spécialement orienté vers le bois, néanmoins ses compétences sont reconnues par les salariés.

Les compétences en CDG du **dirigeant Hadès** semblent surtout basées sur son expérience professionnelle, et sur l'habitude : « au début, j'avais l'impression que cela constituait un coût supplémentaire pour l'entreprise », mais « si on additionne (...) on a plus vite fait de faire appel à un sous-traitant ». Ses connaissances en CDG l'amènent à souvent solliciter les conseils de l'expert-comptable.

Le dirigeant Hestia est un autodidacte. Il a été formé à la technique jusqu'à ce qu'il estime qu'il était capable de créer sa propre entreprise. Mais l'aspect gestionnaire n'était pas pris en considération. Il s'est totalement formé « sur le tas ». Néanmoins, sa position de maire semble lui avoir apporté des connaissances en gestion, qu'il met en œuvre dans l'entreprise. De nombreuses actions, semblant relever de compétences en management, sont en fait issues de son intuition concernant le type de relation qu'il cherche à établir avec ses salariés. En effet, il sait les motiver et les faire adhérer à ses projets, puisque ce sont eux qui sont concernés en premier lieu.

- Les dirigeants des entreprises Héra et Poséidon sont favorisés par la formation en comptabilité de leur épouse, les dirigeants des entreprises Déméter, Apollon et Artémis possèdent quelques connaissances en CDG

Le dirigeant Héra et son épouse-comptable se complètent mutuellement : « il constate la situation au volume de commande, moi je surveille par le biais de la trésorerie ». Néanmoins, la comptable possède des compétences : « il faut bien conforter chaque étape avant de passer à la suivante ». Elle a conscience de l'ampleur des besoins de connaissances : « il faut s'informer, ne rien laisser passer », « heureusement qu'il est passé par là avant (GE) ». Le dirigeant a suivi une formation Bac + 2 dans le domaine technique. Il a bien compris que « le client a besoin d'en discuter avec le dirigeant lui-même ».

Aux dires de son successeur, **le dirigeant Poséidon** possède certaines connaissances des mécanismes de l'entreprise, qu'il cultive par la mise en œuvre d'outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise, avec l'aide de son épouse-comptable. Cependant, il demande conseil à l'expert-comptable pour les décisions tactiques, spécialement concernant les investissements en matériel et le choix du mode de financement. Il a suivi des études techniques identiques à celle du dirigeant Mnémosyne (Bac + 2).

Le dirigeant Déméter, conscient des nécessités, a suivi une formation continue en gestion, et il reconnaît avec humilité qu'« il fallait vraiment partir de la base » ; il ajoute : « je ne supporte toujours pas de ne pas savoir lire un bilan ». Il sait compenser l'absence de connaissances théoriques par de la logique : « c'est mon rôle, au moment du choix et de la commande ». Il reconnaît que l'aspect technique reste son point faible.

Le dirigeant Apollon est fier d'annoncer sa formation à l'Ecole Boulle à Paris : « le must », mais il en a peut-être retiré plus de compétences en termes de créativité que de technicité. Il semble posséder des compétences innées en marketing : « c'est là que les produits haut de gamme trouvent à se vendre », « s'adresser aux bonnes personnes », « le relationnel ».

Les compétences en management du **dirigeant Artémis** tendent vers un savoir faire en GRH : « il faut savoir composer les équipes ».

- Les dirigeants des entreprises Triton et Athéna sont assez compétents en CDG

Le dirigeant Triton fait lui-même le point sur ses compétences : « mes compétences en gestion ne sont pas suffisantes », « je me sens encore en rodage », « je suis des formations à droite, à gauche ». Il a suivi des études en lien avec le commerce, puis une formation pour être gérant d'une GE de distribution, aussi, il maîtrise l'aspect marketing : « la satisfaction clients, là je suis dans mon élément ».

Compétences en CDG et rationalité caractérisent **les dirigeants Athéna** (1 & 2) : « le prix d'une évolution harmonieuse, sans risque pour la trésorerie ». Ils les mettent largement en application : « vers un flux tendu », « des méthodes de management dans l'air du temps ». Ils ont avant toutes choses effectué une analyse SWOT : « on a bien cerné les contraintes et les dangers, la concurrence, l'évolution des marchés ». Il (1) affirme étudier, avec son frère (2), « toutes les données du problème, et toutes les solutions possibles », puisqu'ils se complètent parfaitement. En effet, l'un des deux dirigeants (1) possède des notions de marketing et reconnaît son orientation « plus vers les relations extérieures, le commercial », tandis que l'autre dirigeant (2) a suivi des études techniques.

- Les dirigeants des entreprises Zeus et Arès font preuve de fortes compétences en CDG

Beaucoup d'indices montrent que **le dirigeant Zeus** se donne les moyens d'obtenir les compétences nécessaires au management et que le résultat est probant : « beaucoup à apprendre de son [l'ancien dirigeant] expérience », « une formation continue à l'IFG ». Avec une formation de technico-commercial, d'une part, il maîtrise les techniques de vente et sait fixer des objectifs aux commerciaux : « les objectifs des commerciaux sont négociables mais pas négociés (...) apporter la preuve qu'on ne peut atteindre un objectif », d'autre part, il possède des compétences techniques indéniables au niveau de l'éco-conception.

Le dirigeant Arès a une solide formation en gestion, sur laquelle se greffe une forte expérience professionnelle : « j'ai mis en place un plan social », « une expérience de la GE, de la gestion financière, des redressements de situation ». Cependant, ses connaissances sont plus adaptées à la GE et il avoue se trouver « confronté à des problèmes nouveaux pour moi ». On identifie bien les dirigeants non-techniciens - **les dirigeants Apollon, Triton, Arès** - comme étant les plus retirés de la production.

La répartition de la variable 'compétences en CDG' en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser ainsi :

Tableau 79 recherche de correspondance avec les compétences en CDG

Compétences en CDG	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Faibles	Thémis, Mnémosyne, Héphaïstos, Hermès	Aphrodite	Hadès, Hestia	
Dans la moyenne		Héra, Poséidon, Déméter	Apollon, Artémis	
Assez fortes			Triton	Athéna (1)
Fortes				Zeus, Arès
Compétences de l'épouse		Héra, Poséidon		

Une correspondance permet de lier le design du système de CDG et les compétences en CDG. La diagonale est clairement visible. En effet, le déplacement de la classe A vers la classe D est clairement associé au renforcement des compétences.

Les dirigeants qui possèdent les plus faibles compétences favorisent un contrôle d'exécution.

Les dirigeants de moyenne compétence en CDG, ou de compétences renforcées par les capacités de leur épouse en tant que comptable de l'entreprise, privilégient majoritairement l'instrumentation du contrôle des comportements. Il est rappelé que ce type de contrôle peut être pratiqué sans formalisation.

Les dirigeants au moins aussi à l'aise avec le CDG que les précédents, mais avec leurs seules compétences personnelles, pratiquent un pilotage des actions engagées dans l'objectif de l'atteinte de leur vision 'stratégique'.

Les dirigeants présentant les meilleures compétences en gestion s'orientent vers un système de CDG complet.

La répartition de la variable 'compétences en management' en fonction du design du système de CDG appartenant au dirigeant se présente ainsi :

Tableau 80 recherche de correspondance avec les compétences en management

Compétences en management	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Faibles				
Dans la moyenne	Thémis, Mnémosyne, Hermès, Aphrodite		Hadès	
Assez fortes	Héphaïstos	Poséidon, Déméter	Apollon, Triton	
Fortes		Héra	Artémis, Hestia	Zeus, Arès, Athéna (1)

Une correspondance permet de lier le design du système de CDG et les compétences en management. Une diagonale est visible. Le schéma global de la répartition des compétences en management est le même que celui des compétences en CDG.

La répartition de la variable ‘compétences en marketing’ en fonction du design du système de CDG peut se visualiser ainsi :

Tableau 81 recherche de correspondance avec les compétences en marketing

Compétences en marketing	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Faibles				
Dans la moyenne	Thémis, Héphaïstos, Hermès	Aphrodite		
Assez fortes	Mnémosyne	Héra, Poséidon, Déméter	Hadès, Hestia	Arès
Fortes			Apollon, Artémis, Triton	Zeus, Athéna (1)

Une correspondance permet de lier le design du système de CDG et les compétences du dirigeant en marketing. La diagonale est distinctement visible. La recherche de correspondance montre le même mouvement dans ce tableau que dans celui concernant les compétences en CDG, c'est-à-dire un déplacement de la classe A vers la classe D au fur et à mesure de l'augmentation de ce type de compétence.

Les compétences techniques sont peut-être les capacités les plus difficiles à évaluer, car les dirigeants qui mettent en avant leurs compétences techniques le font généralement dans l'objectif de cacher des lacunes dans d'autres domaines. Mais l'inverse n'existe pas, c'est-à-dire que le dirigeant globalement compétent, ne fait pas montre de son savoir technique. La répartition de la variable ‘compétences techniques’ en fonction du design du système de CDG appartenant au dirigeant se présente comme suit :

Tableau 82 recherche de correspondance avec les compétences techniques

Compétences techniques	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Faibles			Apollon, Triton,	Arès
Dans la moyenne		Déméter	Artémis	
Assez fortes	Héphaïstos	Aphrodite	Hadès, Hestia	
Fortes	Thémis, Mnémosyne, Hermès	Héra, Poséidon		Zeus, Athéna (2)

Une correspondance permet de lier le design du système de CDG et les compétences techniques du dirigeant. Une diagonale inversée par rapport aux trois autres diagonales observées précédemment est bien visible.

En effet, en excluant les dirigeants des entreprises Zeus et Athéna (deux frères complémentaires), le tableau présente une diagonale, mais qui est inversée par rapport à celle concernant les connaissances en CDG et retrouvée au sujet des compétences en management et en marketing. C'est-à-dire que plus le dirigeant est technicien, plus il favorise le contrôle d'exécution.

Une correspondance 'positive' est observée entre, d'une part, les compétences en CDG, en management et en marketing et, d'autre part, le design du système de CDG.

Les études de cas ont montré que le savoir du conjoint pouvait se cumuler à celui du dirigeant, car la délégation prend une autre dimension qu'avec un simple subordonné, la notion de confiance étant alors à son maximum.

Une correspondance 'négative' apparaît entre les compétences techniques et le design du système de CDG.

La revue de la littérature attribue aux compétences une forte incidence sur la composition du système de CDG. Cette étude ne fait que confirmer ce fait, en y apportant des compléments d'enseignements. Plusieurs cas de figures se dessinent, car les compétences sont acquises, d'une part, par le biais de la formation – initiale ou continue – et, d'autre part, grâce à l'expérience professionnelle. Les dirigeants de l'échantillon présentent des itinéraires professionnels qui permettent d'expliquer leurs compétences.

Type de formation	Dirigeants
Technique en entreprise (apprenti)	Thémis, Hestia, Hadès
Technique (Bac Pro, Bac + 2 bois) Ancienne génération	Mnémosyne, Poséidon, Apollon, Héra, Héphaïstos
Technique (Bac Pro, Bac + 2 bois) Nouvelle génération ou combiné gestion	Athéna (2), Aphrodite
Techniques autres domaines	Hermès
Gestion-Management-Marketing	Athéna (1), Zeus, Triton
Gestion-Droit	Arès, Déméter
Expérience professionnelle	
Dans cette même entreprise	Mnémosyne, Poséidon, Athéna (1 & 2), Déméter, Héphaïstos, Thémis, Aphrodite
Variée	Apollon, Artémis, Triton, Arès, Hadès, Hestia, Hermès
En GE	Héra, Zeus, Apollon, Triton, Arès

Les dirigeants de la classe A :

- Apprenti dans l'entreprise familiale, puis ouvrier, puis chef d'atelier dans cette même entreprise jusqu'à la prise de direction (Thémis)
- Formation technique dans le domaine du bois, sans approche de la gestion, puis chef d'atelier dans cette même entreprise jusqu'à la prise de direction (Mnémosyne, Héphaïstos),

- Formation technique dans un autre domaine, sans approche de la gestion, puis expérience professionnelle variée, en PE de différents domaines d'activité, y compris le bois (Hermès).

Les dirigeants de la classe B :

- Formation technique, sans approche de la gestion, puis 'bras droit' du père-dirigeant jusqu'à la prise de direction (Poséidon),
- Formation technique et commerciale, puis 'bras droit' du père-dirigeant jusqu'à la prise de direction (Aphrodite),
- Formation en gestion, puis expérience professionnelle variée, en GE du même secteur d'activité (Héra),
- Formation juridique, puis directement la prise de direction (Déméter).

Les dirigeants de la classe C :

- Apprenti, puis ouvrier, puis chef d'atelier dans des domaines variés, expérience professionnelle variée, en PME (Hadès, Hestia),
- Formation technique dans le domaine du bois, sans approche de la gestion, puis expérience professionnelle variée, en GE de différents secteurs d'activité, et une création d'entreprise qui a échoué (Apollon),
- Formation commerciale, puis en gestion, et expérience professionnelle variée, en GE du même secteur d'activité (Triton),
- Autodidacte, expérience professionnelle variée, en PME de différents secteurs d'activité (Artémis).

Les dirigeants de la classe D :

- Formation en gestion, plus formation continue, et expérience professionnelle en GE du même secteur d'activité (Zeus),
- Formation en gestion (1) et technique (2), puis expérience professionnelle – sans responsabilités - dans l'entreprise familiale jusqu'à la prise de direction (Athéna),
- Formation en Gestion et en Droit, puis expérience professionnelle dans d'autres domaines d'activité, en GE (Héra).

Ainsi, plus que les compétences proprement dites, c'est l'itinéraire professionnel ayant permis d'acquérir ces compétences qui est important, et qui justifie la correspondance avec le design du système de CDG.

Il convient maintenant d'étudier non plus seulement l'itinéraire professionnel, mais l'itinéraire socioprofessionnel du dirigeant, c'est-à-dire son approche des réseaux relationnels et professionnels.

2.2.1.5 L'appartenance à des réseaux relationnels et professionnels, un avantage certain selon la revue de la littérature

Les réseaux relationnels correspondent aux clubs de dirigeants ou aux Chambres de Commerce et d'Industrie, par exemple. Ces associations proposent des conférences sur des sujets d'actualité, ainsi que des possibilités de discussions informelles entre adhérents. Elles répondent principalement aux questions de management et nourrissent les compétences en gestion.

Les réseaux professionnels, en répondant à des besoins matériels ou techniques, se traduisent souvent par la réactivité lors d'un problème de capacité ou de délai de production. Toutes les

entreprises possèdent un minimum de réseaux professionnels développés par leur activité ; cependant certains dirigeants favorisent davantage de bonnes relations avec le territoire et tissent ainsi des réseaux professionnels solides et fiables.

Clairement questionnés sur leur appartenance à des réseaux, les dirigeants commentent l'approche qu'ils ont de ce mode relationnel. Le niveau d'appartenance à des réseaux relationnels et professionnels, ou d'intégration dans le territoire, est considéré de manière relative entre tous les dirigeants de l'échantillon, et permet de former trois catégories de dirigeants : sans réseau, réseau peu utilisé, bon emploi des réseaux.

- Les dirigeants Thémis, Hadès et Héphestos n'ont pas une approche favorable des réseaux.

Le dirigeant Thémis ne perçoit pas l'utilité économique et relationnelle d'appartenir à des réseaux et considère que l'« on n'a pas de temps pour ça ».

Hermétique à l'intérêt que présentent des réseaux relationnels, **le dirigeant Hadès** demande : « à quoi ça sert ? A perdre du temps ? ». En effet, il considère qu'en « entreprise c'est chacun pour soi » ce qui coupe court à toute forme de coopération.

Le dirigeant Héphestos justifie le fait qu'il ne souhaite pas développer de réseaux professionnels ni relationnels : « chaque entreprise est un cas particulier, ce qui est vrai pour l'une ne l'est pas forcément pour l'autre ». Au demeurant il travaille avec un réseau de sous-traitants.

- Les dirigeants Mnémosyne, Athéna et Hermès appartiennent plus ou moins à un réseau professionnel, mais ne savent pas en tirer profit.

Le dirigeant Mnémosyne fait partie d'une association professionnelle : 'Cobaty International', association de dirigeants d'entreprises dans le domaine de la construction, quelle que soit leur taille, et leur branche d'activité. Mais, depuis quelques années il « laisse un peu tomber », car il considère que, l'habitude aidant, « ça ne me sert pas à grand-chose, beaucoup de parlote ». Ainsi, il possède des possibilités, qu'il n'exploite pas, d'utiliser un réseau relationnel auquel il adhère. Au demeurant, au niveau professionnel, il affirme : « on sait à qui demander tel ou tel travail en urgence ».

Le dirigeant Athéna reconnaît que le fait d'être deux favorise de « s'épauler mutuellement », ils sont donc moins en recherche de réseaux relationnels, et semblent avoir tendance à s'isoler un peu de l'extérieur. La « synergie » créée à eux deux ne les incite pas à rechercher à intégrer des réseaux. Au demeurant, ils multiplient ainsi par deux le nombre de potentialités d'appartenance à des réseaux.

Le dirigeant Hermès appartient à « un club de jeunes créateurs d'entreprise, par habitude », mais il ne semble pas utiliser les potentialités offertes par ce réseau relationnel.

- Les dirigeants Zeus, Apollon, Artémis, Héra, Poséidon, Triton, Arès, Hestia, Déméter et Aphrodite ont compris tout l'intérêt d'exploiter les relations créées par les réseaux professionnels.

Intégré au groupe de recherche sur les matériaux à l'ENSTIB, **le dirigeant Zeus** explique qu'il « fréquente beaucoup de dirigeants d'entreprise de tous secteurs ». Il n'hésite pas à

agrandir et diversifier ses réseaux : « on exploite au maximum les relations commerciales des commerciaux ». Il définit l'avantage fourni par un réseau professionnel comme le fait de posséder le numéro de portable personnel d'un partenaire, d'avoir la possibilité de le déranger quel que soit le jour et l'heure, afin d'obtenir dans les meilleurs délais le service ou le bien indispensable à la bonne conduite d'une affaire.

Le dirigeant Apollon construit les bases de sa notoriété sur ses réseaux et sur son relationnel avec les clients et les partenaires de l'entreprise : « les gens se rappellent de moi ». Il considère que les réseaux constituent la clé de la réussite, et entre autres que « la différence avec les concurrents, c'est le relationnel ».

Le dirigeant Artémis a bien compris que « les gens aiment bien transmettre, ils ne se font pas prier », car en effet « c'est gratifiant de savoir », et il utilise cette caractéristique des individus pour se constituer des réseaux d'information dans tous les domaines. Il est en permanence en liaison avec des membres de ses réseaux tant relationnels que professionnels : « je ne fais que ça, tout ce qui rapporte des infos ».

Afin de « s'introduire dans des réseaux de franchise en parapharmacie », **le dirigeant Héra** « fait partie d'un club de jeunes dirigeants et d'une association de créateurs de PME ». Il se donne les moyens d'être intégré dans différents réseaux, spécialement professionnels, dans le domaine dans lequel il souhaite obtenir des chantiers.

Selon la formule de son épouse, tout le monde connaît **le dirigeant Poséidon** et il connaît tout le monde. Dans ce type d'activité, les « tuyaux » s'échangent facilement ; il les utilise lors des embauches ou pour des conseils d'ordre juridique.

Le dirigeant Triton considère qu'« un commercial a toujours un réseau autour de lui », « on a les échos ». En effet, il explique qu'il connaît parfaitement les marchés allemand et autrichien de ce secteur d'activité, par le biais du fabricant de panneaux basé en Autriche (la Société Egger⁷⁰) dont il gère une plateforme de distribution.

Le dirigeant Arès est issu de la GE et en a gardé des réseaux relationnels. Mais, il reconnaît que ces réseaux concernent les GE, et sont en décalage avec son contexte actuel en PE. Aussi, il n'hésite pas à continuer à intégrer de nouveaux réseaux : « je fais partie de groupes de travail organisés par notre fédération ».

Le dirigeant Hestia affirme : « je discute beaucoup avec les gens », « j'ai toujours fait partie de groupements plus ou moins politiques ». Ses réseaux sont principalement sociaux et humanitaires, plus que professionnels.

Le dirigeant Déméter a compris que « si on intègre bien la notion de partenariat, ça change pas mal la vision », et il travaille à intégrer des réseaux relationnels, ce qui lui permet d'affirmer : « je me crée un petit réseau qui grandit ».

Le dirigeant Aphrodite recherche à « discuter avec des chefs d'entreprise, échanger des idées, des trucs » et favorise les réseaux relationnels.

La répartition de la variable 'appartenance à des réseaux' en fonction du design du système de CDG peut se visualiser ainsi :

⁷⁰ Société qui, pour la 'petite histoire', possède aussi des brasseries et commercialise des bières du même nom

Tableau 83 recherche de correspondance avec l'appartenance à des réseaux sociaux

Appartenance à des réseaux	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Non	Thémis, Héphaïstos		Hadès	
Non opérationnalisée	Mnemosyne, Hermès			Athéna
Forte		Héra, Poséidon, Déméter, Aphrodite	Apollon, Artémis, Triton, Hestia	Zeus, Arès

La correspondance entre l'appartenance à des réseaux relationnels ou professionnels et le design du système de CDG est établie.

Les dirigeants de la classe A :

Ils n'utilisent pas - ou très peu - les avantages des réseaux relationnels. Le dirigeant Mnemosyne explique avoir été membre de Cobaty France, mais ne plus en percevoir l'utilité. C'est compréhensible dans la mesure où, concernant ces dirigeants en recherche d'exploitation de la production, ce type de relations ne peut être bénéfique que s'il apporte des commandes soit supplémentaires, soit plus intéressantes. Or, généralement ces réseaux permettent d'acquérir des techniques de gestion par mimétisme, de développer les connaissances, ou de déceler des opportunités. Ainsi, il est possible de comprendre que cette approche ne corresponde pas aux besoins de ces dirigeants.

Les dirigeants de la classe B :

Ces dirigeants fréquentent assez régulièrement les réseaux relationnels. Surtout intéressés par une meilleure connaissance des mécanismes de l'entreprise, ils sont à l'écoute des informations concernant les pratiques des autres entreprises, jugées mieux développées dans ces domaines de la gestion, du management et du marketing. Ils importent les techniques de management, par mimétisme, et favorisent ainsi le développement des capacités de l'entreprise.

Dans le cas de l'entreprise Héra, le dirigeant cherche à infiltrer les réseaux de franchise de parapharmacie pour obtenir des chantiers en série. L'investissement en temps, que représente la création de réseaux, fournit un retour en termes de nombre de commandes et d'extension géographique du marché.

Les dirigeants de la classe C :

Ces dirigeants font preuve d'une forte appartenance à des réseaux. Ils sont en recherche permanente d'opportunités dans l'environnement, et les réseaux constituent pour eux la meilleure des sources d'informations. Les informations ainsi obtenues sont variées, elles peuvent être recoupées, donc vérifiées et approfondies par le biais de ces mêmes réseaux.

Le dirigeant Hadès est encore une fois en décalage par rapport à la classe C. En effet, son approche des réseaux relationnels le situe bien plus en situation d'exploitation de la production de l'entreprise (classe A), comme il se situait préalablement à son action de valorisation du bilan.

Les dirigeants de la classe D :

Dans le cadre de la vision globale – du fonctionnement de l’entreprise, mais surtout de son environnement, y compris juridique et législatif – que souhaitent développer ces dirigeants, les réseaux représentent presque une solution de facilité. En effet, des informations juridiques et légales ciblées sont plus facilement obtenues par le biais de contacts appropriés, que par une recherche ingrate, et parfois longue, sur Internet ou dans des documents de travail (Lefebvre, Liaisons Sociales...). Les réseaux professionnels éventuellement constitués lors d’une expérience professionnelle en GE (dirigeant Arès) sont aussi riches en informations.

Aussi, une correspondance entre l’appartenance à des réseaux et le design du système de CDG peut être mise en évidence. Ce lien est analogue à celui présenté dans la littérature, mais il peut être appréhendé avec plus de finesse en introduisant la notion d’itinéraire socioprofessionnel.

Cependant cette correspondance est-elle l’indice

- d’une volonté de développement des techniques de management,
- d’un souhait de perfectionnement des connaissances en CDG,
- d’un dirigeant dynamique, curieux, et capable d’adopter des outils de CDG,

ou bien le signe :

- d’un certain niveau de réceptivité au mimétisme,
- d’acceptation et de recherche de normes communes à la profession ?

2 . 2 . 2 Les variables constituant la personnalité du dirigeant, degré de l’incidence sur le design du système de CDG

Comme tout être humain, le dirigeant de PE définit son comportement en fonction de sa personnalité. Entre autres, il possède en propre un type d’attitude, un rapport au temps, une attirance – ou non – pour le risque.

2 . 2 . 2 . 1 L’attitude du dirigeant, la déclinaison de son niveau d’engagement personnel

L’attitude du dirigeant constitue l’expression de sa motivation ; elle est déterministe, volontariste ou pro-active. L’attitude du dirigeant peut être évaluée par la consolidation de l’étude de plusieurs variables : l’engagement personnel, la position dans le cycle de vie professionnelle, les expériences antérieures - échecs ou succès - et l’esprit de compétition.

L’engagement personnel du dirigeant s’évalue à travers le fait de vivre, voire de ‘vibrer’ pour son entreprise, d’y consacrer un temps considérable, ou d’y penser jour et nuit.

La position dans le cycle de vie professionnelle a un impact non négligeable sur le dynamisme du dirigeant. L’âge du dirigeant et son ancienneté à la direction sont des variables factuelles, qui ne sont pas recueillies par le biais des discours.

Les succès ou les échecs antérieurs, qui peuvent jouer dans les deux sens – donner envie de rebondir ou démotiver – restent souvent en trame de fond de toute action envisagée. Néanmoins, tous les dirigeants ne sont pas concernés par un passé fort en répercussions.

L’esprit de compétition dans la vie personnelle se retrouve dans le comportement dans la vie professionnelle. Il peut parfois s’exprimer autrement que par la volonté d’obtenir une première place. Tous les dirigeants ne sont pas concernés ; lorsque le discours n’en permet

pas l'évaluation, cela ne signifie pas que cet esprit n'existe pas, tout au plus que le dirigeant ne le met pas en œuvre dans le cadre de sa fonction.

De l'analyse des discours des dirigeants, il ressort que :

- Les dirigeants Thémis, Mnemosyne, Héphaïstos, Hermès et Aphrodite ont une attitude déterministe.

Le dirigeant Thémis ne paraît pas très impliqué dans la recherche de distributeurs des modèles au nouveau design ; pourtant, il « a voulu innover pour rester dans le coup ». Cependant, il vient de vivre un échec avec la perte d'un client : « on a perdu un gros client, une affaire vraiment moche » ; auquel s'ajoute le fait que la chaîne de laquage « a fortement endetté l'entreprise et elle n'est pas rentabilisée ». Il apparaît néanmoins comme assez défaitiste, et considère que l' « on n'est pas là pour bouffer les concurrents ».

Plein de désillusions, **le dirigeant Mnemosyne** se pose des questions sur la vie qu'il a plus ou moins choisie : « on se demande sérieusement si le jeu en vaut la chandelle ! », « c'est quoi les satisfactions ? ». Il semble proche de la démotivation. Le fait qu'il ne se sente pas épaulé joue sur la qualité de son engagement : « ça, les salariés, ce n'est pas leur problème ». Il considère comme un échec la façon dont l'entreprise lui a été transmise, même s'il s'agit en fait d'un échec familial et non professionnel. Il avoue se sentir « cassé ».

Le dirigeant Héphaïstos va jusqu'à considérer l'entreprise comme redevable envers lui : « j'en ai dépensé de l'énergie pour elle », « que la boîte me fasse une retraite en or ». Il répète très souvent, durant la visite de l'entreprise, qu'il y est très attaché. Cependant, il gère avec une certaine distance : « sans avoir tous les tracas », « il faudrait (...) consacrer de l'énergie ».

Le dirigeant Hermès reconnaît que « son marché n'est pas glorieux et ses revenus pas gigantesques », mais semble s'en contenter. En revanche, il vient d'investir dans une machine, ce qui tendrait à prouver son dynamisme. Mais le fait qu'il n'ait pas encore suffisamment de commandes confirmerait une mentalité laxiste.

L'engagement du **dirigeant Aphrodite** semble mesuré. Il n'a engagé aucune démarche pour travailler avec d'autres bureaux d'études que ceux de la région parisienne, comme il prétend le souhaiter. Cependant, il note : « j'avais participé à un séminaire pour apprendre à lire un bilan » ; en effet, toutes les actions de formation continue peuvent être considérées comme des preuves d'engagement dans la vie de l'entreprise. Mais cette tentative avait constitué pour lui un échec : « j'avais souffert, vous ne pouvez pas imaginer ».

- Les dirigeants Héra, Poséidon, Arès, Hadès, Athéna et Déméter font preuve de volontarisme.

Le dirigeant Héra semble consacrer beaucoup de son temps pour intégrer les réseaux de franchises qui lui tiennent à cœur : « des actions, (...), des salons (...) il fait partie de clubs (...) il assiste à des réunions pour rencontrer des gens... être connu ». Le couple reconnaît avoir toujours pu se féliciter d'avoir saisi l'opportunité d'acheter l'entreprise.

La seule image perçue du **dirigeant Poséidon** (qu'il n'a pas été possible de rencontrer) consiste en ce mot de son épouse : « c'est un battant ! ».

Assez âgé, **le dirigeant Arès** ne s'attendait pas à vivre ces désillusions et il semble en être très marqué : « un pic en 2005 qui m'a fait quasiment croire au dépôt de bilan ». Il semble ne pas comprendre pourquoi il ne parvient pas à stabiliser financièrement l'entreprise. Ses

illusions perdues ont emporté son dynamisme. Peut-on considérer comme un indice d'esprit de compétition le fait qu'il avoue avoir voulu être le « Zorro » de l'entreprise en mauvaise situation financière ?

Le dirigeant Hadès rejette toute implication dans les suites de ses 'combines' pour « booster les bilans ». En ce sens, il est plus proche de la malhonnêteté que du volontarisme, mais il ne peut pas être taxé de déterminisme.

Très énergique, **le dirigeant Athéna** correspond bien à la définition qu'il donne de son frère et de lui-même : « on se sent jeunes et dynamiques », « et puis, le fait d'être deux ! ». Cependant, il apprécie aussi le fait de se sentir épaulé par son frère, car il considère que : « c'est quand même lourd à porter, même à deux ». Pendant quelques années, les futurs dirigeants n'ont pas pu exprimer leur volonté, ils semblent en avoir été brimés. Il n'hésite pas à avouer qu'il se bat littéralement pour obtenir la croissance souhaitée.

En s'assimilant totalement à l'entreprise, **le dirigeant Déméter** montre tout son engagement : « c'est moi à travers l'entreprise ». Mais il reconnaît avoir « vécu des jours de découragement » et n'avoir parfois poursuivi que « sous la pression familiale ». L'échec qu'il ressent se situe au niveau de ses compétences en gestion : « je ne supporte toujours pas de ne pas savoir lire un bilan ».

- Les dirigeants Zeus, Apollon, Artémis, Triton et Hestia s'impliquent au point d'avoir une attitude pro-active.

Le dirigeant Zeus estime qu'il s'implique largement : « je donne assez de ma personne ». Il s'enthousiasme à expliquer le principe de l'éco-conception. Très ouvert d'esprit, il apprécie tout ce qui comporte un aspect découverte : « des étudiants en formation dans l'entreprise, c'est sympa de pouvoir échanger », « c'est passionnant tout ce qui est en gestation comme innovation ». Il semble en permanence dans les *starting-blocks* d'une innovation : « il faut être prêt à suivre la manœuvre ». Il est à noter que c'est le seul dirigeant qui a posé des questions sur la présente recherche et sa finalité, au-delà du simple échange de politesse. Il vit comme un succès sa décision de poursuivre une stratégie basée sur l'éco-conception. Il reconnaît qu'il se sent l'esprit de compétition, et aurait aimé utiliser son sens tactique : « j'aurais volontiers pratiqué la voile en compétition ».

Le dirigeant Apollon semble s'enthousiasmer tout seul : « c'est épatant, non ? ». Il est passionné par ce qu'il crée et par la vie qu'il mène. Il avait créé sa propre entreprise sur un créneau déjà saturé, puis il est revenu en Lorraine, lorsque son père a voulu vendre l'entreprise, alors qu'ils avaient arrêté de travailler ensemble depuis quelques années. Son esprit de compétition s'exprime à travers sa lecture des articles de journaux qui le ravissent : « encore un nouveau show-room à Paris... ». Il fait penser à la satisfaction d'un sportif savourant son heure de gloire.

Le dirigeant Artémis est capable de s'enflammer pour ses propres idées, au point de ne plus être rationnel. Il démontre son engagement personnel par le fait qu'il suit régulièrement des stages de formation aux nouvelles techniques. Il se remémore ses débuts où les affaires ont rapidement démarré : « très vite, il a fallu investir ». Il avoue son désir de position de leader : « je veux être toujours en avant-garde de ce qui se fait de mieux », « je suis un des premiers ».

Le dirigeant Triton, sous des aspects très dynamiques et volontaires, semble connaître des jours où son moral faiblit : « pas se décourager, au contraire encourager les salariés », « on

est le reflet de la santé de l'entreprise ». Il semble avouer qu'il se 'force' un peu à donner l'image d'un homme battant. Cependant, il a réussi la première tranche de son rêve et ne peut que s'en réjouir.

L'engagement du **dirigeant Hestia** envers ses salariés semble total : « c'est pour cela que je fais ce que je peux pour eux ». Il mesure sa satisfaction en fonction de ses résultats toujours très positifs aux élections. En effet, son esprit de compétition est plus évident concernant son implication politique.

La répartition de la variable 'attitude du dirigeant' en fonction du design du système de CDG appartenant peut se visualiser ainsi :

Tableau 84 recherche de correspondance avec l'attitude du dirigeant

Attitude du dirigeant	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Déterministe	Thémis, Mnémosyne, Héphaïstos, Hermès	Aphrodite		
Volontariste		Héra, Poséidon, Déméter	Hadès	Arès, Athéna
Pro-active			Apollon, Artémis, Triton, Hestia	Zeus

La correspondance entre le design du système de CDG et l'attitude du dirigeant est très forte. L'attitude est bien sûr inhérente à la personnalité, mais il est cependant possible d'évoquer des éléments du contexte qui renforcent cette position.

Les dirigeants de la classe A :

Ils présentent tous une attitude déterministe, qui correspond fort bien à une exploitation de la production de l'entreprise. Leur situation professionnelle n'a pas forcément constitué un choix délibéré de leur part : la notion de devoir familial a souvent été évoquée. Leur origine sociale de fils d'entrepreneur a parfois décidé, à leur place, de leur avenir. Même si ce métier avait constitué leur choix personnel, dans les circonstances données ils n'ont pas eu à se battre pour l'obtenir (avis des parents pour ce type d'études, accord des banques pour des emprunts conséquents, démarches pour l'obtention des premiers clients...).

Les dirigeants de la classe B :

Ils sont très majoritairement volontaristes, en accord avec leur situation d'exploration des capacités de l'entreprise. Pourtant, ils sont issus du même groupe de successeurs que les dirigeants de la classe A. Il semblerait alors que leur personnalité a réussi à prendre le dessus des éléments contextuels. Plus battants que les dirigeants de la classe A, ils recherchent davantage que la pérennité de l'entreprise. En effet, ils comptent bien qu'une capacité de l'entreprise puisse être transformée en facteurs clés de succès.

Les dirigeants de la classe C :

Ils font preuve de pro-activité, reflet de leur souhait de poursuivre leur vision 'stratégique'. Lorsqu'ils ont créé leur propre entreprise (Artémis, Hestia, Apollon auparavant) ils ont déjà fait preuve d'un fort volontarisme. Le dirigeant Triton a aussi pris son destin en mains en quittant un poste enviable, mais pour acquérir sa propre entreprise. Maintenant, ces dirigeants sont à la recherche des moyens nécessaires pour développer leur entreprise, soit par croissance externe (Triton), soit par diversification (Artémis). C'est surtout par le biais de leurs réseaux relationnels et professionnels qu'ils comptent identifier des opportunités, voire les créer.

Les dirigeants de la classe D :

Ils se répartissent entre volontarisme et pro-activité, qualités requises pour mettre en œuvre une 'stratégie' définie. En effet, le dirigeant Zeus utilise vraiment la législation concernant l'éco-conception pour appuyer le développement de l'entreprise, par croissance interne. Il sait exactement comment se positionnent les concurrents et sait expliquer le phénomène de barrières à l'entrée, qui joue en sa faveur.

2 . 2 . 2 . 2 Le rapport au temps du dirigeant, préférence temporelle et anticipation

Le rapport au temps est mesuré par l'étude de la préférence temporelle du dirigeant. Si la préférence temporelle est orientée vers le passé, elle génère souvent des regrets et de l'immobilisme, qui est aussi le fait des dirigeants trop focalisés sur le présent. Au contraire, un dirigeant largement tourné vers le futur est généralement battant. Cependant, il convient de distinguer ceux qui anticipent sur une période courte et ceux capables de se projeter sur plusieurs années (la période moyenne sur laquelle un dirigeant se projette est de 2,85 ans).

La manière dont le dirigeant a anticipé la prise de la direction de l'entreprise constitue aussi un indice de sa capacité à se projeter dans l'avenir. De ces diverses expériences, il est possible d'établir le constat qu'une majorité de repreneurs potentiels ont poursuivi des études techniques dans l'objectif, dans un premier temps, de travailler dans l'entreprise, puis, dans un second temps, de prendre la succession de leur père. Même si ce type d'études techniques inclut un minimum de connaissances en gestion, ces connaissances restent très limitées. Cette lacune en gestion tend à se résorber dans le contenu des formations techniques actuelles, mais les dirigeants interrogés ont en moyenne 40 - 45 ans.

Il s'agit donc de déterminer si le dirigeant se complaît dans le passé, s'il se limite à vivre au présent, ou s'il se projette dans un avenir proche ou à long terme.

- Un seul interlocuteur, le dirigeant Mnémosyne, paraît ressasser le passé.

Impliqué dans la production, **le dirigeant Mnémosyne** vit un quotidien difficilement arraché au passé. Il fait converger de nombreux soucis vers le problème de la succession, et du passé difficilement vécu avec son père. En effet, il se situe quasiment plus sur une situation de rachat que de succession, étant donné qu'il a acheté - une très grosse somme - l'entreprise à son père, sur 10 ans. Ce qui n'a pas manqué de déstabiliser la situation financière de l'entreprise puisqu'il avait ainsi une obligation de prélever des dividendes, avec un effet 'boule de neige' en raison de la fiscalité. A l'extrême, on peut y voir une volonté non révélée et latente de destruction du patrimoine par le père. Il a suivi une formation technique, ciblée pour intégrer l'entreprise familiale

- Les dirigeants Thémis, Héphaïstos, Hermès et Aphrodite trop soucieux du présent, ne prennent pas en considération le futur.

Le dirigeant Thémis semble ne pas savoir se projeter dans l'avenir, par exemple, lorsqu'il affirme en parlant de son fils nouvellement embauché : « il coûte plus à l'entreprise qu'il ne rapporte », car il n'a pas conscience d'un investissement pour l'avenir en formant un commercial. Il a toujours travaillé dans cette entreprise en tant qu'ouvrier, puis comme chef d'atelier. Il n'a pas poursuivi d'études, ni techniques, ni de gestion.

Questionné sur son avenir, **le dirigeant Héphaïstos** assimile simplement celui-ci au devenir de l'entreprise et précise : « rentier, si j'arrive à mettre l'entreprise en gérance ». Il était, *a priori*, peu porté sur les études, mais il a cependant anticipé la succession avec des études techniques : « c'était vraiment bien parce qu'il fallait en passer par là ».

Le dirigeant Hermès ne se projette pas dans l'avenir concernant, par exemple, l'organisation autour de l'arrivée de la nouvelle machine : « j'aviserais le moment venu » ; de plus, il n'envisage pas d'anticiper le départ de son bras droit, le métreur. Le « destin » semble résumer beaucoup des événements de la vie de ce dirigeant.

Le dirigeant Aphrodite préfère différer son projet, pour le consolider, plutôt que de le regretter. Où est la vérité, où commence l'histoire qu'il raconte et se raconte à lui-même ? Il paraît se situer plutôt dans le rêve et l'imaginaire que dans le futur. Au demeurant, il semble avoir mis tous les atouts de son côté avec une double formation, technique et commerciale.

- Les dirigeants Apollon, Artémis, Arès, Hadès, Hestia et Déméter prétendent savoir anticiper, mais leur vision semble limitée à un avenir proche.

Si le passé explique certainement de nombreux choix du **dirigeant Apollon**, il n'en est pas moins résolument tourné vers l'avenir dans ses actes : « je ne reste pas à me lamenter, ça me sert d'expérience, je repars de plus belle ». Il se projette dans le futur : « je sais bien où je vais dans l'avenir », « mais il faut passer par des étapes », « on ne se construit pas un nom en quelques jours ». Cependant, l'avenir qu'il considère semble être à court terme. Il a anticipé la transmission de l'entreprise, mais les études poursuivies – l'Ecole Boulle – relèvent plus de la technique de travail du bois et de la créativité qui y est attachée, que de la gestion.

Le dirigeant Artémis a une faculté assez exceptionnelle de se projeter dans le lendemain ; il semble toujours vivre avec un jour d'avance. Il 'joue' un peu sur ce phénomène pour expliquer son mode de fonctionnement. Mais sa visibilité semble à très court terme. La création de l'entreprise ne semble pas avoir été réfléchie : « je claquais la porte très souvent ! Alors j'ai monté ma propre boîte ».

Bien que très marqué par son insuccès, **le dirigeant Arès** a toujours à cœur de se projeter dans l'avenir, surtout pour ses salariés : « leur montrer qu'il existe un avenir », « qu'ils se sentent un avenir ». Mais si le rachat par un groupe s'effectue, il ne sait pas de quoi serait fait son avenir. Il n'avait pas anticipé la différence entre la gestion d'une GE et d'une PE.

Le dirigeant Hadès explique clairement qu'il n'est « plus tout jeune » et qu'il va vendre l'entreprise dans quelques années, événement qu'il anticipe. L'entreprise a été créée il y a longtemps, de ce fait, le dirigeant ne trouve pas d'intérêt à en expliquer les conditions. Il travaillait alors dans « toutes sortes d'activités ».

Le dirigeant Hestia n'hésite pas à se projeter dans l'avenir : « le rêve ce serait (...) avoir suffisamment de commandes pour employer ... ». Pourtant, il sait que le temps lui est compté : « vous savez, à mon âge ». Il présente la création de l'entreprise comme l'aboutissement d'un processus logique : « apprenti menuisier, ouvrier, chef d'atelier ».

Le dirigeant Déméter est peu prolixe sur sa perception du temps. Il ressent des évolutions : « certaines interprétations ont fortement évolué », mais est-il capable de les anticiper vraiment ? Il poursuivait des études de Droit qu'il a dû abandonner pour 'sauver' l'entreprise familiale.

- Les dirigeants Zeus, Héra, Poséidon, Triton et Athéna font preuve de réelles capacités à se projeter dans l'avenir à long terme.

Voici quelques années, **le dirigeant Zeus** a su se placer sur une innovation : « il fallait être dans les premiers ». Maintenant, il doit continuer à se projeter dans le futur : « on doit renouveler la gamme régulièrement », « on anticipe plutôt les tendances », même s'il est confiant : « ça continuera à être très porteur dans le futur ». Il ne semble pas avoir suffisamment anticipé ses responsabilités actuelles : « un peu de gestion, juste le minimum, pas assez pour le terrain ».

Le dirigeant Héra sait que la recherche de croissance va entraîner certaines modifications du style de management, « on l'a déjà prévu ». Pour autant, un certain flou subsiste « personne ne peut savoir comment va évoluer l'entreprise après chaque nouvelle immobilisation ». Le couple a acquis l'entreprise très rapidement : « une opportunité, il a fallu faire très vite ».

La volonté de construire l'avenir semble avoir été très forte jusque pendant la maladie du **dirigeant Poséidon**, car selon son successeur : « par défi, je crois, il a continué le développement de l'entreprise ». Il a suivi une formation technique dans l'objectif de travailler dans l'entreprise familiale (la même Ecole du Bois à Mouchard dans le Jura que le dirigeant Mnémosyne).

Malgré son jeune âge, **le dirigeant Triton** se sent bousculé par le temps car il a bien conscience que son atout pour mettre en place l'internationalisation de l'entreprise peut s'avérer éphémère : « que j'agisse pendant que j'ai vraiment mes entrées (...) l'équipe peut changer ». Mais il semble freiner ce développement qui lui fait un peu peur. Il avait plutôt misé sur une carrière dans le négoce de panneaux, en tant que gérant.

Les deux dirigeants Athéna ont déjà bien construit les bases du développement de l'entreprise, mais ils regardent encore devant eux et constatent : « on sait qu'il faudra beaucoup de temps ». Ils ont été très tôt formatés par leurs parents à la reprise de l'entreprise : « pour leur donner tous les atouts pour une succession dans les meilleures conditions ».

Seul le dirigeant Aphrodite a une double formation, technique et de gestion. Les deux dirigeants Athéna aussi, mais ceci est dû au fait qu'ils sont deux. Qu'en aurait-il été si les parents avaient eu un seul fils pour reprendre l'entreprise ?

La répartition de la variable 'rapport au temps' en fonction du design du système de CDG peut se visualiser ainsi :

Tableau 85 recherche de correspondance avec le rapport au temps qu'entretient le dirigeant

Rapport au temps	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Le passé	Mnémosyne			
Le présent	Thémis, Héphaïstos, Hermès	Aphrodite		
Le futur à CT		Déméter	Apollon, Artémis, Hadès, Hestia	Arès
Le futur à LT		Héra, Poséidon	Triton	Zeus, Athéna

La correspondance entre le design du système de CDG et le rapport au temps est forte.

Les dirigeants de la classe A :

Ils sont résolument focalisés sur le présent et ne se projettent pas dans l'avenir. Cette situation correspond bien à une exploitation de l'entreprise. En effet, la production s'effectue au jour le jour, ce sont les commandes et les investissements – par exemple – qui requièrent que le dirigeant se projette dans l'avenir. L'aspect technique – en dehors de toute innovation – se positionne quant à lui au quotidien, avec des résolutions de problèmes dans l'urgence du rythme imposé par la production.

Les dirigeants de la classe B :

Ils sont beaucoup plus orientés vers l'avenir, même si, en moyenne, cet avenir possède un terme assez proche. Ils paraissent donc porteurs de projets, ce qui correspond à la situation d'exploitation des capacités de l'entreprise. Ils souhaitent trouver, assez rapidement, un facteur clé de succès qui soit exploitable, et sur lequel construire un début de 'stratégie'. A ce moment là, leur projet prendra peut-être forme avec un horizon temporel plus éloigné.

Le dirigeant Aphrodite est assez insaisissable, puisque ses dires ne sont pas confirmés par ses actions ; il semble avoir surtout des projets, mais qui risquent de rester à ce stade.

Les dirigeants de la classe C :

Ils se situent majoritairement dans un futur à court terme. Or, ce sont les dirigeants qui poursuivent la réalisation de leur vision ; ils semblent plus impatients d'atteindre leur but, que les autres dirigeants. De plus, ces objectifs apparaissent comme plus éphémères et plus changeants que ceux des autres dirigeants. Il est alors possible de constater que **la poursuite de la vision admet de se projeter sur des échéances plus courtes que celles concernant l'exploration des capacités de l'entreprise**. Et bien sûr, encore plus courtes que celles concernant l'exploration d'une stratégie définie.

Les dirigeants de la classe D :

Ils possèdent la capacité d'anticiper et d'explorer l'avenir. Ils ont acquis les aptitudes entrepreneuriales qui leur permettent de piloter une stratégie définie, même si elle n'est pas encore formellement finalisée et planifiée. Ceci explique leur système de CDG complet, avec des outils de simulation et de calcul de tendance.

Cependant, le dirigeant Arès semble voir sa capacité à anticiper à long terme occultée par le souci que génère la situation précaire actuelle.

Ainsi, le rapport au temps qu'entretient chaque dirigeant constitue une expression de la personnalité. Mais il se décline aussi en fonction du type d'objectif recherché.

- Court terme : recherche d'un objectif « visionné » par le dirigeant,
- Moyen : recherche d'identification d'un facteur clé de succès,
- Long terme : recherche d'une finalité, de l'ordre d'une mission pour l'entreprise.

2 . 2 . 2 . 3 L'attirance pour le risque, à décliner en prises de risque antérieures, confiance en soi, notion de regret et place de l'intuition

'Entreprendre, c'est prendre des risques', à partir de cette définition tout dirigeant d'entreprise se situe sur un niveau de risque non nul. L'attirance pour le risque constitue une clé de lecture de la nature des actions du dirigeant. L'étude des discours des dirigeants permet d'établir une liste – non exhaustive – des risques que redoutent le plus les dirigeants de PE et qu'ils citent couramment :

- Risque lié à une mauvaise gestion « Certaines boîtes s'effondrent après deux – trois ans parce qu'elles sont mal gérées » (dirigeant Artémis),
- Risque d'insolvabilité de l'entreprise (dirigeant Thémis),
- Risque lié à des méthodes de travail mal appropriées (dirigeant Aphrodite),
- Risque d'impayé ou de perte d'un client important « Risquait de cacher une insolvabilité à court terme » (dirigeant Athéna), « On n'est jamais à l'abri d'un impayé, ou de la perte d'un gros client... et les problèmes financiers peuvent aller très vite » (dirigeant Mnémosyne),
- Risque représenté par un client majoritaire « Ne pas avoir un gros client qui représente plus de 40 % du CA pendant plusieurs mois, ou deux ou trois mois de suite » (dirigeant Mnémosyne),
- Risque lié au manque de temps « Le temps, le regarder différemment, pour qu'il ne devienne pas un ennemi » (dirigeant Triton),
- Risque lié au mauvais choix d'investissement, ou au mauvais choix de financement d'un investissement « Pris des risques en investissant dans des machines dernier cri » (dirigeant Athéna), « Il faut trouver les commandes pour que ce centre d'usinage fonctionne à plein temps » (dirigeant Hermès),
- Risque financier, de trésorerie négative et de frais bancaires importants « Les banques nous suivent parce que la succession s'est faite sans 'vagues' » (dirigeant Athéna), « Pour m'assurer que toutes les échéances passent » (dirigeant Aphrodite)
- Risque lié à la croissance mal maîtrisée « Agrandir, ça signifie (...) plus de risques » (dirigeant Héphaïstos)
- Risque lié aux relations avec les salariés, ou anciens salariés « Je les [les fiches des salariés] garde même quand ils quittent l'entreprise, ça peut servir » (dirigeant Hermès).

La confiance en soi semblerait constituer une qualité innée d'un dirigeant, il s'avère que ce n'est pas toujours le cas. Tous les dirigeants – heureusement – ne sont pas concernés par la notion de regret. Elle prend d'autant plus de valeur que ce n'est généralement pas un sentiment facile à exprimer. L'intuition n'est jamais totalement inexistante, mais elle a souvent une place non reconnue par l'acteur.

- Les dirigeants Thémis, Mnémosyne, Déméter et Aphrodite ont une approche du risque très négative.

Le dirigeant Thémis considère que l' « on ne prend pas de risque avec une boîte pareille » ; ce n'est pas le rôle d'un dirigeant et « on est là pour être raisonnable ! ». Il tente de « survivre sans danger », ce qui représente certainement pour lui de pouvoir « payer les dettes ». Il exprime son autosatisfaction d'avoir bien négocié un emprunt, mais aussi bien plus que du regret en constatant que la chaîne a « fortement endetté l'entreprise et qu'elle n'est pas rentabilisée ». Il affirme ne pas avoir besoin de calcul de rentabilité pour établir le constat de la non rentabilité de la chaîne de vernis : « je m'en rends bien compte ». Il poursuit : « le tableau dont vous parlez, il est dans ma tête », « la courbe d'évolution, je la vois », « cette entreprise, je la sens », indice de la place accordée à son intuition.

Le dirigeant Mnémosyne résume son approche du risque en affirmant : « il faut être fou pour être chef d'entreprise ! », pour autant, lui-même ne semble pas prendre spécialement de risques. Il parle plus de chance qu'il n'exprime sa confiance en sa gestion : « c'est surtout le bol ». Il avoue avoir été « cassé » par les modalités de la succession de son père, et confie qu'il ne faut « jamais reproduire ce schéma-là ! ». Ceci explique en partie qu'il n'ait jamais souhaité que ses enfants travaillent avec lui, mais aussi et surtout son léger manque de confiance en lui et son absence de volontarisme. Il reconnaît que sa gestion relève de l'« improvisation permanente », ce qui laisse une part à l'intuition. Pour autant, il réfute ce mode de fonctionnement : « mais pas au feeling quand même ! ». En effet, sa mentalité stressée ne doit pas se contenter de décisions prises uniquement au feeling.

L'entretien avec les salariés montre un **dirigeant Déméter** « tatillon et excessif » dans les précautions demandées aux ouvriers. Ceci confirme qu'il ne semble prendre aucun risque. Confiant en son image et en celle de l'entreprise, il affirme que « c'est moi à travers l'entreprise que les autres jugent ». Il ne cache pas évaluer la notoriété de l'entreprise par son ressenti : « c'est des choses qu'on sent, qu'on perçoit ».

Soit **le dirigeant Aphrodite** est très prudent et il diffère le changement de mode de distribution par sécurité, soit il 'bluffe' et restera sous la domination des donneurs d'ordre. Les salariés, pour leur part, considèrent la situation actuelle comme l'assurance d'obtenir des commandes. Il est en recherche de légitimité et de confiance en lui « qu'on m'oublie », « je n'aurais pas osé », explique qu' « avoir de ce fait [une formation en gestion] confiance en soi, ça change tout ». Il donne l'image de quelqu'un de très inquiet : « pour m'assurer que toutes les échéances passent », « je vérifie ce budget plusieurs fois par semaine ». Si les hésitations le caractérisent, il ne paraît pas les régler en suivant son intuition, mais en étudiant les différentes possibilités : « moins hésiter, peser le pour-le contre, tergiverser... ». Le travail au feeling n'est peut-être pas assez rassurant pour cet inquiet permanent.

- Les dirigeants Zeus, Poséidon, Athéna, Hestia et Héphaïstos, même s'ils ont été amenés à prendre certains risques par le passé, sont fondamentalement des personnes prudentes.

Le choix d'une stratégie fondée sur l'éco-conception était un peu risqué, reconnaît **le dirigeant Zeus** : « un peu quitte ou double ». Pourtant, cette personne ne semble pas du tout attirée par la prise de risque : « c'est rassurant [un réseau relationnel] », « des risques calculés, ce n'est plus des risques ! ». Il fait preuve d'une confiance en lui dans la norme : « il faut oser,

ce n'est pas pareil », et sait aussi se donner les moyens de ne pas se tromper : « il faut être prêt, donc connaître la législation à fond ». Il se félicite de son pressentiment concernant le choix de la stratégie : « j'avais bien vu venir », « l'orientation que je voyais, que je sentais ». Pour autant, maintenant que l'entreprise a pris cette nouvelle direction, la gestion quotidienne ne paraît pas du tout faire appel au feeling.

L'épouse du **dirigeant Poséidon** explique que son mari ne prend aucun risque, que tout est toujours bien vérifié. Le comportement très confiant de son épouse tend à montrer sa confiance en lui-même. Il n'est pas possible d'évaluer la place de son intuition sans le rencontrer.

Le dirigeant Athéna réfute prendre des risques : « pas de risques, ou alors très calculés et maîtrisés ! ». Pour autant, il « sait qu'il faudra (...) risquer gros ». Ils ont établi 'les règles du jeu' avec certains clients, afin d'anticiper les risques d'insolvabilité. La synergie fonctionne aussi au niveau de la confiance concernant leurs prises de décisions : « on choisit toujours la solution la plus favorable pour l'entreprise ». Sans aller jusqu'au regret, il exprime une certaine amertume de n'avoir pas pu prendre de décision stratégique tant que leur père dirigeait l'entreprise. Ce phénomène n'a pu qu'aider à mûrir le projet mis en place actuellement, et surtout l'envie de ce projet. Ils n'utilisent pas du tout leur intuition pour la gestion : « des risques très calculés et maîtrisés ».

Le dirigeant Hestia semble avoir une gestion « de bon père de famille ». Les seuls risques détectés lors de l'entretien concernent la sécurité en atelier, par négligence. Sa confiance en lui-même s'exprime surtout concernant son statut de maire : « preuve que la population est satisfaite de ma gestion ». La confiance donnée aux salariés peut parfois relever de l'intuition.

Le dirigeant Héphestos assure : « je suis sûr que je n'ai jamais mis l'entreprise en danger ». Ce qui lui permet de justifier son refus de la croissance : « agrandir, ça signifie (...) plus de risques ». Il est à noter que son approche du risque concernant la gestion de l'entreprise est totalement en désaccord avec sa perception du risque encouru dans la pratique des sports qu'il affectionne. Il ne met pas un instant la qualité de sa gestion en doute : « je suis sûr que je n'ai jamais mis l'entreprise en danger », puis il répète plus tard : « je suis sûr de moi, c'est bien plus économique ». L'habitude lui permet de justifier son intuition : « avec l'habitude je me rends bien compte », « ça se sent bien quand on dérape ».

- Les dirigeants Héra, Triton, Arès, Hadès et Hermès prennent des risques considérés, dont ils se sentent maîtres.

Le dirigeant Héra a une approche du risque assez indéfinissable, dans la mesure où, pour lui, ne pas développer l'entreprise constitue un risque. C'est son épouse et comptable qui semble éviter toute prise de risque au niveau financier : « j'aime mieux que l'argent soit disponible immédiatement ». Quelques réflexions montrent leur confiance en eux : « on est assez fiers de nous, ça tourne bien », « à la différence que nous, on peut assumer des chantiers de grande envergure ». Cependant, il trouve que la croissance est longue à se mettre en route, avec une notion de regret : « ce n'est pas comme ça qu'on va enclencher la croissance ». Lorsque les informations fournies par le CDG ne répondent pas vraiment à leurs attentes, ils se fient à leur intuition « en dernier ressort, si les chiffres ne donnent pas d'infos pertinentes ». En effet, ils considèrent comme un atout le fait que : « lui, il sent la boîte, moi je sens les finances ! ».

Le dirigeant Triton justifie sa décision de rachat de l'entreprise : « si je n'avais pas eu la possibilité de bien savoir où je mettais les pieds, je ne sais pas si je l'aurais fait, c'est risqué,

quand même », ainsi que son choix d'internationalisation : « je dis bien, parce que je connais le marché par le fabricant de panneaux ». Il souhaite vraiment apparaître comme quelqu'un de prudent : « par sécurité, j'ai gardé tout ce que P. [l'ancien dirigeant] avait mis au point ». Bien que confiant en lui, il cherche encore à se rassurer : « des choses qui se recoupent (...) c'est plutôt rassurant, plutôt bon signe ». Lorsqu'il était encore gérant de l'entreprise de distribution de panneaux, il « avait l'impression qu'ils [les menuisiers et agenceurs] avaient fait un meilleur choix » que lui. Il a su prendre sa carrière en main – et convaincre les banques – afin de réussir la première étape de son projet personnel. Peut-être parce qu'il a déjà connu une situation de regret, il saura mieux mettre en œuvre l'étape suivante de son projet personnel. Enfin, est-il vraiment convaincu du bien-fondé de son idée d'internationalisation, ou en a-t-il seulement l'intuition ?

Il est évident, vu la situation financière, que **le dirigeant Arès** a une perception permanente du risque : « je nous sens sous contrôle permanent », ceci explique qu'il hésite parfois à continuer de prendre le risque de lutter. Pourtant, lorsqu'il a acheté d'entreprise, il a pris le risque de ne pas pouvoir remonter la situation financière. La différence de mode de gestion entre GE et PE, et l'absence de résorption des problèmes ont émoussé sa confiance en lui. Il connaît des jours de découragement où il « regrette d'avoir racheté cette boîte » ; pour autant, d'autres jours, il est prêt à se battre. Il argumente sur des aspects « subjectifs » pour donner forme à son intuition de survie possible de l'entreprise.

La manière dont **le dirigeant Hadès** explique qu'il a été obligé de faire « un gros emprunt » il y a 30 ans en achetant l'entreprise, peut justifier qu'il compte bien, maintenant, obtenir le 'retour sur investissement de ce risque' en monnayant au maximum la vente de l'entreprise. Actuellement, et même s'il affirme rester dans la légalité, il prend un risque en voulant maximiser la vente de l'entreprise. Il apparaît encore plus inconscient que confiant : « ce ne sera plus moi qui serai inquiet ! ». « Tant qu'il y a de la trésorerie, pour moi, c'est que la situation est saine », intuition ou simplification du fonctionnement de l'entreprise.

Le dirigeant Hermès apparaît comme prenant des risques lorsqu'il annonce : « il faut trouver les commandes pour que ce centre d'usinage fonctionne à plein temps », mais il n'en a pas conscience, *a priori*. Pourtant, dans d'autres domaines, il semble jouer la sécurité : « je les [les fiches des salariés] garde même quand ils quittent l'entreprise, ça peut servir ! ». Faut-il voir une notion de regret lorsqu'il formule que son marché n'est pas « glorieux », et ses revenus pas « gigantesques » ? Il justifie son intuition par l'habitude lorsqu'il affirme : « parce que j'ai l'habitude, je sais où je vais, quoi que je décide ! ».

Les dirigeants Apollon et Artémis peuvent être considérés comme des aventuriers de l'entreprise.

Le dirigeant Apollon associe prise de risque et inconséquence, voire insouciance. Certainement très confiant, voire très imbu de lui-même, il cherche à convaincre de son assurance : « je suis habitué avec les journalistes », « les gens se rappellent de moi ». Lorsqu'il contemple l'entreprise, il affirme : « c'est moi qui ai réalisé ça ! » avec un réel contentement. Il entre dans le détail de ses aptitudes et commente : « alors ça [éblouir], je sais faire », et aussi « parce que je sais faire parler les gens ». Il cherche à prouver qu'il est reconnu par les architectes en vogue : « qui a les idées, les meilleures idées du moment... ». Il ne semble pas fonctionner à l'intuition, mais - plus grave - sous l'emprise de la passion. Variante du *feeling*, la passion a des conséquences encore plus dangereuses, car la raison en est totalement exclue.

Le dirigeant Artémis saisit beaucoup d'opportunités, et la comptable considère qu'il met la situation financière en danger, ce qui reflète un niveau certain de prise de risque. Il est très flatté du surnom que lui donnent ses salariés : « TWA, un départ dans les quatre directions toutes les cinq minutes ». Il ne semble pas capable de résister à une opportunité. Cette attirance irrésistible pour le 'jeu' a des conséquences proches de la passion. Il avoue indirectement travailler parfois au *feeling* : « on le sent bien, on sait où peuvent être les problèmes ».

La répartition de la variable 'attirance pour le risque' en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser ainsi :

Tableau 86 recherche de correspondance avec le degré d'attirance pour le risque

Attirance pour le risque	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Négative	Thémis, Mnémosyne	Déméter, Aphrodite		
Neutre	Héphaïstos	Poséidon	Hestia	Zeus, Athéna
Positive	Hermès	Héra	Triton, Hadès	Arès
Fortement positive			Apollon, Artémis	

Une correspondance peut être constatée entre le design du système de CDG et le degré d'attirance pour le risque.

Les dirigeants des classes A et B :

Ils vivent plutôt un rejet pour le risque, ou du moins un réflexe de prudence devant une situation inconnue et non maîtrisée. Ce phénomène correspond bien au comportement des dirigeants en situation d'exploitation de l'entreprise. Il permet de noter, qu'*a priori*, l'exploitation des capacités de l'entreprise ne comporte pas de prise de risque. On comprend alors pourquoi un contrôle d'exécution ou une instrumentation du contrôle des comportements ne met pas en œuvre d'outils de gestion de l'incertitude : ces dirigeants considèrent qu'ils évoluent dans une bulle protégée des risques et de l'incertitude.

Les dirigeants de la classe C :

Ils sont plus attirés que les autres par la prise de risque. **Les dirigeants qui poursuivent la réalisation de leur vision prendraient alors plus de risques que les autres.** Leurs antécédents professionnels tendraient effectivement à le prouver : création d'une entreprise rapidement en faillite (dirigeant Apollon), départ sur des « coups de tête » (dirigeants Apollon et Artémis), changements répétés d'emploi (dirigeants Artémis, Apollon, Triton), et enfin pratiques commerciales douteuses (dirigeant Hadès). Un système de CDG de pilotage des actions devrait, à ce moment-là, comporter logiquement des outils de gestion de l'incertitude.

Les dirigeants de la classe D :

Ils ne sont pas spécialement attirés par le risque. Leurs antécédents stables, ainsi que la taille actuelle de l'entreprise, la stratégie mise en place – ou les problèmes financiers - ne sont pas conciliables avec des prises de risque. Pourtant, leur système de CDG complet possède des outils de gestion de l'incertitude.

Une approche favorable du risque concerne exclusivement les dirigeants de la classe C. Mais cela ne signifie pas que ces dirigeants prennent réellement des risques. Quel serait l'objet de ces éventuelles menaces, l'entreprise ou le dirigeant lui-même ? De quel ordre seraient-elles, financier ou sociétal ?

2 . 2 . 3 Les variables suggérant la projection vers l'avenir de la part du dirigeant

L'étude de l'état de l'art a révélé que la première représentation concernant l'avenir de l'entreprise est réputée être celle de la croissance. Or, d'autres 'stratégie' basées sur les facteurs clés de succès que possède l'entreprise s'offrent au dirigeant pour répondre à sa logique et parvenir à la finalité recherchée.

2 . 2 . 3 . 1 L'approche de la croissance par le dirigeant, en lien direct avec ses objectifs pour l'entreprise

L'analyse des discours des dirigeants et le constat de la situation de l'entreprise sur son marché permettent de déterminer les dirigeants opposés à la recherche de croissance et ceux favorables et éventuellement d'ores et déjà en recherche de croissance.

- Les dirigeants Thémis, Mnémosyne, Hadès, Déméter, Héphaïstos et Hermès sont opposés à la recherche de croissance.

Si **le dirigeant Thémis** envisage et souhaite recouvrer la situation passée, il n'envisage absolument pas d'éventuelle croissance ou un quelconque développement de l'entreprise.

Le dirigeant Mnémosyne refuse la croissance, il considère que le seuil à ne pas atteindre est celui des 20 salariés, seuil qui génère des obligations juridiques et administratives nouvelles.

La croissance semble n'avoir jamais été souhaitée par **le dirigeant Hadès**, qui explique n'avoir pas de famille à qui transmettre son patrimoine.

Le dirigeant Déméter ne cherche pas à la développer en termes d'effectif, mais plutôt à accroître son CA, par le biais d'une qualité toujours améliorée.

Le dirigeant Héphaïstos a une approche très négative de la croissance, il considère que cela se ramène à « prendre le risque de tout perdre quand tout va bien » et demande « mais, surtout, pour quoi faire ? »

La croissance n'est absolument pas souhaitée par **le dirigeant Hermès**, puisque l'entreprise « marche bien comme ça. Pourtant, il reconnaît que son marché est « peu glorieux » et ses revenus « pas gigantesques ».

- Les dirigeants Zeus, Apollon, Artémis, Héra, Poséidon, Triton, Arès, Athéna, Hestia et Aphrodite sont en recherche de croissance, avec plus ou moins de rapidité et de vigueur.

Le dirigeant Zeus envisage, à terme « accroître l'effectif, développer les capacités de production et de commercialisation ».

Le dirigeant Apollon considère la croissance comme un synonyme de notoriété. En pratique, il a spécialement choisi une croissance par multiplication des show-rooms.

La diversification représente le mode de croissance choisi par **le dirigeant Artémis** : « je rachète, je crée ». Cependant, cette diversification semble s'effectuer dans toutes les directions et parfois en dépit du bon sens ; sa comptable a une vision plus rationnelle : « avant de continuer à s'éparpiller ».

Le dirigeant Héra n'envisage pas l'avenir sans croissance : « ce qui nous caractérise, c'est qu'on essaie de grandir ». Il a un avis très affirmé sur la nécessité de développer l'entreprise : « ou on grandit, ou on crève », « les entreprises qui ne grandissent pas sont vouées à mourir ». Il en maîtrise les modalités : « elle doit venir de l'intérieur », et en a fixé les résultats : « quand le CA aura doublé, on pourra dire que la croissance est enclenchée ».

D'après les témoignages, **le dirigeant Poséidon** a, pendant le début de sa maladie, « par défi, continué à développer l'entreprise », car ils « ont toujours eu à cœur de lui donner de l'essor ».

Pour sa part, **le dirigeant Triton** affirme qu'il développera cette entreprise, qu'il « veut lui donner une autre dimension ».

L'expérience professionnelle en GE du **dirigeant Arès** laisse penser que dans de bonnes conditions, il aurait souhaité développer sa société ;

Les deux dirigeants Athéna ont formé très tôt le souhait de « donner un second souffle à l'affaire » familiale.

Tout en sachant que la situation économique de sa société ne s'y prête plus, **le dirigeant Hestia** souhaiterait encore la développer « pour employer la majorité de la population ».

Le dirigeant Aphrodite affirme, avec humour, qu'il rêve d'être « à la tête d'un empire », depuis que ses parents l'ont incité à prendre la succession de son père.

La répartition de la variable 'approche de la croissance' en fonction du design du système de CDG peut se visualiser ainsi :

Tableau 87 recherche de correspondance avec l'approche de la croissance de la part du dirigeant

Approche de la croissance	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Négative	Thémis, Mnémosyne, Héphaïstos, Hermès	Déméter	Hadès	
Positive		Héra, Poséidon, Aphrodite	Apollon, Artémis, Triton, Hestia	Zeus, Arès, Athéna

La correspondance est très forte entre le design du système de CDG du dirigeant et son approche de la croissance.

Les dirigeants de la classe A :

L'approche de la croissance est négative pour tous ces dirigeants. Ce phénomène est en lien évident avec leur déterminisme et leur préférence temporelle pour le présent.

Les dirigeants des classes B, C et D :

Ils présentent tous une approche de la croissance positive – ou du moins non négative. Qu'ils soient déterministes ou pro-actifs, avec un horizon temporel à court, moyen ou long terme, unanimement ces dirigeants plébiscitent la croissance.

L'approche de la croissance peut aussi être concrètement évaluée en fonction de la capacité à déléguer, qui est directement mesurable par le désengagement de la production.

2 . 2 . 3 . 2 Le type de logique du dirigeant et son expression, la finalité recherchée

La logique constitue un concept totalement subjectif, donc uniquement déterminé par le discours du dirigeant. La finalité poursuivie, en revanche, est l'expression de la logique de l'acteur. Ainsi, les propos concernant la finalité d'un acteur peuvent être confirmés par l'observation de ses actions.

Le type de logique développée par le dirigeant est identifié suivant trois grandes tendances, et le type de finalité par deux possibilités issues de chaque logique :

- une logique patrimoniale, ou la recherche de pérennité du patrimoine que représente l'entreprise, qui peut se manifester sous forme d'une finalité de possession d'un capital ou d'une finalité d'indépendance ;
- une logique économique, ou la recherche du développement de l'entreprise, qui peut s'exprimer par une finalité de profit ou une finalité de satisfaction personnelle ;
- une logique politique, ou la recherche de pouvoir, qui peut se révéler par une finalité de domination ou une finalité de possibilité d'actions sociétales.

Ces différentes catégories se résument suivant le tableau suivant, issu de l'analyse de la revue de la littérature.

Tableau 88 présentation des différents types de logique et de finalité

Types de logique	Patrimoniale/ pérennité		Economique/ développement		Politique/pouvoir	
Types de finalité	possession	indépendance	profit	satisfaction personnelle	domination	actions sociétales

Les discours sont analysés, afin de tenter de classer les dirigeants en fonction de leur finalité la plus remarquable.

- Les dirigeants Thémis, Mnémosyne, Héphaïstos et Aphrodite semblent posséder une logique principalement patrimoniale.

Les dirigeants Thémis et Héphaïstos : une finalité de possession d'un bien

Le dirigeant Thémis insiste pour préciser la surface des terrains et des bâtiments, ce qui montre son intérêt pour le patrimoine. De plus, il affirme concernant les dividendes : « mais l'argent restait en trésorerie », c'est-à-dire en compte courant d'associés et n'est pas prélevé. Le fait qu'il laisse ses dividendes en compte courant d'associés indique que le profit n'est pas son objectif personnel. En effet, il souhaite juste « qu'il reste quelque chose » sous-entendu un

salairé correct en dédommagement de ses efforts et de son travail dans l'entreprise. Il demande simplement « que chacun ait de quoi vivre », sans plus de prétention. Il parle de recherche de survie comme politique d'entreprise.

Le dirigeant Héphaïstos spécifie bien que : « le terrain m'appartient en propre, pas à la société », indice de son intérêt pour le patrimoine. Puis il ajoute, en parlant de l'entreprise : « c'est plus que ma danseuse », qui révèle une connotation financière attachée à son rapport avec l'outil de travail. Il reconnaît imaginer un avenir sans soucis financiers après la vente ou la mise en gérance de sa société : « le mien [l'avenir] dépendra de celui de la boîte ». La fierté de sa réalisation le motive : « c'est mon gosse, ma réalisation, ma fierté », « je frôle l'autosatisfaction ». Il affirme ne pas ressentir le besoin de se réaliser à travers le développement de l'entreprise.

Les dirigeants Mnémosyne et Aphrodite : une finalité d'indépendance

Le dirigeant Mnémosyne s'exprime en ces termes : « le plaisir d'être indépendant, de ne pas avoir de chef », qui reflètent sa logique d'indépendance. Il aimerait travailler sans les soucis liés à l'effectif de l'entreprise : « il faut être seul, à son compte, sans salariés ». Les salariés confirment que cette orientation entre dans son projet d'avenir. Et ceci même si le revenu est moindre, car à l'heure actuelle il parle d'« un niveau de vie ...sympa » qui laisse à penser que malgré le paiement de l'entreprise à son père, il lui reste un revenu confortable. Lorsqu'il évoque « un patrimoine à transmettre », on peut penser qu'il s'agit de capitaux et non de l'entreprise, étant donné qu'il a bien précisé qu'aucun de ses enfants ne prendra la suite de l'entreprise. Son discours incite à considérer qu'il est simplement en recherche d'absence de souci.

Le dirigeant Aphrodite affirme difficilement vivre le fait d'être dépendant de bureaux d'étude parisiens. Il affirme avoir besoin d'indépendance, mais ses actions ne vont pas dans ce sens. Il paraît peu interpellé par une réflexion concernant l'avenir, cependant il formule : « j'envie leur réussite [les membres du club de dirigeants] », mais c'est le seul indice d'une quelconque ambition. Dans son discours, on relève les verbes : « j'ai continué », « j'ai pris l'habitude », « on avait toujours fait comme ça, je n'ai rien changé », qui peuvent indiquer un besoin de routine.

- Les dirigeants Zeus, Héra, Poséidon, Hadès, Athéna et Déméter présentent une logique économique.

Les dirigeants Poséidon et Hadès : une finalité de profit

La remarque du successeur du **dirigeant Poséidon** : « la voiture [une grosse BMW 4x4] de Madame G. [la comptable, épouse de l'ancien dirigeant] vous avez vu !!... ça fait bien sur mon parking... !! », ainsi que les commentaires des commerçants : « un peu flambeur », donnent un aperçu de la logique du dirigeant Poséidon. Le profit semble être l'une de ses finalités. De même, un besoin de paraître vis-à-vis des autres peut lui être attribué.

Le dirigeant Hadès n'a plus comme objectif que la maximisation de la vente de l'entreprise : « je vais donc la vendre d'ici peu d'années. Alors j'anticipe ». Il recherche la notoriété pour l'entreprise, ce qui paraît extrêmement logique dans le cadre d'une mise en vente dans un futur proche. Mais cette valorisation est aussi financière, et elle est poussée à l'extrême. Elle correspond en fait à un besoin de profit personnel par le biais de la valeur de la société. En

effet, il ne s'encombre pas de formules élégantes pour signifier qu'il souhaite « booster le bilan » par toutes les méthodes à sa portée.

Les dirigeants Zeus, Héra, Athéna et Déméter : une finalité de satisfaction personnelle

Le dirigeant Zeus - dirigeant-salarié - réagit en épicurien vis-à-vis de son travail : « je prends plaisir à gérer cette boîte ». Le plaisir au travail semble vraiment son premier intérêt et son premier besoin. Il le prouve par son enthousiasme à expliquer l'éco-conception. Pour autant, il envisage l'avenir au niveau économique : « lui donner une autre dimension, carrément industrielle », phénomène déjà bien entamé, surtout au niveau de sa réflexion.

Le dirigeant Héra semble très pragmatique : « on a vraiment la volonté d'embaucher pour augmenter l'effectif ». Il semble avoir simplement besoin d'avancer : « il dit qu'une entreprise qui n'avance pas recule », « il est battant » affirme son épouse. A travers sa recherche forcenée de qualité, il semble inclure le regard des autres dans sa finalité.

Une logique économique anime **les deux dirigeants Athéna** : « passer au niveau industriel ». Ils ont d'ailleurs déjà mis tous les moyens nécessaires en œuvre pour y parvenir, même s'ils savent que « le chemin sera long ». Le dirigeant résume leur perspective d'avenir : « on se sent jeunes et dynamiques », et lorsqu'il affirme : « on se fait vraiment plaisir à travailler ensemble » on distingue en quoi consiste leur motivation.

L'honnêteté, ainsi que le respect de soi-même et des autres, semblent être les valeurs qui guident **le dirigeant Déméter**. D'une part, il met en avant « ce qu'on arrive à construire », « on le fait bien jusqu'au bout », ainsi que « l'intérêt au travail, le plaisir qu'on y prend », qui constituent des indices d'une satisfaction personnelle, d'estime de soi. D'autre part, il semble accorder beaucoup d'importance à l'image qu'il donne aux autres : « le regard des autres sur ce qu'on fait de sa vie », « l'image que les autres ont de l'entreprise, de la manière dont elle est dirigée », « c'est moi à travers l'entreprise » ; ce qui montre une attention toute particulière accordée au jugement d'autrui.

- Les dirigeants Apollon, Artémis, Triton et Hestia semblent être guidés par une logique politique, c'est-à-dire de recherche de pouvoir.

Les dirigeants Apollon, Artémis et Triton : une finalité de domination

L'aspect politique de l'avenir de l'entreprise paraît primordial au **dirigeant Apollon** : « la vraie vie de la société est à Paris ». Il montre un certain dédain pour la Lorraine et n'envisage pouvoir réussir professionnellement qu'à la capitale. « Un endroit représentatif de ce qu'est vraiment la société » montre à quel point le 'paraître' est important pour lui. De plus, il affirme : « je suis un homme d'affaires », montrant ainsi son besoin de reconnaissance. « Ce que je brigue, c'est de créer ma propre marque », « c'est ça mon rêve, les [la marque Cinna] égaler », « je me construis un nom », ces locutions représentent les objectifs du dirigeant, où priment la notoriété et la reconnaissance des autres. Le fait que la presse cite les ouvertures de show-rooms de l'entreprise, comble ce dirigeant : « ça fait vraiment plaisir de lire ces articles ».

Le dirigeant Artémis prend plaisir à expliquer qu'il possède de très nombreuses entreprises sous diverses formes juridiques. Il semble très fier de savoir exploiter les possibilités de subventions et autres aides étatiques pour arriver à ses fins et diversifier l'activité de ses sociétés. Son dynamisme n'a d'égal que son entêtement : « on ne me laissait jamais exprimer

ma volonté de réussite ». Lorsqu'il est fier de citer son surnom, il exprime en fait un besoin de reconnaissance de la part de ses salariés.

Le dirigeant Triton est obsédé par son projet d'internationalisation de l'entreprise. Au demeurant, il semble concerné par le regard des autres lorsqu'il commente : « on est le reflet de la santé de l'entreprise, pour les salariés, pour l'extérieur, il faut garder le sourire ». Ainsi, un besoin de représentation d'une société en bonne santé semble le refléter.

Les dirigeants Arès et Hestia : une finalité sociétale

Le dirigeant Arès pensait redresser rapidement la situation financière, après le rachat de l'entreprise. Il avoue très sérieusement qu'il souhaitait se positionner en sauveur de l'entreprise : « faire mon Saint-Bernard ! ». Il paraît avoir besoin de se sentir utile, voire d'être remercié par les autres.

Deux logiques - non antinomiques - sous-tendent les actions **du dirigeant Hestia**. Une logique politique avec une connotation de pouvoir : « un score enviable aux élections » et une logique sociale qui passe par l'empathie et le dévouement pour les autres : « signe qu'ils sont heureux ici ». En effet, la reconnaissance des autres paraît guider le dirigeant.

- Le dirigeant Hermès : plus de déterminisme que de suivi d'une logique

Aucune logique guidant **le dirigeant Hermès** n'est clairement décelée. Il plaisante sur les numéros de comptes bancaires qu'il connaît par cœur, peut-on y voir une sensibilité aigüe à l'argent, donc une recherche de profit ? Il semble très fier d'annoncer l'arrivée prochaine de la nouvelle commande numérique ; cette fierté vient-elle de l'ampleur de la dépense, du 'courage' ou 'culot' dont il pense faire preuve... ? La considère-t-il comme un élément du patrimoine ou plutôt en tant qu'avantage économique ? De plus, de nombreux événements semblent être attribués au destin. Aussi, il ne peut être classé dans aucun type de logique.

La répartition de la variable 'type de logique et de finalité' en fonction du design du système de CDG peut donc se visualiser ainsi :

Tableau 89 recherche de correspondance avec le type de logique développée par le dirigeant

Type de logique et de finalité	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Patrimoniale				
Possession	Thémis, Héphaïstos			
Indépendance	Mnémosyne	Aphrodite		
Economique				
Profit		Poséidon	Hadès	
Satisfaction		Héra, Déméter		Zeus, Athéna
Politique				
Domination			Apollon, Artémis, Triton	
Sociétale			Hestia	Arès

La correspondance est forte entre le design du système de CDG du dirigeant et le type de logique qu'il développe, ou de finalité qu'il poursuit.

Les dirigeants de la classe A :

Ce sont eux majoritairement qui développent une logique patrimoniale. Cette recherche de pérennité correspond bien à l'absence d'exploration et de toutes prises de risque.

Les dirigeants des classes B et D :

Ils répondent en général à une logique économique, et qui plus est à une finalité de satisfaction personnelle. Seuls deux dirigeants sont identifiés comme étant à la recherche de profit. Le dirigeant Poséidon récolte les fruits du développement économique de l'entreprise. Le profit constitue clairement l'objectif recherché par le dirigeant Hadès, malgré sa vision très personnelle de la méthode à mettre en œuvre.

Les dirigeants de la classe C :

Ils présentent principalement une logique politique. **Ce sont les seuls dirigeants à montrer ce type de finalité de domination.** En effet, les dirigeants Arès et Hestia semblent réellement agir en premier ressort dans une optique sociétale, quels que soient les aboutissements plus ou moins cachés de ce comportement.

La logique politique des dirigeants de la classe C, assortie d'une finalité de domination, interpelle et incite à poursuivre l'analyse par l'étude du croisement entre la classe d'appartenance du design du système de CDG et le sujet - ou le pronom personnel - employé. Lorsque le dirigeant s'exprime, il parle parfois en son nom propre, parfois au nom de l'entreprise. Il est intéressant de relever quel niveau de personne il emploie (première personne du singulier ou du pluriel, pronom impersonnel...) pour parler au nom de l'entreprise.

Tableau 90 pronom personnel employé par les dirigeants des entreprises étudiées

Entreprises	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D	Pronom personnel employé		
					« je »	« nous »	« on »
Thémis	X					X	X
Zeus				X		X	X
Apollon			X		X		
Artémis			X		X		
Héra		X					X
Mnémosyne	X						X
Poséidon		X					
Triton			X		X		X
Arès				X			X
Hadès			X		X	X	
Athéna				X			X
Hestia			X		X		X
Déméter		X			X		X
Héphaïstos	X				X	X	
Hermès	X						X
Aphrodite		X					X

Tous les dirigeants qui poursuivent une vision ‘stratégique’ – et appartiennent à la classe C - utilisent le pronom personnel de la première personne du singulier, lorsqu’ils s’expriment au nom de l’entreprise. Au demeurant, d’autres dirigeants (Déméter et Héphaïstos) s’expriment de la même manière.

Conclusion § 2 . 2

Toutes les variables relatives à la trajectoire du dirigeant présentent des correspondances, plus ou moins fortes, avec la catégorisation du design du système de CDG. Ceci confirme le bien-fondé de cette recherche.

Les fortes correspondances établies entre le design du système de CDG et **les compétences** du dirigeant – en CDG, en management, en marketing, ainsi que techniques – étaient attendues depuis la revue de la littérature. Cette confirmation apporte une validité à cette recherche.

La variable concernant **l’origine géographique** tient une place relativement importante dans la littérature, il est dommage qu’elle se soit trouvée neutralisée. En effet, les dirigeants des entreprises de l’échantillon sont majoritairement originaires de la région, voire de la ville où nous les avons rencontrés ! Ce fait ne correspond nullement à un choix dans la sélection des entreprises de l’échantillon ; mais au demeurant, il correspond à l’image assez statique que renvoie le secteur du bois, et il aurait pu être anticipé.

Conclusion Section 2 : Recherche de correspondance entre le design du système de CDG et des variables-clés

1) Le tableau ci-dessous constitue une synthèse des différentes notions mises à jour par la recherche de correspondances entre le design du système de CDG et les variables inhérentes à l'entreprise.

Tableau 91 synthèse concernant les variables inhérentes à l'entreprise

Variables inhérentes à l'entreprise	Correspondance avec le design du système de CDG
Situation sur le marché	
Mode de distribution	Aucune correspondance, les dirigeants de la classe C recherchent des relations directes avec les clients
Taille du marché	Aucune correspondance, le marché des entreprises de la classe D est national
Gestion de la pose	Aucune correspondance, les dirigeants de la classe C favorisent la pose internalisée
Ressources humaines	
Effectif	Existence de correspondances prévues par la revue de la littérature
Capacité d'apprentissage	Les dirigeants de la classe C favorisent un apprentissage personnel, ceux de la classe B un apprentissage collectif
Effet du temps	
Ancienneté du dirigeant	Aucune correspondance, deux des dirigeants de la classe C sont récemment à ce poste, ils sont spécialement passionnés
Situation financière	
Santé financière	Aucune correspondance, les entreprises de la classe C connaissent toutes des résultats moyens
Structure du capital	Aucune correspondance, les trois seuls dirigeants de SARL sont issus de la classe C

Ces résultats appellent quelques commentaires.

- Le fait que les dirigeants de la classe C favorisent des relations directes avec leurs clients va de pair avec une pose internalisée.
- L'étendue nationale du marché des entreprises des dirigeants de la classe D semble logique au vu de l'exploration menée par leur dirigeant.
- Le phénomène d'apprentissage collectif relevé spécialement chez les dirigeants de la classe B corrobore leur recherche d'exploitation des capacités de l'entreprise.
- Les deux jeunes dirigeants passionnés, de la classe C, présentent peut-être un 'risque' de lassitude avec le temps.
- Les résultats médiocres des entreprises des dirigeants de la classe C constituent un indice de l'absence de recherche de profit de la part de leur dirigeant.
- Le fait que les dirigeants de la classe C soient majoritairement gérants de SARL corrobore leur vision à court terme.

2) Le tableau ci-dessous constitue une synthèse des différentes notions mises à jour par la recherche de correspondances entre le design du système de CDG et les variables composant la trajectoire du dirigeant.

Tableau 92 synthèse concernant les variables composant la trajectoire du dirigeant

Variables de la trajectoire du dirigeant	Correspondance avec le design du système de CDG
Itinéraire socioprofessionnel	
Origine sociale	Classes A et B, dirigeants fils d'entrepreneurs, Classes C et D, dirigeants d'origines diverses
Origine géographique	Variable quasiment neutralisée
Mode d'accès à la direction	Classes A et B, principalement successeurs, Classe C, majoritairement créateurs
Compétences	Prévue par la revue de la littérature
Appartenance à des réseaux	Ecart notoire entre la classe A, inactive, et les classes B, C et D, actives
Expression de la personnalité	
Attitude	Net clivage entre la classe A, dirigeants déterministes et les classes B, C et D, dirigeant volontaristes, Classe C, dirigeants pro-actifs
Rapport au temps	Scission claire entre la classe A, dirigeants vivant au présent et les classes B, C et D, dirigeants orientés futur, Classe D, dirigeants anticipant à long terme
Perception du risque	Classes C et D, risque jugé nécessaire, Classe C, deux dirigeants attirés par le risque
Projection vers l'avenir	
Approche de la croissance	Nette scission entre la classe A, dirigeants défavorables et les classes B, C et D, dirigeants favorables
Type de logique et de finalité	A, logique patrimoniale, B et D, logique économique à finalité de satisfaction au travail, C, logique politique à finalité orientée domination

Il convient de commenter ces correspondances.

- La correspondance avec **les compétences en gestion**, empreinte d'une grande logique, était annoncée par la revue de la littérature. La corrélation négative entre les compétences en gestion et les aptitudes techniques est visible, en ce qui concerne cet échantillon.
- La correspondance avec **l'appartenance à un réseau** relationnel et/ou professionnel constitue un indice d'une volonté de connaissance accrue, soit du fonctionnement de l'entreprise, soit de l'environnement. Est-on autorisé à relier réseaux professionnels et intérêt pour le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que réseaux relationnels et intérêt pour l'environnement, sachant que le besoin de maîtrise de l'environnement est à rapprocher de la recherche d'opportunités à saisir ?

- L'étude de **l'origine sociale** fait intervenir la notion de mode d'accès à la direction. La correspondance est triple, elle existe entre le design du système de CDG, l'origine sociale et le mode d'accès à la direction. Les dirigeants des classes A et B sont des héritiers, tandis que tous les dirigeants de la classe C sont des créateurs ou acheteurs.
- **La préférence temporelle** présente une forte correspondance avec le design du système de CDG. Seuls les dirigeants de la classe A favorisent le présent au futur.
- L'identification d'une correspondance avec **la perception du risque** fait apparaître des dirigeants de la classe A 'frileux', ceux des classes B et D conscients du besoin d'un certain niveau de prise de risque, ainsi que des dirigeants de la classe C qui se disent plutôt favorables au risque.
- La correspondance avec **l'attitude** du dirigeant fait apparaître un dirigeant appartenant à la classe C pro-actif, qui prend en main son avenir.
- Les dirigeants de la classe A sont réticents à **la formalisation** de leur gestion, ceux de la classe C limitent aussi les documents formels, alors que les dirigeants des classes B et surtout D sont en recherche de formalisation.
- Seuls les dirigeants de la classe A ne travaillent pas beaucoup à l'aide de la construction de **représentations mentales**.
- De même, seuls les dirigeants de la classe A ont une approche négative de **la croissance** de l'entreprise.
- La correspondance avec le type de **logique** poursuivie montre les dirigeants de la classe C à la recherche de pouvoir.

SECTION 3 LES RESULTATS, APPROFONDISSEMENT DES CONNAISSANCES DANS PLUSIEURS DOMAINES

A ce stade, il convient de rappeler que **le design du système de CDG du dirigeant** de PE a été défini comme un concept correspondant à l'association de deux notions : les attributs – concepteur, utilisateur et fonctions - des outils de CDG mis en œuvre pour constituer ce système, et le contexte organisationnel représenté par le niveau de développement des techniques de management de l'entreprise. Le design du système de CDG des dirigeants des PE de l'échantillon est identifié par le biais de la grille d'analyse, puis catégorisé selon quatre classes :

- exploitation de la production de l'entreprise, classe A,
- exploitation des capacités de l'entreprise, classe B,
- exploration de la vision du dirigeant, classe C,
- exploration d'une stratégie définie, classe D.

Ces mêmes intitulés de classes sont utilisés pour qualifier les situations de gestion qui induisent le design du système de CDG, ainsi que la position du dirigeant utilisateur de ce système de CDG. Ceci dans un but de simplification sémantique.

Les variables composant **la trajectoire du dirigeant** de PE ont été déterminées, elles sont inhérentes à son itinéraire socioprofessionnel, à l'expression de sa personnalité, à ses aptitudes entrepreneuriales, et à sa projection vers l'avenir. La projection vers l'avenir constituant la résultante de la trajectoire d'un acteur.

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence **un lien entre le design du système de CDG et les variables constituant la trajectoire** - itinéraire socioprofessionnel, expression de sa personnalité et projection vers l'avenir – en tant que variables explicatives du design du système de CDG. Ce lien est révélé par la constatation de correspondances entre les catégories de design et les variables de la trajectoire. Il est rappelé que les variables relatives aux aptitudes managériales du dirigeant sont mobilisées dans la qualification du contexte organisationnel en fonction du niveau de développement des techniques de management, et ne peuvent donc donner lieu à une recherche de correspondances.

Les résultats obtenus sont confronté aux enseignements de la littérature (3 . 1). Puis, ces résultats sont exprimés sous forme de théories novatrices, qui concernent l'approche des outils de CDG (3 . 2) et la connaissance des dirigeants de PE (3 . 3), plus spécialement de ceux en situation d'exploration de leur vision 'stratégique'.

3.1 Confrontation du lien constaté avec la littérature, convergences, apports nouveaux et divergences

La recherche de correspondances effectuée permet de mettre en évidence deux types de résultats. Certains de ces résultats corroborent les enseignements de la revue de la littérature (3.1.1). Certains résultats, qui ne figuraient pas dans la littérature sur le CDG, montrent une forte correspondance entre le design du système de CDG et les variables composant la trajectoire (3.1.2), et constituent des apports nouveaux. Enfin, quelques résultats ne sont pas en accord avec la littérature, en raison de l'impact du secteur d'activité (3.1.3).

3.1.1 Convergence des certains résultats avec la littérature

Cette étude présente donc des résultats en accord avec la littérature. Ces enseignements concernent les variables en rapport avec **la taille** de l'entreprise, **les compétences** du dirigeant et **sa motivation**.

La revue de la littérature enseigne l'existence d'une corrélation entre **la taille** de l'entreprise et le degré de sophistication de son système de CDG. La petite taille de l'entreprise est liée, majoritairement, à un CDG constitué d'un suivi, et ne mobilisant que des outils de CDG simples. Un effectif plus important correspond à un CDG de type pilotage, qui met en œuvre soit des outils plus sophistiqués, soit les mêmes outils que dans le cadre d'un suivi, mais utilisés dans une optique de pilotage. C'est aussi la constatation effectuée par cette recherche, puisque la correspondance entre le design du système de CDG et l'effectif de l'entreprise est forte.

La taille de l'entreprise – ainsi que la structure du capital - a constitué l'un des critères de sélection des entreprises de l'échantillon. L'observation de correspondances entre le design du système de CDG et la variable relative à la taille de l'entreprise confirme l'analyse concernant les facteurs de contingence avancée par la littérature.

Les compétences de l'acteur sont présentées, par la revue de la littérature, comme ayant une incidence sur le type d'outils composant le système de CDG. Les correspondances entre le design du système de CDG et les variables relatives aux compétences en gestion (CDG, management et marketing) sont aisément identifiées. En effet, lorsque l'observation se déplace de la classe A vers la classe D, il est possible de constater que le dirigeant étudié possède de plus en plus ce type de compétences. C'est le phénomène rigoureusement inverse qui régit la correspondance entre le design du système de CDG et la variable relative aux compétences techniques. Autrement dit, plus l'observation se déplace de la classe A vers la classe D, moins le dirigeant considéré possède de compétences techniques.

Le mode de formation de la personnalité conditionne **la motivation** à la fonction de dirigeant (cf. chapitre 2, section 2, § 2.2). Concernant cette recherche, il est possible d'affirmer que la

logique poursuivie par le dirigeant conditionne son attitude. Soit, selon les résultats obtenus, une logique patrimoniale est associable de manière conceptuelle à une attitude déterministe, une logique économique à une attitude volontariste, et une logique politique à une attitude pro-active.

Les convergences entre les résultats de cette recherche et la littérature accorent une validité à la méthodologie employée, à la grille d'analyse construite, ainsi qu'aux autres correspondances décelées. En effet, puisque les variables clés identifiées par la littérature génèrent bien aussi des correspondances dans le cadre de notre méthodologie, les autres correspondances révélées se trouvent ainsi validées.

3 . 1 . 2 Des apports nouveaux, l'identification de variables influençant le design du système CDG

Les apports nouveaux peuvent être répertoriés selon le schéma utilisé jusque maintenant dans la présente recherche : les variables composant la trajectoire du dirigeant de PE, c'est-à-dire l'itinéraire socioprofessionnel, l'expression de la personnalité et la projection vers l'avenir.

L'itinéraire socioprofessionnel

L'étude de la variable relative à **l'origine sociale** permet d'affirmer que les dirigeants en position d'exploitation ont, *a priori*, connu et vécu dans leur enfance-adolescence les soucis, les horaires, les états d'âme du chef d'entreprise.

Les dirigeants, qui ont connu l'avantage de travailler **auparavant en GE**, ont une approche différente du CDG. En effet, quel qu'ait été le poste occupé en GE, ils ont été confrontés au CDG, même simplement en participant à faire remonter des informations. Par exemple, les fiches de temps renseignées par les contremaîtres, et à destination du bureau d'étude. Maintenant qu'ils sont à la tête de leur propre PE, comment imaginer qu'ils ne se remémorent pas ces méthodes de gestion et qu'ils ne cherchent pas à les mettre en application.

L'étude de la variable relative au **mode d'accès à la direction** permet d'identifier une correspondance avec le design du système de CDG. Il est observable que les dirigeants en position d'exploitation sont des fils d'entrepreneurs, qui ont pris la succession de l'entreprise. Les dirigeants en position d'exploration ne sont majoritairement pas des héritiers. Cependant, ces dirigeants n'ont pas été questionnés plus en profondeur, pour savoir si leurs parents étaient néanmoins entrepreneurs. De plus, il est observable que les dirigeants en position d'exploration sont principalement des créateurs et des acheteurs de leur entreprise. La scission entre les situations d'exploitation et d'exploration se retrouve dans la répartition entre **successeurs**, d'une part, et **créateurs-acheteurs**, d'autre part. Ce phénomène interpelle quant aux raisons pour lesquelles ces dirigeants ont créé ou acheté une entreprise.

Cette recherche permet de mettre en exergue une forte correspondance entre le design du système de CDG et **l'appartenance à des réseaux** relationnels et professionnels. En effet, les dirigeants en position d'exploitation de la production n'ont pas assimilé l'apport des réseaux, ils semblent 'vivre en autarcie'. Les dirigeants en position d'exploitation des capacités de l'entreprise, d'exploration de la vision 'stratégique' et d'exploration d'une 'stratégie' sont en recherche d'appartenance à des réseaux. Leurs attentes ne sont pas toutes identiques : meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise ou maîtrise de l'environnement. Il

conviendrait de mieux définir et mieux distinguer les deux types de réseaux – relationnels et professionnels – pour compléter cette analyse. En effet, il est possible que chaque type de réseaux apporte des connaissances différentes : l'une orientée mécanisme de l'entreprise proprement dite, l'autre vers l'environnement c'est-à-dire l'identification des opportunités.

L'expression de la personnalité

La correspondance entre le design du système de CDG et la motivation, exprimée par l'attitude, présente des dirigeants en position d'exploitation de la production globalement **déterministes**, alors que les autres dirigeants sont **volontaristes** (en position d'exploitation des capacités de l'entreprise et d'exploration d'une 'stratégie'), voire **pro-actifs** pour les dirigeants en position d'exploration de leur vision.

Une correspondance existe entre le design du système de CDG et **l'approche de la croissance**. Une perception favorable d'un éventuel, probable ou recherché, développement de l'entreprise concerne les dirigeants en position d'exploitation des capacités de l'entreprise, d'exploration de la vision 'stratégique' et d'exploration d'une 'stratégie'. En ce sens, la recherche de correspondance entre le design du système de CDG et l'étendue du marché permet de repérer que les dirigeants en position d'exploration de leur vision se placent nettement sur un marché national. Ce phénomène peut-il être compris comme une expression de leur souhait de développement de l'entreprise, ou comme une conséquence de la croissance amorcée ? Autrement dit : cause ou conséquence ?

Les dirigeants en position d'exploration d'une 'stratégie' sont aisément repérables par un bon niveau de **formalisation** de leur gestion.

Les dirigeants en position d'exploitation de la production se signalent par l'absence de **représentations mentales** concernant plusieurs d'entre eux

La projection vers l'avenir

L'existence d'une politique d'entreprise - révélée par l'identification d'actions 'stratégiques' - présente la correspondance la plus significative avec le design du système de CDG. En effet, le design du système de CDG comporte une forte relation avec l'existence d'**objectifs pour l'entreprise**.

La correspondance, entre le design du système de CDG et les variables concernant la logique dont le dirigeant fait preuve et la finalité recherchée, montre des dirigeants en position d'exploitation de la production majoritairement en recherche de **pérennité du patrimoine**, des dirigeants en position d'exploitation des capacités de l'entreprise et d'exploration de la 'stratégie' principalement en recherche de **satisfaction au travail**, et enfin des dirigeants en position d'exploration de la vision 'stratégique' assez unanimement en recherche de **domination**.

Il est donc possible de conclure que des influences, sur le design du système de CDG du dirigeant de PE, viennent d'être mises à jour. En effet, **ces variables n'avaient pas encore été clairement identifiées par la littérature**.

Les résultats obtenus peuvent être récapitulés de la manière suivante :

Tableau 93 récapitulatif des résultats obtenus

Correspondance entre	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Situation de l'entreprise	Exploitation		Exploration	
Mode d'accès à la direction	Successeurs		Créateurs / acheteurs	
Attitude	Déterministe	Volontariste	Pro-active	Volontariste
Logique	Patrimoniale	Economique	Politique	Economique
Finalité marquante			Domination	
Approche de la croissance	Négative	Positive		
Perception du risque	Négative		Positive	Négative
Appartenance à des réseaux	Non	Forte		
Degré de formalisation	Faible			Fort
Représentations mentales	Rares	Couramment		
Préférence temporelle	Présent	Futur à MT	Futur à CT	Futur à LT

L'opposition entre les situations d'exploitation et d'exploration tend à être transmise au mode d'accès à la direction : successeurs *versus* créateurs et acheteurs.

Ce sont les dirigeants en position d'exploitation de la production de l'entreprise qui présentent des caractéristiques de la trajectoire les plus en rupture avec celles des autres classes ; les trois autres classes se positionnant davantage sur un continuum.

On constate que les dirigeants en exploration de leur vision se distinguent particulièrement des autres dirigeants. En effet, les variables de leur trajectoire prennent des valeurs plus accentuées. Ces dirigeants donneront lieu à l'analyse la plus approfondie.

3 . 1 . 3 Divergences de certains résultats par rapport à la littérature, l'impact du secteur d'activité

Les apports qui actualisent la position de la littérature portent sur le rôle joué par **le mode d'accès à la direction** et par **l'âge** du dirigeant.

La revue de la littérature ne reconnaît quasiment pas de place au **mode d'accès à la direction**, dans la justification des pratiques de gestion du dirigeant (Ardenti et Vrain, 2000, b). Or, cette recherche met justement en avant des différences selon que le dirigeant soit un successeur ou un créateur de l'entreprise.

Faut-il alors envisager une spécificité relative à la branche d'activité des entreprises de l'échantillon? Dans ce sens, il est possible d'argumenter que ce secteur d'activité - non pas considéré en tant que secteur secondaire du bâtiment, mais en tant que secteur du bois - subit l'influence des traditions. Une autre industrie, à connotation plus 'contemporaine', présenterait-elle les mêmes valeurs patrimoniales ? La conservation de l'existant, en l'état ou peu s'en faut, constatée au sujet des techniques de gestion et des outils de CDG serait-elle quasiment une spécificité de ce secteur du bois ? En effet, pour être noble, ce matériau garde une connotation artisanale ; même si la majorité des entreprises de l'échantillon utilise des panneaux agglomérés par semi-remorques complets.

Selon Richbell *et al.* (2006) **l'âge du dirigeant** ne constitue pas une variable explicative de la mise en œuvre d'une finalisation - que cette étude a rapproché de la formalisation. En effet, la génération de dirigeants de 40 ans et plus, n'a reçu quasiment aucune formation à la gestion et encore moins au CDG.

Néanmoins, on constate que l'âge du dirigeant détermine l'existence d'une formation en gestion dont il a pu bénéficier lors de ses études techniques. En effet, ceux de moins de 35-40 ans ont reçu une formation plus complète, telle que délivrée actuellement dans les cursus techniques. Certainement insuffisante pour gérer une entreprise en croissance, cette formation en gestion peut suffire néanmoins à interpeller les dirigeants à suivre une formation continue dans ce domaine.

L'évolution des compétences - ou du moins des prises de conscience du besoin de formation – liée à l'intégration de la gestion dans les formations techniques, à la professionnalisation du métier, ainsi qu'à l'introduction des NTIC⁷¹, conduit à devoir considérer dorénavant deux types de dirigeants, en fonction de leur âge. Cette distinction est surtout valable dans les métiers considérés comme manuels, issus de l'artisanat.

Ainsi, le choix de la branche d'activité de fabrication de mobilier d'agencement d'intérieur permet de relever des incidences inattendues de la trajectoire du dirigeant sur le design de son système de CDG.

Conclusion § 3 . 1

Le parallèle avec la revue de la littérature permet de donner une validité aux apports de cette recherche. En effet, puisque les correspondances attendues sont révélées, les correspondances mises à jour gagnent en **validité**.

Les correspondances mises à jour constituent **des apports** concernant de nombreuses notions. L'origine sociale et le mode d'accès à la direction influencent la détermination des situations d'exploitation et d'exploration. L'appartenance à des réseaux relationnels et professionnels, l'attitude du dirigeant, sa logique d'action et l'existence d'un projet pour l'entreprise ont une incidence sur le design du système de CDG.

⁷¹ Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication

Des divergences avec la littérature concernent l'influence du mode d'accès à la direction et de l'âge du dirigeant sur le design du système de CDG du dirigeant de PE. Ces désaccords sont imputables au secteur d'activité étudié et constituent, de ce fait, **des apports supplémentaires et spécifiques**.

3 . 2 L'apport concernant la connaissance des outils de CDG

L'incidence, de chacune des variables de la trajectoire, sur le design du système de CDG, c'est-à-dire sur le contexte de sa mise en œuvre ainsi que sur les outils concernés, est évaluée (3 . 2 . 1), ceci sous forme de tableau afin de faciliter la lecture et la rendre synthétique. Puis, les incidences sont analysées, dans l'objectif d'une tentative de théorisation de cette nouvelle connaissance concernant le système de CDG. Cette théorie porte sur la temporalité de la mise en œuvre du système de CDG par le dirigeant de PE (3 . 2 . 2).

3 . 2 . 1 Incidence de chacune des variables composant la trajectoire du dirigeant sur les outils de CDG

Conformément à la définition du design du système de CDG, les incidences des variables de la trajectoire sont commentées par rapport au contexte de mise en œuvre de ces outils, c'est-à-dire relativement au développement des techniques de management.

Puis, l'incidence de chaque variable de la trajectoire est étudiée sur la présence des outils de CDG, sur leur intégration dans une technique de gestion, sur la fonction attribuée à ces outils de CDG.

Tableau 94 incidence de chaque variable de la trajectoire du dirigeant sur le design du système de CDG appartenant à la classe A

Variables	Classe A	Conséquences sur le contexte du CDG	Conséquences sur les outils de CDG
Propres à l'entreprise			
Pratique de l'effet d'apprentissage	Appliqué faiblement au dirigeant et à l'équipe	Pour l'équipe, ne concerne que la production Toujours aspects matériel et technique	Outils de suivi de la production
Santé financière	Toutes situations	Connaissent les aléas de la conjoncture Ne recherchent pas spécialement le profit	Peu d'outils de gestion financière, délègue à l'expert-comptable
Structure du capital	Capitaux appartenant à la famille du dirigeant	Poursuite de l'entreprise familiale même dans la structure de capital, forte notion de patrimoine à protéger, ne rien modifier	Continuité des techniques de gestion et des outils de CDG existants
Politique d'entreprise	Aucune action	Aucune action significative La vie de l'entreprise est orientée exclusivement autour de l'exploitation de la production	Outils de suivi de la production
Inhérentes à la trajectoire du dirigeant			
Compétences en CDG	Très faible	Limitée au suivi de la production Pratiquent en effet un contrôle d'exécution	Outils de suivi de la production
Compétences en management	Faible	Assimilent management des RH et gestion du personnel Portent peu d'intérêt aux RH	Pas d'outils de suivi des salariés
Compétences en marketing	Faible	Manque de connaissance au sujet de la distribution Deviens un problème par rapport au volume de production	Pas d'outils de connaissance de l'environnement (veille économique)
Compétences techniques	Bonne à très bonne	Centre d'intérêt principal Cherchent à évoluer dans le domaine technique exclusivement	Outils de suivi de la production
Appartenance à des réseaux	Oui, mais peu utilisés	Absence de perception de l'intérêt Vivent en autarcie informationnelle, excepté avec l'expert-comptable	Veille juridique effectuée par l'expert-comptable

Partie 2, Chapitre 4 Présentation des résultats et des enseignements retirés, discussion

Mode d'accès à la direction	Successeurs	Notion d'absence de choix du devenir professionnel	Continuité des techniques de gestion et des outils de CDG existants
Origine sociale	Fils d'entrepreneur	Toujours vécu dans ce contexte Coutumiers du mode vie de l'entrepreneur	
Origine géographique	De la même ville	Horizon géographique assez fermé Connaissance limitée des autres pratiques	Absence d'ouverture sur d'autres pratiques
Rapport au temps	Vivent au présent	Horizon temporel assez fermé Traitent les problèmes dans l'ordre de leur survenance	Pas d'outils d'anticipation
Approche du risque	Plutôt rejet	Surtout n'en perçoivent pas l'intérêt Correspond à ne pas ajouter de nouveaux problèmes	Synonymes de nouvelles contraintes et de nouvelles méthodes de contrôle
Type d'attitude	Très déterministe	N'imaginent pas agir sur leur destin Position de continuation et de conservation de l'existant	Continuité des techniques de gestion et des outils de CDG existants
Formalisation de la gestion	Très faible à moyenne	Utilité non perçue Techniques de gestion directes (verbales)	Formaliser reviendrait à modifier l'existant
Construction de représentations mentales	Présence de 2 écoles	Compense éventuellement l'absence de formalisation Permet la communication verbale	
Approche de la croissance	Négative	Croissance = soucis supplémentaires Pérennité de l'existant	Continuité des techniques de gestion et des outils de CDG existants
Type de logique et finalité	Patrimoniale, orientée possession, indépendance	Politique de conservation du patrimoine et des acquis en l'état	

Tableau 95 incidence de chaque variable de la trajectoire du dirigeant sur le design du système de CDG appartenant à la classe B

Variables	Classe B	Conséquences sur le contexte du CDG	Conséquences sur les outils de CDG
Propres à l'entreprise			
Pratique de l'effet d'apprentissage	Appliqué à toute l'équipe	Entre dans le cadre des capacités de l'entreprise à explorer	Outils d'explicitation des connaissances tacites (fiche de poste, mode opérationnel...)
Santé financière	De moyenne à très bonne	Tendance à poursuivre un objectif de profit	Outils de gestion financière dans le cadre de l'aide à la prise de décisions
Structure du capital	Familiale	Notion de patrimoine à faire fructifier	
Politique d'entreprise	Plutôt actions 'stratégiques' en lien avec les facteurs clés de réussite de l'entreprise	Recherche d'effets de levier	Outils de compréhension des mécanismes de l'entreprise,
Inhérentes à la trajectoire du dirigeant			
Compétences en CDG	Faibles à moyennes	S'entourent de compétences, notion de confiance	Rôle de l'expert-comptable et des réseaux professionnels
Compétences en management	Moyennes à fortes	Recherche de motivation des salariés	Outils de dialogue
Compétences en marketing	Moyennes à fortes	Assurer la distribution de la production	Rôle des réseaux professionnels
Compétences techniques	Moyennes à fortes	Transmises aux salariés	Suivi de la production délégué
Appartenance à des réseaux	Forte	Informations mises en œuvre en aval de la production	Mimétisme des méthodes de gestion,
Mode d'accès à la direction	Par succession	Notion de patrimoine à sécuriser limite le développement	Apport progressif de nouveaux éléments de CDG
Origine sociale	Fils d'entrepreneur		
Origine géographique	De cette même ville	Peu de connaissances extérieures	Peu d'adoption de nouveautés organisationnelles

Rapport au temps	CT et LT	Timidité sur les actions de grande envergure	Outils de gestion de l'incertitude à CT
Approche du risque	Rejet		
Type d'attitude	Volontariste	Souhaitent intervenir sur le devenir de l'entreprise	Outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise
Formalisation de la gestion	De moyenne à effective	Dans un objectif de communication, de recherche de motivation des salariés	Outils de dialogue, de cohésion
Construction de représentations mentales	Oui		
Approche de la croissance	Positive, modérée	Se satisfont de peu d'amélioration, de résultats ponctuels et limités	Mesure de certaines performances jugées essentielles
Type de logique et finalité	Economique, plutôt orientée satisfaction au travail		

Tableau 96 incidence de chaque variable de la trajectoire du dirigeant sur le design du système de CDG appartenant à la classe C

Variables	Classe C	Conséquences sur le contexte du CDG	Conséquences sur les outils de CDG
Propres à l'entreprise			
Pratique de l'effet d'apprentissage	Seulement pour le dirigeant	Individualiste Projet personnel	Pas d'outils de dialogue
Santé financière	Moyenne	Pas de recherche de profit Autres types de besoins (psychologiques)	Peu d'outils de gestion financière
Structure du capital	Gérant de SARL	Faible capital social, peu de risque financier, Vision à CT, possibilité de reconversion	
Politique d'entreprise	Actions ponctuelles	Tentatives - essais Aspect 'coup de cœur', éphémère	Pas d'outils d'aide à la prise de décisions
Inhérentes à la trajectoire du dirigeant			
Compétences en CDG	Faibles à moyennes	Mimétisme envers entreprises des réseaux relationnels Poursuite de la vision 'stratégique'	Pas d'outils d'aide à la prise de décisions
Compétences en management	Moyennes à fortes	Gèrent les RH par le relationnel, pas de recherche d'adhésion des salariés au projet	Pas d'outils de dialogue
Compétences en marketing	Très fortes	Plutôt des commerciaux Importance du relationnel	Représentations mentales, Faible place de la formalisation
Compétences techniques	Faibles à moyennes	Faible importance de la production Pas d'innovation technologique	Suivi de la production délégué
Appartenance à des réseaux	Forte	Importance du relationnel pour les informations extérieures Possibilité de <i>lobbying</i>	Système de veille économique, juridique et concurrentielle
Mode d'accès à la direction	Par création et par achat	N'est pas le fait du destin Décision propre au dirigeant, notion d'entrepreneuriat	Créent leur propre système de CDG

Origine sociale	Autres	N'ont pas grandi dans le milieu entrepreneurial Valeurs différentes	Regard neuf sur la gestion et le CDG
Origine géographique	Diverses	Temps d'intégration dans les réseaux de la région, Connaissance d'horizons diversifiés, Habités au changement	Créent leur propre système de CDG
Rapport au temps	CT	Ne se projettent pas sur une période égale au temps de vie de l'entreprise, Projet à CT, réalisation rapide	Mesure de l'atteinte du résultat final escompté
Approche du risque	Acceptation	Aventuriers des affaires Connaissent des échecs et rebondissent	Pas d'outils de gestion de l'incertitude
Type d'attitude	Pro-active	Notion de <i>lobbying</i> Créent les opportunités	Créent leur propre système de CDG et de veille économique
Formalisation de la gestion	Plutôt moyenne	Intuition - feeling Suivent leur vision 'stratégique'	Pas d'outils d'aide à la prise de décisions
Construction de représentations mentales	Oui	Visualisent l'avenir plus qu'ils ne l'anticipent Visualisent les étapes intermédiaires de la réalisation de leur objectif	Mesure de l'atteinte du résultat final escompté
Approche de la croissance	Positive	Une des possibilités d'atteinte de leur objectif Satisfaction d'un besoin de pouvoir Objectif politique à levier économique	Mesure du type de performance de l'entreprise correspondant à leur objectif final
Type de logique et finalité	Politique, plutôt orientée domination		

Tableau 97 incidence de chaque variable de la trajectoire du dirigeant sur le design du système de CDG appartenant à la classe D

Variables	Classe D	Conséquences sur le contexte du CDG	Conséquences sur les outils de CDG
Propres à l'entreprise			
Pratique de l'effet d'apprentissage	Appliquée à l'équipe	Favoriser le perfectionnement Mener l'entreprise vers la réussite	Outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise
Santé financière	Diverse	Pas seulement de recherche de profit financier	Les finances de l'entreprise constituent un moyen pas une fin, elles sont gérées comme une ressource
Structure du capital	Diverses	Notion de patrimoine secondaire Notion d'efficacité attachée au capital plutôt qu'attache familiale	
Politique d'entreprise	Actions stratégiques	Il existe une stratégie d'entreprise, mais peu planifiée Le pilotage de la stratégie est effectif	Outils d'aide à la prise de décision, de pilotage des actions, de mesure de la performance globale
Inhérentes à la trajectoire du dirigeant			
Compétences en CDG	Bonne à très bonne	Mise en œuvre d'outils stratégiques Notion de mesure de la performance	Outils d'aide à la prise de décision, de pilotage des actions, de mesure de la performance globale
Compétences en management	Très bonne	Place primordiale des RH La performance est l'œuvre de toute l'équipe	Mesure de la performance sociale (climat social...)
Compétences en marketing	Bonne à très bonne	Correspond à une anticipation du marché à LT Savoir vendre avant de savoir produire	Outils d'aide à la prise de décision (étude de marché...)
Compétences techniques	Situées aux extrêmes : très faible ou très bonne	La vie de l'entreprise n'est pas la production Domaine délégué et décentralisé	Suivi de la production délégué
Appartenance à des réseaux	Oui, assez forte	Possèdent la même valeur qu'un outil de gestion Veille économique et informationnelle	Outils de connaissance de l'environnement

Mode d'accès à la direction	Divers	Majoritairement un choix volontaire Motivation intrinsèque au dirigeant	Créent leur propre système de CDG
Origine sociale	Diverse	Pas forcément d'incitation familiale à l'entrepreneuriat Satisfaction de réussir seul	
Origine géographique	Diverse	Ont majoritairement appréhendé divers environnements Connaissances éclectiques	
Rapport au temps	Se projettent dans le futur à LT	Fortes capacités à anticiper et à discerner l'avenir En rapport avec la durée de vie d'une entreprise	Outils de projection vers l'avenir (courbe de tendance...)
Approche du risque	Négative à faiblement positive	Conscients des limites sécurité / risque Tenaces mais pas inconscients, pas d'escalade dans l'engagement	
Type d'attitude	Volontariste à pro-active	Prennent leur avenir et celui des autres à 'bras le corps' Savent ce qu'ils cherchent comme opportunité : « socialement favorisés » (cf. Chapitre 2, section 2, § 2 . 1 . 4)	Créent leur propre système de CDG formalisé : Connaissance et compréhension, Pilotage Mesure de la performance
Formalisation de la gestion	forte	Rendue nécessaire par la stratégie Gestion de l'information et pilotage des actions	
Construction de représentations mentales	Oui, forte	Obligatoire pour se projeter à LT Base de la résolution des problèmes complexes	
Approche de la croissance	Positive	La croissance comme étape d'un développement général	Mesure de la performance globale de l'entreprise (économique, sociale et

Type de logique et finalité	Economique plutôt orientée satisfaction au travail	Plaisir de la réussite, de créer quelque chose Trouvent du plaisir à développer l'entreprise en tant qu'outil de travail et lieu de vie collective	sociétale)

De nombreuses questions posées en partie 1 trouvent leurs réponses dans les tableaux synthétiques ci-dessus. Ces questions concernent plus particulièrement le design du système de CDG d'**exploitation des capacités de l'entreprise**, ainsi que celui d'**exploration de la vision 'stratégique' du dirigeant**.

Le design du système de CDG d'**exploitation des capacités de l'entreprise** autorise-t-il à parler d'outils de CDG ?

Ce CDG est informel, fait parfois d'intuition en complément de calculs simples. Des outils de CDG sont parfois détournés de leur finalité théorique pour faire des outils « d'aide à la réflexion » (dirigeants Apollon, Aphrodite), proches de la notion d'outils personnalisés. Mais cette appropriation est souvent effectuée par un mécanisme de simplification des outils de CDG originaux, qui tend à les rendre méconnaissables.

Le design du système de CDG d'**exploration de la vision du dirigeant** autorise-t-il à parler de pilotage ?

L'absence d'outils d'aide à la prise de décision n'autorise pas, à notre sens, à parler de pilotage par la suite, même si celui-ci formalise des outils « pour se fixer les idées » (dirigeant Apollon). En effet, la base de la construction du projet reste inhérente à la qualité des représentations mentales du dirigeant et, parfois, inhérente à la prégnance des besoins – notoriété, reconnaissance, domination - qu'il cherche à satisfaire. Or, la littérature concernant les représentations mentales a montré que c'est plus l'objectif à atteindre que les étapes intermédiaires qui importent aux yeux de l'acteur (meilleure mémorisation). Ce phénomène minimise l'effet pilotage du projet, et accentue la place de la mesure de sa réalisation.

Le design du système de CDG d'**exploration de la vision du dirigeant** autorise-t-il à parler de mesure de la performance ?

Le type de performance mesuré correspond au domaine de la vision du dirigeant. Leurs représentations mentales sont plus pérennes concernant l'objectif final que les étapes intermédiaires. De plus, ils possèdent un horizon temporel à court terme. L'empressement à mesurer l'atteinte de l'objectif, de manière prématurée, ne doit pas surprendre. On se souvient aussi que la revue de la littérature établit un lien entre la mesure de la performance - ainsi que l'utilisation faite de cette évaluation - et l'estime de soi ressentie par le dirigeant (cf. chapitre 2, section 2, § 2 . 3 . 4). Aussi, comment ne pas repenser au dirigeant Apollon, qui mesure la notoriété de l'entreprise par le biais du press-book, et qui incite fortement le visiteur à le consulter ?

3 . 2 . 2 Incidence de la réflexion 'stratégique' du dirigeant de PE sur la temporalité du système de CDG

La revue de la littérature effectuée en partie 1 permet d'affirmer que la temporalité d'un système de CDG, ainsi que son degré de formalisation, sont générés par le niveau de suivi et de pilotage mis en œuvre. Ce suivi et/ou ce pilotage sont eux-mêmes induits par la qualité de la réflexion 'stratégique' du dirigeant. La présence des outils de CDG lors des phases en amont, pendant, et en aval de l'action 'stratégique' est examinée.

3 . 2 . 2 . 1 La phase en amont de l'action, la construction de la prise de décision

Deux situations d'exploitation sont constatées : exploitation de la production et exploitation des capacités de l'entreprise. Cependant, l'exploitation de la production a été définie comme une situation sans projet, alors que l'exploitation des capacités de l'entreprise constitue un tout début de recherche d'exploration. Qu'en est-il alors des outils mis en œuvre en amont ?

La gestion de l'incertitude constitue un élément essentiel de la vie des PE (cf. chapitre 1, section 1, § 1 . 1 . 1).

L'incertitude est-elle exclusivement subie, sans donner lieu à des recherches d'information ? Le design du système de CDG est celui d'exploitation de la production.

Cette incertitude a-t-elle incité le dirigeant à réduire le risque de survenance de problèmes en approfondissant les connaissances ? Le design du système de CDG est celui d'exploitation des capacités de l'entreprise.

Conscients de la relative faiblesse de leurs compétences en CDG, les dirigeants peuvent solliciter **les conseils** de l'expert-comptable (cf. chapitre 1, section 2, § 2 . 1 . 1 . 3) en terme de « faire ou ne pas faire », investir ou s'abstenir.

Le dirigeant fait-il cavalier seul dans ses décisions ? Le design du système de CDG est celui d'exploitation de la production.

Le dirigeant sollicite-t-il des conseils auprès de ses proches ? Le design du système de CDG est celui d'exploitation des capacités de l'entreprise.

Le tableau suivant résume les outils mis en œuvre en amont.

Schéma 17 les outils mis en œuvre en amont en fonction des deux situations d'exploitation

Réflexion du dirigeant	Deux orientations	Outils mis en œuvre en amont	Design du système de CDG
Gestion de l'incertitude	Par la proximité, mode verbal		Exploitation de la production
	Recherche de connaissance	Outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise	Exploitation des capacités
Recherche de conseils	Intuition		Exploitation de la production
	Auprès de l'expert-comptable		Exploitation des capacités
Types d'actions mises en œuvre			Exploitation de la production
	Actions ponctuelles 'stratégiques'	Evaluation de la satisfaction clients et salariés	Exploitation des capacités
SI interne	Verbal		Exploitation de la production
	Orienté connaissance des mécanismes de l'entreprise	Outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise	Exploitation des capacités
Recherche d'adhésion des salariés			Exploitation de la production
	Recherche de leur implication	Outils de communication interne	Exploitation des capacités

Deux situations d'exploration ont été définies : exploration de la vision du dirigeant et exploration d'une 'stratégie' définie. Si cette notion d'exploration correspond à une même attitude volontariste - voire pro-active – du dirigeant. Les outils de CDG mis en œuvre sont très différents entre les deux situations. L'observation de quelques éléments permet d'approcher cette divergence.

Le choix des actions 'stratégiques' passe aussi par **une remise en question** (cf. chapitre 1, section 2, § 2 . 2 . 2 . 4).

Cette introspection porte-t-elle sur les objectifs personnels – professionnels et familiaux - du dirigeant ? Le design du système de CDG est celui d'exploration de la vision du dirigeant. L'interrogation concerne-t-elle la mission de l'entreprise ? Le design du système de CDG est celui d'exploration d'une stratégie définie.

Le choix de la stratégie s'effectue, d'après la littérature, selon **l'orientation la plus porteuse**. Mais il n'est pas spécifié pour qui la direction choisie est porteuse.

Est-ce pour le dirigeant, en tant que personne physique représentant la société ? Le design du système de CDG est celui d'exploration de la vision du dirigeant.

Est-ce pour la personne morale dont il est le responsable juridique ? Le design du système de CDG est celui d'exploration d'une stratégie définie.

Le choix d'une stratégie, sa finalisation et la décision d'un plan d'action font appel à un diagnostic stratégique de l'entreprise et de son environnement. Le besoin de connaissance du contexte oblige donc à avoir développé **un SI externe**, qu'il soit formalisé ou non. Un SI formalisé, qui comporte des données chiffrées, permet d'identifier les leviers d'action et de hiérarchiser les étapes. Un SI informel est constitué des réseaux relationnels et professionnels du dirigeant, qui l'aident à construire ses propres représentations mentales de l'objectif à atteindre.

Le SI externe est-il propre au dirigeant ? Le design du système de CDG est celui d'exploration de sa vision.

Le SI externe est-il un processus appartenant à l'entreprise ? Le design du système de CDG est celui d'exploration d'une stratégie définie.

La phase de planification consiste à mettre en place des plans d'action et à attribuer les moyens nécessaires, sous-entendu : 'et suffisants'. C'est-à-dire que **les moyens alloués** ne doivent pas mettre en cause la pérennité de l'entreprise.

Le dirigeant prend-il des risques avec la trésorerie ? Le design du système de CDG est celui d'exploration de sa vision.

La mise en œuvre de la stratégie passe-t-elle par la pérennité de l'entreprise ? Le design du système de CDG est celui d'exploration d'une stratégie définie.

Les moyens alloués, pour la mise en œuvre des actions décidées, ne sont pas exclusivement financiers, mais aussi humains. En effet, une stratégie, pour être porteuse, doit être acceptée par les salariés et recueillir **leur adhésion**. L'animation d'une équipe passe par l'instauration du dialogue pour construire un objectif collectif.

La tradition de l'entreprise passe-t-elle par l'absence de dialogue ? Le design du système de CDG est celui d'exploration de la vision du dirigeant.

Est-il possible de constater un système de communication interne développé dans l'entreprise ? Le design du système de CDG est celui d'exploration d'une stratégie définie.

Le tableau suivant résume les outils mis en œuvre en amont.

Schéma 18 les outils mis en œuvre en amont en fonction des deux situations d'exploration

Réflexion du dirigeant	Deux orientations	Outils mis en œuvre	Design du système de CDG
Remise en question	Objectifs personnels du dirigeant		Exploration de la vision du dirigeant
	Mission de l'entreprise	Outils de connaissance du fonctionnement de l'entreprise, de l'environnement, et d'aide à la prise de décision	Exploration d'une 'stratégie'
Orientation la plus porteuse	Pour le dirigeant		Exploration de la vision du dirigeant
	Pour la performance De l'entreprise	Outils de connaissance du fonctionnement de l'entreprise, de l'environnement, et d'aide à la prise de décision	Exploration d'une 'stratégie'
SI externe	Propre au dirigeant	Réseaux	Exploration de la vision du dirigeant
	De l'entreprise	Veille économique	Exploration d'une 'stratégie'
Moyens alloués	Prise de risque		Exploration de la vision du dirigeant
	Pérennité de l'entreprise	Outils de connaissance du fonctionnement de l'entreprise, Et d'aide à la prise de décision	Exploration d'une 'stratégie'
Recherche d'adhésion des salariés	Pas de dialogue		Exploration de la vision du dirigeant
	Objectif collectif	Outils de communication interne	Exploration d'une 'stratégie'

3.2.2.2 Le contrôle pendant l'action, d'éventuelles actions correctives

Le design du système de CDG **d'exploitation** reste très proche du contrôle de la production, même si le contrôle d'exécution est majoritairement délégué. A l'intérieur même de ce type de contrôle, des différences se remarquent, spécialement au niveau de l'utilisation **des résultats des calculs d'écarts**.

Les résultats des calculs d'écarts sur matière et sur main-d'œuvre sont-ils constatés et, au mieux, communiqués aux ouvriers ? Le design du système de CDG est celui d'exploitation de la production de l'entreprise

Des corrections pour l'avenir sont-elles mises en œuvre pour éviter qu'un dysfonctionnement détecté ne se reproduise ? Le design du système de CDG est celui d'exploitation des capacités de l'entreprise.

Le tableau suivant résume les outils mis en œuvre 'pendant l'action'.

Schéma 19 les outils mis en œuvre pendant l'action en fonction des deux situations d'exploitation

Réflexion du dirigeant	Deux orientations	Outils mis en œuvre	Design du système de CDG
Utilisation des résultats des calculs d'écarts	Constatation, Communication aux salariés		Exploitation de la production
	Analyse et correction	Outils de connaissance des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise	Exploitation des capacités

Le design du système de CDG **d'exploration** correspond généralement à un dirigeant qui se détache du suivi de la production, pour pratiquer un pilotage des actions entreprises.

Certaines actions sont-elles évaluées sans pour autant en tirer un apprentissage collectif pour les actions à venir ? Le design du système de CDG est celui d'exploration de la vision du dirigeant.

L'amélioration des processus passe-t-il par l'apprentissage ? Le design du système de CDG est celui d'exploration d'une 'stratégie' définie.

Une politique d'entreprise peut être expliquée, argumentée et plus ou moins être nommée 'stratégie' d'entreprise.

Le dirigeant reste-t-il flou quant à la finalité recherchée, et au sujet des moyens alloués ? Le design du système de CDG est celui d'exploration de la vision du dirigeant.

Le dirigeant peut-il avancer la recherche d'une finalité qui entre dans le cadre de la mission de l'entreprise ? Le design du système de CDG est celui d'exploration d'une 'stratégie' définie.

Le tableau suivant résume les outils mis en œuvre 'pendant l'action'.

Schéma 20 les outils mis en œuvre pendant l'action en fonction des deux situations d'exploration

Réflexion du dirigeant	Deux orientations	Outils mis en œuvre	Design du système de CDG
Objectifs explicités et argumentés			Exploration de la vision
	Vers la planification et la finalisation d'une stratégie	Outils de pilotage	Exploration d'une 'stratégie' définie
Objectif d'apprentissage	Apprentissage personnel pour le dirigeant		Exploration de la vision
	Apprentissage collectif, Actions correctives	Outils de mesure de retour des actions	Exploration d'une 'stratégie' définie

3 . 2 . 2 . 3 La phase en aval de l'action, éventuelle mesure de la performance globale de l'entreprise

Les deux situations d'exploitation limitent le CDG en aval à la régularité de la trésorerie et aux résultats comptables.

Le seul intérêt est constitué par une trésorerie positive et une lecture du bilan par l'expert-comptable favorable ? Le design du système de CDG est celui d'exploitation de la production. Le bilan est-il analysé et commenté par l'expert-comptable à la demande du dirigeant ? Le design du système de CDG est celui d'exploitation des capacités.

Le tableau suivant résume les outils mis en œuvre en aval.

Schéma 21 les outils mis en œuvre en aval en fonction des deux situations d'exploitation

Curiosité du dirigeant	Deux orientations	Outils mis en œuvre en aval	Design du système de CDG
Surveillance de la trésorerie	Régularité de la trésorerie		Exploitation de la production
	Constitution de moyens financiers allouables à une action 'stratégique'		Exploitation des capacités
Bilan et compte de résultat	Lecture, constatation		Exploitation de la production
	Justification des actions mises en œuvre	Analyse financière Recherche effet de levier	Exploitation des capacités
Résultats qualitatifs des actions			Exploitation de la production
	Mesure des résultats des actions ponctuelles	Outils d'évaluation de la satisfaction client et/ou salariés	Exploitation des capacités

Les deux situations d'exploration ne prêtent pas le même intérêt aux mesures des résultats et de la performance de l'entreprise.

La mesure de la performance permet de constater la pertinence des choix 'stratégiques' et des actions menées. Les évaluations de la performance réalisée, pratiquées en aval des actions, correspondent à la mesure du retour du choix 'stratégique'. Cette mesure correspond alors aux quatre axes du tableau de bord prospectif⁷².

Seule l'atteinte du résultat escompté est-elle évaluée ? Le design du système de CDG est celui d'exploration de la vision du dirigeant. La pertinence de leur choix leur semble évidente, et ils ne souhaitent pas voir confirmée ou infirmée leur décision de poursuivre leur vision ; ils seraient même proches de l' « escalade dans l'engagement ».

La performance de l'entreprise est-elle mesurée afin de confirmer et de légitimer l'orientation 'stratégique' choisie ? Le design du système de CDG est celui d'exploration d'une 'stratégie' définie.

La mesure de la performance permet aussi de faire constater la pertinence des choix 'stratégiques'. En effet, la mesure de la performance de l'entreprise autorise la communication des résultats aux parties-prenantes.

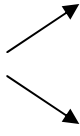
Les résultats comptables sont-ils exclusivement communiqués selon la législation et les obligations contractuelles ? Le design du système de CDG est celui d'exploration de la vision du dirigeant.

⁷² Ou Balanced Scorecard : axe financier, axe « clients », axe « processus internes » et axe « apprentissage organisationnel » ;

Les résultats et les performances sont-ils communiqués aux banques pour obtenir de nouveaux emprunts, aux organismes régionaux pour les subventions (dirigeant Athéna), aux salariés pour les motiver (dirigeant Zeus) ou pour les rassurer (dirigeant Arès) ? Le design du système de CDG est celui d'exploration d'une 'stratégie' définie.

Le tableau suivant résume les outils mis en œuvre en aval.

Schéma 22 les outils mis en œuvre en aval en fonction des deux situations d'exploration

Réflexion du dirigeant	Deux orientations	Outils mis en œuvre en aval	Design du système de CDG
Mesure de la performance 	Axe correspondant à la vision	Outils de mesure de ce type de performance	Exploration de la vision du dirigeant
	Vers une performance globale	Outils de mesure de la performance globale	Exploration d'une 'stratégie'
Recherche d'adhésion 	Communication légale des résultats		Exploration de la vision du dirigeant
	Légitimation de la 'stratégie' auprès des parties prenantes	Outils de communication interne et externe	Exploration d'une 'stratégie'

Conclusion du § 3 . 2

Cette conclusion constitue en fait la synthèse des trois étapes présentes.

Les outils mis en œuvre **en amont, pendant et en aval** des actions se répartissent en fonction des quatre classes de design du système de CDG, selon le tableau suivant.

Tableau 98 récapitulatif de la présence d'outils de CDG en amont, pendant et en aval des actions

Design du système de CDG	Exploitation de la production de l'entreprise	Exploitation des capacités de l'entreprise	Exploration de la vision du dirigeant	Exploration d'une stratégie d'entreprise
Outils de CDG en amont	Absence d'outils en amont	Outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise, Outils d'aide à la prise de décision	Absence d'outils en amont	Outils de connaissance de l'entreprise et de l'environnement, Outils d'aide à la prise de décision
Outils de CDG pendant l'action	Outils de suivi	Outils de suivi, Outils de connaissance du fonctionnement de l'entreprise	Outils de connaissance de l'environnement, Outils personnels de pilotage des actions entreprises	Outils de pilotage et actions correctives
Outils de CDG en aval	Quasi absence d'outils en aval	Quasi absence d'outils en aval	Mesure concernant le type de performance recherchée par le dirigeant	Vers une mesure de la performance globale

L'apport de la notion de **temporalité** dans le recours aux outils de CDG est visible dans ce schéma. Il présente les trois temporalités de mobilisation des outils de CDG.

La sémiologie tend à utiliser l'outil en tant que porteur de signe. Ici, c'est le sens que transporte la temporalité attachée à l'outil qui est riche d'intérêt.

3 . 3 Un apport concernant la connaissance des dirigeants et des PE

Maintenant que l'existence du lien entre le design du système de CDG du dirigeant et les variables composant sa trajectoire est établie, il convient de qualifier ce lien et de le définir (3 . 3 . 1). La nature du lien peut être évaluée par le repérage des variables expliquées et des variables explicatives (3 . 3 . 2).

3 . 3 . 1 Commentaires des résultats concernant les dirigeants utilisateurs de ces différents systèmes de CDG

Chaque classe de dirigeants, déterminée par extension de la classe du design de leur système de CDG, est analysée et commentée.

Les situations d'**exploitation de la production** de l'entreprise (classe A) et surtout d'**exploration d'une 'stratégie' définie** (classe D) sont largement décrites dans la littérature. C'est en fait l'analyse des situations intermédiaires, c'est-à-dire d'**exploitation des capacités** de l'entreprise (classe B) et d'**exploration de la vision** du dirigeant (classe C), qui constituent l'apport à la littérature scientifique.

3 . 3 . 1 . 1 Les dirigeants en position d'exploitation de la production de l'entreprise

Ces dirigeants sont tous des fils de dirigeants de PE, entreprise dont ils ont pris la succession. Ils ont anticipé la reprise de l'entreprise familiale et ont donc poursuivi **des études techniques**. En effet, le futur repreneur était traditionnellement préparé en favorisant exclusivement un savoir-faire en rapport avec la production. Les raisons en sont multiples :

- les pères, anciens dirigeants de ces PE, se considéraient eux-mêmes comme des artisans, et n'envisageaient pas d'autres connaissances nécessaires pour l'avenir de leur fils qu'un savoir-faire technique,
- la plupart des dirigeants actuels appartiennent à une génération où les études techniques n'étaient pas encore enrichies de connaissances de base en gestion,
- ils ont toujours travaillé dans l'entreprise familiale, ils n'ont donc pas de connaissances des pratiques de gestion en GE.

Ils ont donc appris la gestion « sur le tas » (dirigeant Mnémosyne). Leurs compétences en CDG sont donc faibles et les outils de CDG mis en œuvre restent bien souvent ceux de leur père. De plus, ils pratiquent un certain déterminisme qui ne les incite ni à s'engager dans une formation continue en gestion, ni à fréquenter des réseaux relationnels. Ainsi, leur mode de gestion, et plus spécialement le design de leur système de CDG, correspondent encore à celui d'un artisan et se limitent au suivi de la production.

Le point extrême est atteint lorsque le dirigeant Thémis « rêve » d'améliorer le suivi de la production, au niveau du contrôle des temps de M.O. et des temps machines, alors que le principal problème de l'entreprise concerne ses circuits de distribution.

Le fait que ces dirigeants en position d'exploitation de la production soient restés très **impliqués dans la production** est difficile à vivre pour les ouvriers et plus spécialement pour les responsables d'ateliers qui souffrent d'un manque d'autonomie. En effet, ils ne peuvent pas exercer comme ils le souhaitent leur rôle de chef d'atelier⁷³, c'est-à-dire encadrer les ouvriers et assumer leurs responsabilités. De ce fait, les dirigeants se sentent généralement « mal épaulés » (dirigeant Thémis). En conséquence, ils restent impliqués dans la production et un cercle 'vieux' est engagé.

Tout changement semble être assimilé, par les dirigeants en position d'exploitation de l'entreprise, comme un **risque** potentiel. Du fait qu'ils gèrent les problèmes et les décisions d'ordre opérationnel aussi bien que tactique, ils sont submergés par les obstacles à résoudre seuls et dans l'urgence. Aussi, toute nouvelle source de questions est synonyme de plus de surveillance et de surcroît de contrôle.

Les dirigeants en position d'exploitation de l'entreprise présentent une **mentalité d'artisans**, spécialement dans leurs relations avec les salariés ou avec les clients. En effet, ils ne formalisent pas leurs préoccupations quant à la satisfaction des parties-prenantes de l'entreprise.

Les dirigeants en position d'exploitation de l'entreprise sont donc considérablement investis moralement dans la production. Ils assimilent production et machines – en raison de leur coût élevé, du fait de les avoir convoitées... ? – et n'ont plus, semble-t-il, la capacité de considérer les salariés en tant qu'Hommes. En dehors de tout aspect social, voire affectif, et malgré le Droit du Travail et une convention collective aussi contraignante que dans d'autres secteurs d'activité, les Ressources Humaines semblent ne pas représenter un centre d'intérêt essentiel⁷⁴.

Ces dirigeants en position d'exploitation de la production de l'entreprise peuvent être considérés comme des dirigeants sans projet.

3.3.1.2 Les dirigeants en situation d'exploration d'une stratégie définie

Ces dirigeants font preuve d'une solide **connaissance** du fonctionnement de l'entreprise. Par rapport aux dirigeants en recherche d'identification des facteurs clés de succès, ceux-ci évoluent à l'étape suivante. Cette connaissance est mobilisée pour anticiper et se projeter dans l'avenir. De plus, ces dirigeants recherchent une vision globale. En effet, des études, menées par l'entreprise ou externalisées, autorisent des prises de décision documentées, donc réfléchies et sans prise de risque – ou du moins avec des risques calculés. L'intuition ne fournit qu'une orientation aux études menées. Les représentations mentales sont bien construites pas à pas, de plus elles sont formalisées donc consolidées sous une forme chiffrée.

⁷³ Ou autre dénomination, mais l'intitulé « chef d'atelier » est la dénomination la plus répandue dans cette branche d'activité, elle comporte une connotation artisanale

⁷⁴ A leur décharge, il a été possible de constater que la région où sont situées les manufactures est riche en centres de formation ; le recrutement n'est alors plus un problème.

Ces dirigeants sont ouverts et favorisent l'appartenance à **des réseaux** relationnels et professionnels, mais pas exclusivement dans l'objectif de 'recevoir', autrement dit d'en 'tirer parti'. En effet, ils considèrent que le relationnel, avec les partenaires de l'entreprise, permet de discuter des projets en construction. Cette discussion permet souvent de consolider leur décision, mais aussi quelquefois de l'infirmier en les aidant à percevoir des risques cachés. Aussi, ils ne 'font pas cavaliers seuls' et savent s'entourer de conseillers.

Ces dirigeants en exploration d'une stratégie se donnent donc les moyens de maîtriser leur environnement. Environnement économique et concurrentiel pour l'entreprise Athéna, législatif et normatif pour l'entreprise Zeus, enfin juridique et institutionnel pour l'entreprise Arès. On constate que toutes sortes de connaissances élaborées sont mobilisées autour de cette catégorie d'entreprises. Il n'est donc pas surprenant que ces dirigeants cherchent à mesurer une performance globale de l'entreprise, une mesure de la performance qui prend en considération les aspects économique, social et sociétal. L'existence d'un projet pour l'entreprise est synonyme de la création d'une échelle de valeurs. Il n'existe alors de la valeur que par rapport au but recherché. Ainsi, dans une entreprise poursuivant un projet, l'évaluation ne se fait pas dans l'absolu mais par rapport au projet, par rapport au degré d'avancement de sa réalisation.

Les Ressources Humaines occupent une place non négligeable. La culture d'entreprise est forte dans ces PE ; de plus elle est sous-tendue par le **respect des salariés**, car elle ne porte pas les valeurs du dirigeant, mais celles des salariés.

Ces dirigeants en position d'exploration d'une stratégie 'définie' constituent donc, au regard de leur équipe, des dirigeants-animateurs.

3.3.1.3 Les dirigeants en position d'exploitation des capacités de l'entreprise

Les dirigeants en position d'**exploitation des capacités de l'entreprise** recherchent en premier lieu à identifier une capacité transformable en facteur clé de succès potentiel de l'entreprise. Quelques outils d'aide à la prise de décision interviennent, ils sont parfois mis en œuvre par un proche du dirigeant ; une autre solution consiste à interroger l'expert-comptable. Lorsque la capacité requise est repérée, le dirigeant entame des investigations afin de la transformer en facteur clé de succès. C'est à ce moment que le dirigeant instrumente le système de CDG afin de guider le comportement des salariés dans le sens de la politique engagée par l'entreprise. Mais, ce sont donc, avant tout, des outils de connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de compréhension des mécanismes qui lui sont nécessaires. A ce stade, et afin de mettre en avant l'apport des travaux empiriques à la littérature existante, il est souhaitable de renommer l' 'instrumentation du contrôle des comportements' en 'instrumentation de la compréhension des mécanismes de l'entreprise'.

Ces dirigeants sont aussi majoritairement **des successeurs**, ils ont donc rencontré les mêmes problèmes au niveau de leur formation en gestion. Cependant, ils ont compris l'intérêt **des réseaux** relationnels et professionnels. Cette ouverture d'esprit peut être imputée au contexte plus urbain. La théorie est donc confirmée, ces dirigeants utilisent bien leurs réseaux pour 'importer' des méthodes de gestion et de CDG dans leur entreprise. Il s'agit bien de

mimétisme, puisque les autres entreprises sont jugées mieux informées concernant les méthodes de CDG.

Les dirigeants en position d'exploitation des capacités de l'entreprise ne possèdent que de faibles compétences en CDG. La question est de savoir si l'identification de capacités de l'entreprise actionnables, ainsi que du moment opportun, est due à une analyse ou à leur intuition. Malgré la mise en place d'outils de connaissance des mécanismes et du fonctionnement de l'entreprise, il ne semble pas qu'ils analysent suffisamment la situation pour identifier avec précision les actions - même ponctuelles et à petite échelle - à entreprendre. Il est donc envisageable qu'ils fonctionnent par **essais-erreurs** jusqu'à identifier la capacité susceptible de constituer un facteur clé de succès - ou du moins de développement - pour l'entreprise. Cette technique correspond au niveau de réflexion 'stratégique' qui a été nommé 'stratégie émergente dans l'action' dans le cadre de cette recherche. Cela signifie que des modifications de la politique d'entreprise peuvent se produire assez souvent, au moins dans un premier temps, jusqu'à ce que le dirigeant repère une capacité assimilable à un facteur clé de succès.

Les changements répétés d'objectif peuvent conduire les salariés à l'incompréhension et au découragement. De plus, les dirigeants dans cette position sont en recherche de motivation et de cohésion des salariés. La difficulté générée est donc spécialement contraignante.

L'une des caractéristiques de cette catégorie de dirigeants, concernant la présente recherche, est de travailler avec leur épouse qui occupe le poste de comptable de l'entreprise. Ce fait constitue un net avantage car la confiance, ainsi que la possibilité de discuter sans freins des conditions de réalisation d'une action et de ses éventuelles conséquences, sont à leur maximum. Néanmoins, cette situation est considérée être le fait du hasard et ne pas pouvoir être prise en considération en tant que variable de la trajectoire du dirigeant.

Il est donc envisageable de nommer ces dirigeants en position d'exploitation des capacités de l'entreprise, des dirigeants par essai-erreur.

3 . 3 . 1 . 4 Les dirigeants en position d'exploration de leur vision

Les enseignements de cette recherche portent plus spécialement sur la compréhension des dirigeants en position d'exploration de leur vision.

La construction de la vision a bénéficié de la vie souvent mouvementée du dirigeant, tant au niveau mobilité géographique que mobilité dans l'emploi, c'est-à-dire dans des entreprises de taille et de secteur d'activité variés. Le projet est construit par **intuition**, par le ressenti des possibilités offertes. La maturation de la vision a pu se baser sur des valeurs de tous ordres, enrichies par la connaissance de nombreuses expériences, contrairement aux valeurs 'étriquées' de l'héritier d'une entreprise familiale. La décision de créer ou d'acquérir une entreprise résulte d'un choix délibéré et non de l'emprise de la famille du dirigeant. La situation d'entrepreneur constitue souvent la première étape du projet. Il s'agit d'une vision 'stratégique' ; c'est-à-dire que seul l'aboutissement est clairement identifié.

Certains de ces dirigeants (entreprises Triton, Apollon, Artémis) ont déjà changé plusieurs fois d'emploi, ou ont déjà créé d'autres entreprises, qu'elles aient perduré ou non.

Un dirigeant qui crée – ou dans une moindre mesure qui achète – une entreprise fait preuve de **qualités entrepreneuriales**. Au demeurant, cela ne signifie pas que les héritiers, plus ou moins contraints moralement de prendre la suite de l'entreprise familiale, ne possèdent pas aussi ces qualités. Pour autant, on constate que le dirigeant Apollon, qui est un héritier – quelles que soient les circonstances de la transmission de l'entreprise, possède indéniablement des qualités entrepreneuriales, en effet il ne se situe pas en exploitation de l'entreprise mais en exploration de sa vision.

La notion de **prise de risque** est sous-tendue par la définition même de l'entrepreneuriat : l'entrepreneur prend, en connaissance de cause, le risque de tout perdre, de tout devoir recommencer. Or, la recherche de correspondances a montré que seuls ces dirigeants ne présentent pas d'aversion pour le risque. En effet, seuls deux dirigeants des entreprises de l'échantillon sont ouvertement favorables à la prise de risque, ce sont des dirigeants en position d'exploration de leur vision. Ce phénomène va dans le sens d'un besoin d'être stimulé, d'être aiguillonné par le risque, dans leur activité de recherche d'opportunités.

Ces dirigeants ont généralement décidé d'**entreprendre seuls**. Ce phénomène est spécialement repérable par comparaison avec leurs homologues en position d'exploitation des capacités de l'entreprise qui sont accompagnés de leur épouse dans le rôle de comptable (dirigeants Poséidon et Héra), ainsi que des dirigeants en position d'exploration d'une 'stratégie' travaillant en famille (les deux frères dirigeants de l'entreprise Athéna). De plus, tous les dirigeants font plus ou moins appel à l'expert-comptable pour les conseils et des commentaires concernant le résultat du bilan, tandis que ces dirigeants favorisent de réussir seul. Ce phénomène corrobore la littérature qui nous enseigne que certains types d'acteurs sont à la recherche d'une réussite 'seul contre tous', ce qui la rend encore plus savoureuse.

La construction de la vision s'effectue grâce aux **réseaux** relationnels et professionnels qui permettent d'identifier des opportunités, ou de les créer de toutes pièces, voire d'effectuer du *lobbying* sur certaines institutions.

Les **compétences techniques** de ces dirigeants sont assez faibles, ou ne retiennent pas suffisamment leur intérêt. Majoritairement cette formation technique ne constitue pas leur formation initiale (dirigeant Triton, commercial avant tout). Pour autant, le dirigeant Apollon, diplômé de l'Ecole Boulle à Paris, se conduit avant tout en commercial et en homme d'affaires, aucunement en technicien. Tout au plus, on retrouve chez lui un intérêt pour l'esthétique - issu de sa formation proche de l'architecture d'intérieur - qu'il met au service de l'aspect grandiose et fabuleux de certaines des productions de son entreprise. Mais c'est l'ingénieur du service Recherche & Développement qui concrétise les idées du dirigeant.

L'étude de correspondances concernant la variable 'capacité d'apprentissage' révèle que l'ensemble des dirigeants des entreprises de l'échantillon tendent plus ou moins vers un apprentissage collectif, alors que **ces dirigeants favorisent leur propre apprentissage**. Ce phénomène semble être à rapprocher de leur absence de recherche de motivation et d'adhésion des salariés à leur projet.

Globalement les dirigeants qui ne sont pas en recherche d'**adhésion des salariés** à leur vision, n'apportent que peu de considération aux salariés (dirigeants Thémis, Mnémosyne). Même le dirigeant Hestia, dont le projet est construit autour de la recherche du bien-être de ses salariés, ou du moins de ses administrés - différence qui laisse sous-entendre un peu moins d'éthique et un peu plus de sens politique - nous a semblé être peu en règle avec les normes de sécurité en atelier.

Le fait que ces dirigeants accordent peu de considération aux salariés placent les salariés dans des situations inconfortables, proches de la « zone d'incertitude » décrite par Crozier et Friedberg (1977), même si elle est construite inconsciemment et sans vouloir nuire. Par exemple, le dirigeant Hermès ne répond pas aux sollicitations des salariés quant au changement d'organisation suite à l'acquisition du nouveau groupe d'usinage à commande numérique.

Cette adhésion ne serait de toute façon pas possible à obtenir car les salariés sont trop soumis à des revirements et trop sensibles au phénomène de lassitude envers les changements d'option – de 'stratégie' – de la part du dirigeant. Le point ultime est représenté par le dirigeant Apollon, lorsqu'il expose le lundi matin ses réflexions du dimanche, et désespère son bras droit, la comptable.

L'analyse montre que les variables relatives à la perception du temps et du risque ne présentent pas de correspondance significative de manière globale avec le design du système de CDG ; mais leur étude permet d'observer que ces dirigeants ont majoritairement **une vision à assez court terme**.

La vision du dirigeant semble être transformable, modulable, voire éphémère. Elle connaît souvent un aboutissement rapide, éventuellement avec des échecs et des rebondissements. Ces dirigeants se projettent seulement, *a priori*, sur une période qualifiable de **moyen terme**. Ce laps de temps est donc plus court que la vie de l'entreprise et même que le 'solde' de leur cycle de vie professionnelle. Cela peut signifier que l'éventualité de redémarrer une autre entreprise, ou une autre forme de vie professionnelle n'est pas à exclure

L'étude de la structure du capital fait apparaître que plusieurs de ces dirigeants sont gérants de SARL. A ce phénomène peut être associée la présence d'un capital social réduit, c'est-à-dire correspondant à la vision à court terme sous-tendue par la notion de S.A.R.L., par rapport aux formes juridiques de S.A. ou de S.A.S.

Un itinéraire professionnel antérieur mouvementé, ainsi que l'identification d'un aspect éphémère concernant le projet en cours, tendent à montrer que le projet ne concerne pas uniquement l'entreprise. Dans le même sens, le fait qu'ils n'impliquent pas les salariés dans leur projet pour l'entreprise tend à donner à cet objectif une connotation de projet personnel. Ainsi, et pour noter l'apport de la partie empirique de cette recherche à l'état de l'art, le 'pilotage des actions' est renommé 'guidage du projet du dirigeant'.

La recherche de correspondance a permis de détecter que ces dirigeants ne recherchent pas, *a priori*, à privilégier le profit. En effet, la situation financière présente une correspondance ponctuelle, mais intéressante, en ce sens qu'elle fournit un élément concernant le type de vision que poursuit le dirigeant. L'objectif de cette vision ne serait **pas d'ordre financier**.

Cette donnée confirme l'enseignement de la revue de la littérature concernant la 'fonction d'utilité' du propriétaire-dirigeant de PE (cf. chapitre 2, section 2, § 2 . 4 . 3).

La correspondance, entre le design du système de CDG et les variables concernant la logique dont fait preuve le dirigeant, montre des dirigeants assez unanimement à la poursuite d'une logique politique. Ce sont souvent des besoins de pouvoir et de domination qui s'expriment par une recherche de reconnaissance et de notoriété. En effet, ces dirigeants sont plutôt à la recherche d'une **finalité de domination**, ou du moins de notoriété et d'obtention d'un statut. L'aspect financier correspond alors pour eux à un moyen à mobiliser pour concrétiser leur vision, et non un but en soi. Généralement, la vision passe par un élément de réussite économique (rarement financier) qui constitue **le levier du projet politique** (cf. chapitre 2, section 2, § 2 . 4 . 3)..

Ce projet semble répondre parfois à un besoin psychologique ressenti fortement, par exemple une conséquence de l'enfance-adolescence du dirigeant, souvent en fonction de la relation avec le père.

L'étude des variables concernant le mode de distribution et la gestion de la pose des fabrications permet de percevoir que ces dirigeants favorisent une relation directe avec le client final, contrairement aux autres dirigeants. En effet, les entreprises de ces dirigeants s'adressent en priorité à des particuliers et elles internalisent très majoritairement la pose. Il s'avère donc que ces dirigeants se démarquent des autres dirigeants, quant à **leur approche de la clientèle**. Proximité maximum avec la clientèle qui permet de recueillir – en direct - les fruits de la notoriété ?

Ces dirigeants en position d'exploration de leur vision 'stratégique' sont en fait des dirigeants en mobilité. L'existence d'un projet constitue le point commun entre ces dirigeants de PE en mobilité.

Il n'est pas du ressort - ni des compétences - de la présente recherche d'évaluer l'influence de chaque variable de l'itinéraire socioprofessionnel sur les variables exprimant la personnalité ; pas plus que d'apprécier l'incidence de ces deux types de variables sur celles de la projection vers l'avenir. Cependant, il est possible de constater, à plusieurs niveaux, que les valeurs de certaines variables sont influencées par d'autres variables.

3 . 3 . 2 Des incidences mutuelles entre les variables constituant la trajectoire du dirigeant

A ce stade, les correspondances, entre le design du système de CDG du dirigeant de PE et les variables de sa trajectoire, analysées ci-avant permettent de s'orienter vers la description des incidences mutuelles entre les différentes variables

3.3.2.1 La position d'exploitation, majoritairement les successeurs

L'origine sociale est liée au mode d'accès à la direction, puisque le fait d'être fils d'entrepreneur ouvre potentiellement sur la succession de l'entreprise. Ces dirigeants ont suivi des études techniques dans l'objectif de la prise de succession. Leurs aptitudes entrepreneuriales sont donc limitées à l'aspect technique du cœur de métier de l'entreprise.

Logique patrimoniale

Ceux d'entre eux qui présentent une attitude déterministe n'envisagent pas de session de formation continue en gestion, ne considèrent pas l'intérêt d'appartenir à des réseaux relationnels et professionnels, de plus ils ont souvent une vision à court terme. Ainsi, ils n'apportent pas de modifications substantielles aux techniques de management et/ou au système de CDG. Ils mettent donc en œuvre peu d'outils de CDG et des outils simples, correspondant au contrôle d'exécution. En continuant à s'impliquer dans la production, ils poursuivent une logique patrimoniale dont ils n'ont pas su se départir, en raison de leur attitude déterministe. L'approche négative de la croissance par les dirigeants en situation d'exploitation de la production de l'entreprise est générée par leur préférence temporelle, elle-même conséquence de leur déterminisme.

Logique économique

Ceux qui ont adopté une attitude plus volontariste - liée à un contexte moins rural - face à l'écart entre leurs compétences et les besoins ressentis, se donnent les moyens de corriger leur manque de compétences en gestion. En ce sens, ils développent des réseaux relationnels et professionnels. L'appartenance à des réseaux professionnels est induite par l'attitude volontariste du dirigeant. Ces réseaux génèrent la construction de représentations mentales. Ils mettent en œuvre des outils de compréhension du fonctionnement de l'entreprise. Ces outils les autorisent à comprendre les mécanismes et ainsi à rechercher des capacités de l'entreprise susceptibles de devenir des facteurs clés de succès. D'une logique patrimoniale héritée de leur milieu social, ils sont passés à une logique économique, principalement grâce à leur attitude volontariste.

3.3.2.2 La position d'exploration, plutôt les créateurs ou acheteurs d'entreprise.

Une logique politique

Les dirigeants créateurs de leur entreprise actuelle – ou éventuellement d'une autre (dirigeant Apollon) – ont fait preuve de volontarisme. En effet, la création, ou l'achat, d'une SARL signifie que l'entreprise ne peut disposer que d'un faible capital social, c'est-à-dire que d'une structure financière à court terme. Ce mode d'accès est lié à une attitude pro-active, qui se traduit par un certain niveau de prise de risque et une vision à CT (identique à la structure financière).

Quel que soit leur niveau d'étude, ils savent même se comporter de manière pro-active, car ils créent aussi les moyens de réussir. En effet, l'activité principale de ces dirigeants consiste à tisser des réseaux relationnels et professionnels, à rechercher des informations. Ils développent leurs aptitudes entrepreneuriales en se confrontant au milieu des affaires. Ils découvrent les techniques de management dans les autres entreprises et construisent leur

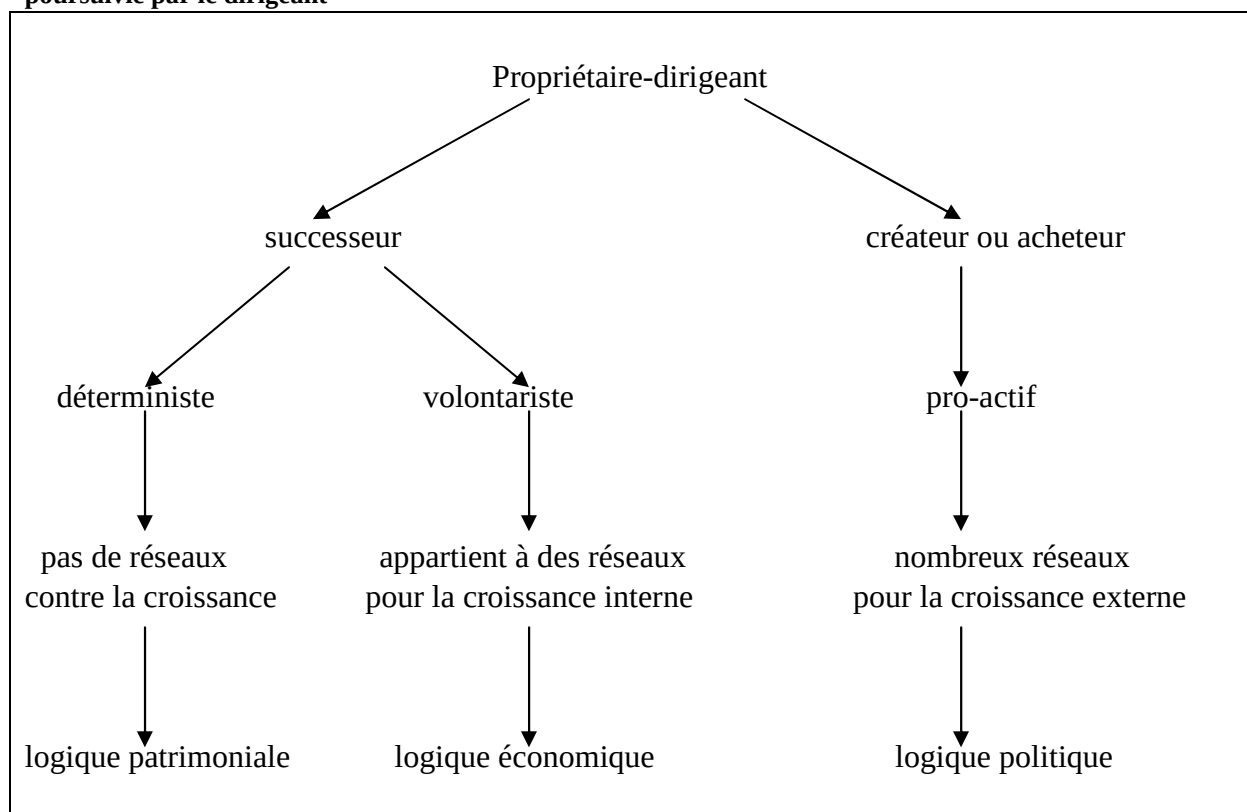
système de CDG par mimétisme envers ces autres entreprises. Ils mettent en place des outils de veille, et de connaissance de l'environnement. Ils veulent des résultats rapides et ont une vision à CT. Leur recherche d'opportunités économiques constitue en fait une recherche de levier politique. En effet, leur logique depuis la création de l'entreprise est politique, et leur finalité est la domination.

L'approche favorable du risque est attribuée aux dirigeants en situation d'exploration de leur vision, qui ont une vision à CT et font preuve d'impatience devant la réalisation de leur projet. Ce sont ces mêmes dirigeants qui peuvent mener plusieurs activités de front, c'est-à-dire que ces dirigeants ont développé des qualités de poly-chronicité, ce qui les rendent difficiles à suivre pour leurs salariés. On constate aussi que ces dirigeants favorisent un type de clientèle avec laquelle il est possible d'établir un relationnel.

Conclusion § 3 . 3

Ces enseignements peuvent être représentés de manière très conceptuelle, selon le schéma suivant.

Schéma 23 conceptualisation du cheminement allant du mode d'accès à la direction à la logique poursuivie par le dirigeant



Ainsi, il est possible de constater – de manière conceptuelle - l'incidence des trois variables relatives à **l'attitude**, à l'appartenance à **des réseaux** et à la perception de **la croissance**, sur le type de logique poursuivie par le dirigeant. De plus, on observe que les dirigeants qui poursuivent la réalisation de leur vision sont pour la plupart pro-actifs, et qu'ils sont, majoritairement, à la recherche de pouvoir, souvent dans une finalité de domination. Ces

dirigeants semblent bien avoir quelque chose à prouver et donc rechercher une position de domination dans le but de satisfaire un besoin de pouvoir et/ou de reconnaissance.

La variable ‘type de **logique** du dirigeant’ est en lien très étroit avec le mode d’accès à la direction, selon deux approches :

- soit les dirigeants par succession conservent les méthodes de gestion dans un souci de respect du patrimoine et de conservation du bien légué, ainsi que par déterminisme.
- soit les créateurs et acheteurs de PE sont en général plus ‘battants’ que les successeurs, c’est-à-dire volontaristes - voire pro-actifs – et ils ajoutent aux aptitudes entrepreneuriales les notions de créativité et de mise en perspective.

S’il convenait d’adapter la dénomination des positions des dirigeants en fonction des apports de cette analyse des correspondances entre le design du système de CDG et les variables de la trajectoire, les termes suivants pourraient synthétiser les enseignements concernant la compréhension du dirigeant de PE :

Dirigeant sans projet, Dirigeant par essais-erreurs, Dirigeant en mobilité et Dirigeant-animateur.

Conclusion de la section 3 Les résultats, approfondissement des connaissances dans plusieurs domaines

L'approfondissement des connaissances, procuré par cette recherche, se répartit selon deux volets : l'existence d'une notion de **temporalité** liée au système de CDG, et la prégnance de **la logique** poursuivie par le dirigeant sur sa 'projection vers l'avenir'. Logique qui, par le biais des incidences mutuelles entre les variables de la trajectoire, permet de comprendre la sélection des outils de CDG opérée.

La notion de **temporalité** attachée au système de CDG est créée par le niveau de réflexion du dirigeant préalablement à l'action, et par le degré de mesure de la performance obtenue grâce à l'action réalisée.

L'apport concernant la phase 'pendant' n'est pas significatif. Il confirme simplement la littérature en ce sens que le design du système de CDG d'exploitation correspond à un suivi et celui d'exploration à un pilotage.

L'intérêt de cette notion de temporalité se représente selon le schéma suivant. C'est plus spécialement au niveau de l'exploitation des capacités de l'entreprise et de l'exploration de la vision du dirigeant que se situe l'apport de cette recherche.

Schéma 24 temporalité attachée aux outils de CDG

Design du système de CDG	Exploitation de la production de l'entreprise	Exploitation des capacités de l'entreprise	Exploration de la vision du dirigeant	Exploration d'une stratégie d'entreprise
Outils du CDG en amont		faible		fort
Outils de CDG pendant l'action				
Outils de CDG en aval				

L'analyse des variables qui constituent **la trajectoire** du dirigeant de PE permet de formuler des enseignements concernant cet acteur, de manière conceptuelle.

Les dirigeants en position d'**exploitation de la production** de l'entreprise présentent une attitude déterministe. Ils ont une perception de la croissance, et qui plus est du risque, défavorable. Ce sont majoritairement des successeurs, qui poursuivent une logique patrimoniale.

Les dirigeants en position d'**exploitation des capacités** de l'entreprise sont volontaristes, avec une approche positive de la croissance, mais une perception peu favorable du risque. Ils poursuivent une logique économique et mettent majoritairement en avant le plaisir de travailler. Néanmoins, ils se signalent par une vision segmentée et à moyen terme. En effet, ils

favorisent la recherche de connaissance du fonctionnement l'entreprise, mais ne recherchent pas d'opportunités dans l'environnement.

Les dirigeants en position d'**exploration de leur vision** répondent à cette définition de Naffziger, Hornsby et Kurato (1994).: « les entrepreneurs se lancent dans la création d'entreprise avec un ensemble de buts significatifs pour eux, personnellement. (...) les entrepreneurs définissent leurs attentes en des termes plus larges que les mesures traditionnelles de la performance ». En effet, l'existence d'un objectif plus ou moins personnel se signale par l'absence d'outils d'aide à la prise de décision, l'absence de recherche de l'adhésion des salariés, et l'absence de formalisation.

Les dirigeants en position d'**exploration d'une 'stratégie'** définie sont des individus volontaristes, qui souhaitent la croissance mais avec des risques modérés. Ils ont plutôt engagé une démarche pour être entrepreneurs, autrement dit, ils ne sont pas tous des héritiers de l'entreprise. Ils poursuivent une logique économique, et on peut leur attribuer une finalité de plaisir au travail et de satisfaction par le biais de l'activité économique réalisée.

Les dénominations du système de CDG, ainsi que des dirigeants mettant en œuvre un tel système, ont été définies lors de la revue de la littérature en partie 1. Certaines de ces dénominations ont évolué à la suite des résultats des travaux empiriques, afin de mieux rendre compte du concept qu'elles représentent. Elles sont proposées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 99 modification du vocabulaire utilisé, à l'issue de la recherche

Design du système de CDG du dirigeant de PE	Exploitation de la production de l'entreprise	Exploitation des capacités de l'entreprise	Exploration de la vision du dirigeant	Exploration d'une stratégie définie
Système de CDG	Contrôle d'exécution	Instrumentation de la compréhension des mécanismes de l'entreprise	Guidage du projet du dirigeant	Système de CDG complet
Dirigeant mettant en œuvre ce système de CDG	Dirigeant sans projet	Dirigeant par essais-erreurs	Dirigeant en mobilité	Dirigeant-animateur

En accord avec le centre d'intérêt particulier de cette recherche, ce sont sur les situations d'exploitation des capacités de l'entreprise et d'exploration de la vision du dirigeant que portent principalement les modifications de vocabulaire, suite à l'apport de la présente étude.

CHAPITRE CONCLUSIF Retour sur les objectifs et les résultats de cette recherche, apports, limites et perspectives

Le retour sur les objectifs de ce travail doctoral conduit à rappeler les pistes initiales de réflexion, à résumer le protocole de recherche et à retracer le cheminement jusqu'à l'obtention des différents *outputs* (point 1). Les résultats sont alors présentés selon deux volets : le design du système de CDG, d'une part, et les variables constituant la trajectoire du dirigeant, d'autre part.

Puis ces résultats aspirent à être généralisés, puisqu'ils contribuent à enrichir le cadre conceptuel de plusieurs champs d'analyse (point 2) : champs d'analyse du CDG, du fonctionnement des PE, l'intégration de la psychosociologie dans les Sciences de Gestion, et plus généralement la transversalité des disciplines.

A ce stade, les limites de ce travail apparaissent plus nettement (point 3), mais elles offrent aussi la perspective de recherches futures et complémentaires (point 4).

1. SYNTHÈSE DE LA PRÉSENTE RECHERCHE, LE CHEMINEMENT JUSQU'AUX APPORTS

Partie de réflexions personnelles sur les pratiques de CDG par les dirigeants de PE du secteur de l'agencement d'intérieur, cette recherche annonce la volonté d'étudier le CDG sous son aspect comportemental. Dans l'approche choisie, l'exploration des caractéristiques de la trajectoire du dirigeant apparaît comme indissociable de l'étude du CDG pratiqué.

1 . 1 Résumé des travaux, objectifs et protocole de cette recherche

La première tâche est la définition du contenu du terme 'design' d'un système de CDG. L'objectif de cette définition est de savoir catégoriser le design d'un système de CDG du dirigeant de PE, donc de pouvoir construire une grille d'analyse, ainsi qu'un guide d'entretien.

La revue de la littérature permet d'établir que le design du système de CDG du dirigeant de PE est constitué de deux éléments : les attributs des outils de CDG mis en œuvre et le niveau de développement des techniques de management ayant cours dans l'entreprise.

La deuxième tâche est la détermination des catégories de design du système de CDG. Cette catégorisation consiste à créer un modèle, permettant de classer les différents types de design du système de CDG des dirigeants des entreprises de l'échantillon étudié. Cette tâche passe par l'observation descriptive des différents niveaux de réflexion 'stratégique' de la part des dirigeants de PE. Les classes théoriques sont nommées, dans le cadre de ce travail : exploitation de la production de l'entreprise, exploitation des capacités de l'entreprise, exploration de la vision du dirigeant, et enfin exploration d'une 'stratégie'⁷⁵ définie.

La troisième tâche est le repérage, dans la littérature existante, des variables constituant la trajectoire du dirigeant de PE, ainsi que leur classement selon des thèmes cohérents et représentatifs. Une grille de lecture et le guide d'entretien sont alors construits. L'objectif est de savoir rechercher des correspondances entre les classes de design du système de CDG et les variables de la trajectoire du dirigeant.

L'étude empirique porte sur 16 études de cas. Ce sont des PE indépendantes - dont le dirigeant est propriétaire - de la branche d'activité de l'agencement d'intérieur⁷⁶, situées dans le Grand-Est. L'étude empirique est guidée par une méthodologie qualitative. L'objectif est de collecter les données permettant la qualification du design du système de CDG, et concernant la mesure des valeurs des variables composant la trajectoire du dirigeant. Des entretiens semi-directifs des dirigeants des PE de l'échantillon, des salariés et – parfois – du comptable, ainsi que l'observation des outils de CDG et la visite des entreprises constituent le mode de recueil des données.

La première série d'analyses permet de catégoriser le design du système de CDG des dirigeants des entreprises de l'échantillon. Quatre classes de design du système de CDG sont ainsi déterminées, sur la base des classes théoriques.

La deuxième série d'analyses met en avant des correspondances entre les quatre classes de design du système de CDG du dirigeant et les variables de sa trajectoire. Ces correspondances sont recherchées parmi les variables représentant son itinéraire socioprofessionnel, les variables exprimant sa personnalité, et les variables inhérentes à sa projection vers l'avenir.

1 . 2 Les résultats obtenus, deux thèmes de progression des connaissances

Tout d'abord, les *outputs* des parties 1 et 2 de ce travail doctoral sont rappelés dans le tableau suivant.

⁷⁵ Les guillemets ont pour but de garder présent à l'esprit du lecteur le contexte de la PE, où une stratégie consiste plutôt en une politique d'entreprise.

⁷⁶ Le recours à cette branche d'activité permet de neutraliser de nombreux facteurs de contingence.

Tableau 100 *output de la partie 1, ou exploration de la littérature, et de la partie 2, ou travaux empiriques*

Chapitre 1	Situation d'exploitation : Approche matérialiste de l'entreprise		Situation d'exploration : Approche prospective de l'entreprise	
	Exploitation de la production de l'entreprise	Exploitation des capacités de l'entreprise	Exploration de la vision du dirigeant	Exploration d'une 'stratégie' définie
Output du chapitre 1	Grille d'analyse du design du système de CDG			
Chapitre 2	Variables composant la trajectoire du dirigeant de PE selon quatre thèmes			
	Itinéraire socio-professionnel	Expression de la personnalité	Aptitudes managériales	Projection vers l'avenir
Output du chapitre 2	Grille de lecture de la trajectoire du dirigeant de PE			
Output de la partie 1	Guide d'entretien			
Chapitre 4	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
	Correspondances entre les classes de design du système de CDG et des variables inhérentes à l'entreprise Correspondances entre les classes de design du système de CDG et les variables de la trajectoire du dirigeant			
Output de la partie 2	Mise avant de la notion de temporalité du système de CDG Identification de la variable à l'origine du design du système CDG : la logique poursuivie par le dirigeant			

Certains résultats améliorent la connaissance du design du système de CDG du dirigeant de PE (1 . 2 . 1), considéré selon sa définition pour la présente recherche, c'est-à-dire en fonction des attributs des outils de CDG mis en œuvre, ainsi que du niveau de développement des techniques de management.

D'autres connaissances mises à jour portent sur le lien entre le design du système de CDG et les variables de la trajectoire du dirigeant (1 . 2 . 2).

1 . 2 . 1 Renforcement de la connaissance du design du système de CDG du dirigeant de PE : l'incidence sur la temporalité de mise en œuvre

L'apport de cette recherche consiste à mettre en avant la notion de temporalité du système de CDG, en lien avec son design d'exploitation ou d'exploration. La temporalité constitue un élément discriminant des différents types de design du système de CDG du dirigeant de PE.

Un système de CDG **d'exploitation de la production de l'entreprise** est quasi-exclusivement attaché au présent. Le moment présent étant bien sûr représentatif de la production en cours, puisque c'est principalement d'un contrôle des produits - en termes de temps de fabrication et de consommation de matières - dont il s'agit.

Un système de CDG **d'exploration d'une 'stratégie' définie** tend vers celui d'un système de CDG en GE. C'est-à-dire que ce système de CDG comporte :

- des outils d'aide à la prise de décision, et éventuellement de finalisation et de planification de la stratégie,
- des outils de pilotage, et principalement des outils permettant la détection de besoins d'actions correctives,
- des outils de mesure des différents types de performance, voire de la performance globale.

Ces divers outils autorisent un contrôle portant sur plusieurs objets. Il ne s'agit plus de contrôler les produits fabriqués, mais la perception de leur qualité par les clients, ainsi que la perception du climat social par les salariés. Les trois temporalités en amont, pendant et en aval de l'action sont donc réunies.

Qu'en est-il concernant les deux autres classes 'intermédiaires' ?

Le design du système de CDG d'exploitation des capacités de l'entreprise et d'exploration de la vision du dirigeant sont, finalement, les plus intéressants à étudier. En effet, ces deux types de système de CDG sont peu décrits dans la littérature. Ils concernent des situations à propos desquelles la littérature est peu prolixe, car ces deux types de design correspondent quasi-exclusivement à des PE, c'est-à-dire à des entreprises de la taille de celles de notre échantillon. En effet, la situation d'exploitation de la production concerne plutôt des TPE, ou des entreprises qui en ont encore la mentalité ; et la situation d'exploration de la 'stratégie' est présente dans des PE destinées à devenir des PME.

Un système de CDG **d'exploitation des capacités de l'entreprise** comprend quelques outils simples d'aide à la prise de décision. Ces décisions concernent des 'embryons d'actions stratégiques', qui sont souvent orientées vers la recherche de satisfaction du client. Les outils en amont de l'action sont principalement tournés vers une meilleure connaissance du

fonctionnement de l'entreprise. Peu orientés vers l'identification des opportunités de l'environnement, ce type d'outils permet surtout de comprendre les mécanismes de l'entreprise et les possibilités d'effet de levier. Le dirigeant est encore un peu engagé dans la production car, en fonction de ses représentations mentales, la taille de l'entreprise l'incite à contrôler encore cette phase. Il ne mesure pas le retour de ses 'actions stratégiques' autrement que par les résultats financiers.

Dans l'échantillon d'entreprises étudiées, cette situation passe, entre autres, par le fait que l'épouse du dirigeant soit aussi impliquée dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette situation constitue une 'capacité' supplémentaire pour l'entreprise. Cependant, faut-il la considérer comme une opportunité ou comme un atout supplémentaire en quelque sorte prémédité ?

Un système de CDG **d'exploration de la vision du dirigeant** est à destination du dirigeant seul. Uniquement orienté maîtrise de l'environnement, ce système de CDG ne comporte aucun outil d'aide à la prise de décision. En effet, le projet a été élaboré et existe en dehors de tous calculs, et avec une rationalité propre au dirigeant.

Certains de ces dirigeants semblent détachés de la lecture et de l'interprétation des résultats comptables, qui pourtant représentent éventuellement une étape concrète dans la poursuite de l'objectif final. Cependant, la revue de la littérature nous a enseigné que les représentations mentales de la finalité recherchée sont plus précises que celles des étapes pour y parvenir. On comprend donc mieux leur attitude.

Ainsi, l'existence d'un lien entre le design du système de CDG et les variables de la trajectoire autorise un retour sur les attributs des outils composant le système de CDG. La temporalité de ce système de CDG est dépendante de la position 'stratégique' du dirigeant, c'est-à-dire du niveau de sa réflexion 'stratégique'.

1 . 2 . 2 Amélioration de la connaissance du propriétaire-dirigeant de PE : le rôle joué par la logique poursuivie

La variable 'logique poursuivie par le dirigeant', en étant la principale résultante de la trajectoire, est à l'origine des valeurs prises par de nombreuses autres variables. La logique du dirigeant est :

- la résultante de l'itinéraire éducatif et professionnel, ainsi que de l'incidence de cet itinéraire sur la personnalité,
- à l'origine de l'itinéraire social (appartenance à des réseaux relationnels et professionnels) et du type de projection vers l'avenir (finalité recherchée).

Cette variable se trouve à une position d'articulation entre le passé et l'avenir du dirigeant.

La notion de logique poursuivie relève de la personnalité de l'acteur (mais aussi la révèle). De ce fait, les causes des différentes situations vécues par les dirigeants de PE, ou « comment le dirigeant en est arrivé là ? », sont multiples et d'ordre subjectif.

Deux types de 'départ dans la vie' – héritier (1 . 2 . 2 . 1) ou non (1 . 2 . 2 . 2) – déterminent amplement l'avenir, avant même l'obtention du statut de dirigeant.

1 . 2 . 2 . 1 Le statut de successeur, divers personnages

Le rôle joué par l'origine sociale sur l'itinéraire éducatif⁷⁷ et professionnel est prédominant. En effet, un fils d'entrepreneur du secteur du bois⁷⁸ vit au quotidien ce contexte de stress (assurer le paiement des salaires, les échéances des fournisseurs) et de manque de temps (horaires élastiques, congés réduits) qui se ressentent dans la vie familiale. Adolescent, il travaille pendant les congés scolaires dans l'entreprise familiale. Traditionnellement, le fils aide à l'atelier, tandis que la fille découvre plutôt le secrétariat, ou la gestion. Dans la même lignée, le fils poursuit une formation technique - plutôt qu'en gestion - dans l'optique de reprendre l'entreprise. Il s'engage vers ce métier parce que c'est un avenir tout tracé, parce que cela fait plaisir à la famille, ou parce que de l'habitude est né le souhait.

Jusqu'à cette étape, l'itinéraire d'un futur successeur constitue en quelque sorte un 'tronc commun'. C'est à l'entrée dans l'entreprise que l'avenir – le sien, mais surtout celui de l'entreprise – se joue. En effet, deux possibilités s'ouvrent à la décision du père : employer le futur successeur en tant que chef d'atelier, ou en tant que gestionnaire. La mentalité familiale, le niveau de formation et les aptitudes managériales du père, le niveau de développement des techniques de management à cet instant concourent à faire du fils un futur technicien ou un futur gestionnaire. Trop souvent, c'est la solution du poste de chef d'atelier qui est – non pas choisie – mais évidente.

Ainsi, au moment réel de la prise de succession, c'est soit - généralement - **un technicien** avisé qui prend les rênes de l'entreprise, soit - plus rarement - **un gestionnaire** déjà bien formé à son futur métier de dirigeant.

Le technicien, qui plus est, a de fortes probabilités de recevoir aussi en héritage la transmission de la logique patrimoniale de la famille. Concrètement, cela se traduit par le fait qu'il ne modifie pas les techniques de management et les méthodes de gestion. Le père n'a pas délégué, même à son fils, alors lui non plus ne délègue pas. Le père était toujours impliqué dans la production, alors le fils continue à superviser l'atelier. Le père prenait toutes les décisions importantes, seul, alors le fils ne décentralise pas. Ainsi, faute d'évolution des techniques de management, le système de CDG n'a pas de raison d'être amélioré. La logique patrimoniale ainsi qu'une attitude déterministe – avec toutes leurs conséquences – sont enclenchées (cf. les dirigeants Mnémosyne, Héphaïstos et Thémis sur deux générations).

Le système de CDG du dirigeant technicien ? Presque exclusivement du contrôle d'exécution, les services de l'Expert-comptable pour la lecture du Bilan et ses conseils pour les quelques décisions engageant l'avenir de l'entreprise.

Le gestionnaire 'en herbe' bénéficie d'un contexte familial au travail moins teinté de cette logique patrimoniale 'étriquée' ; le fait que son père l'ait intégré à la gestion est significatif en ce sens. Il profite d'une formation 'sur le tas', apprend de son père les risques du métier,

⁷⁷ Le terme 'éducatif' est choisi pour sa connotation relative à l'implication de la famille, tandis que les termes 'instruction' ou 'formation' suggèrent plutôt le rôle de l'école.

⁷⁸ De nombreuses entreprises d'agencement étaient à l'origine – du moins à la génération précédente - des menuiseries.

autres que techniques. Il fait ses premières armes, et suggère ce que son 'œil neuf' sur les relations commerciales et les méthodes de gestion lui conseille.

A ce stade, c'est le rôle joué par l'attitude du futur dirigeant qui est déterminant pour l'avenir. S'il a bien conscience des améliorations possibles concernant la gestion de l'entreprise, il recherche l'appartenance à des réseaux, voire la participation à des sessions de formation continue. De nombreux réseaux de « jeunes chefs d'entreprise » permettent de 'mettre le pied à l'étrier' d'un tissu relationnel. Ce tissu relationnel possède la particularité de se multiplier très rapidement et sans limite. Son apport initial est d'offrir la possibilité de fonctionner par mimétisme, autrement dit de calquer les techniques de management et les méthodes de gestion d'entreprises dont le dirigeant est plus aguerri. Cette méthode nécessite un certain tâtonnement, c'est-à-dire un mode d'évolution par essais-erreurs de certaines techniques et méthodes. Sa logique n'est plus alors patrimoniale, mais économique (cf. les dirigeants Poséidon et Aphrodite).

Le système de CDG du dirigeant gestionnaire s'enrichit d'outils de compréhension des mécanismes. L'objectif est de faciliter la progression par essais-erreurs dans l'identification de capacités transformables en facteurs clés de succès. Le système de CDG doit pouvoir valider, ou invalider, les actions 'ponctuelles stratégiques' entreprises.

Un dirigeant 'stratège' peut être issu de l'un ou l'autre de ces deux itinéraires, qui peuvent aussi conduire le futur dirigeant à être à la tête d'une entreprise en développement. Il faut et il suffit alors qu'il y ait existence d'un 'autre phénomène déclencheur'. En effet, il est rare que ce type de PE croisse rapidement et de manière sûre. Mais un élément 'supplémentaire' peut permettre de mobiliser des synergies qui autorisent un tel développement. Par exemple, le fait que la direction soit assurée par deux personnes complémentaires et qui travaillent en bonne intelligence (cf. les deux dirigeants Athéna).

Le système de CDG du dirigeant 'stratège' est alors un système complet, comprenant des outils d'aide à la prise de décision en amont, des outils de pilotage des actions et des outils de mesure de la performance principalement recherchée, en aval.

Le révolté constitue un autre type de fils d'entrepreneur de PE, lorsque la confrontation des générations, au travail dans la même entreprise, ne peut pas fonctionner. La personnalité du père, celle du fils, le contexte, peu important les causes ; mais les conséquences sont vives. Le fils n'a alors de cesse de construire sa vie par ses propres moyens. Son expérience professionnelle en est la bénéficiaire : expérience variée, dans différents domaines, et dans des PE comme dans de GE. Ses aptitudes entrepreneuriales se développent rapidement grâce à des réseaux relationnels et professionnels multiples, qui assouviennent son besoin de connaissance et de compréhension du monde des affaires, autre que l'entreprise familiale. Il découvre et apprend des techniques de management plus évoluées que celles de l'entreprise familiale. Il s'intéresse aux pratiques de gestion des GE.

Si ce phénomène de découverte est assorti d'un certain niveau de ressentiment envers le père, le futur dirigeant cherche à satisfaire un besoin de revanche. Ce sentiment génère en lui soit un besoin d'autonomie, soit de réalisation de soi, soit de reconnaissance, soit de domination, qui constituent des motivations à réussir.

En effet, la littérature nous a appris que, bien souvent, la poursuite d'une finalité identifiable trouve son origine dans le passé de l'acteur. Ainsi, si le dirigeant développe une 'stratégie'

vers un objectif, il n'est pas exclu que ce soit en réponse à un besoin. Ce besoin s'est souvent construit plus ou moins à l'insu de l'acteur, tout au long de sa trajectoire.

Il acquiert ainsi une logique de pouvoir. Il est 'mûr' pour se comporter en entrepreneur et créer sa propre entreprise (cf. le dirigeant Apollon).

Le système de CDG de ce dirigeant 'révolté' est alors principalement orienté vers la maîtrise de l'environnement et l'identification des opportunités, ainsi que vers la mesure de l'atteinte de l'objectif du dirigeant.

1 . 2 . 2 . 2 Le statut de créateur et d'acheteur, la notion de volonté

Les futurs créateurs ou acheteurs d'une PE possèdent souvent une formation en gestion-management-marketing, signe d'un intérêt pour « les affaires ». Ils acquièrent généralement une expérience professionnelle variée, parfois en GE. Lorsque cette expérience est 'trop' riche, elle peut être un signe d'instabilité, et de la recherche de quelque chose que le futur dirigeant n'a pas encore réussi à identifier (cf. le dirigeant Artémis).

Le rôle joué par l'attitude du dirigeant est là aussi déterminant.

Un dirigeant volontariste est conduit à acheter une PE qu'il juge solide et fiable (cf. le dirigeant Héra). Le système de CDG du dirigeant volontariste est alors identique à celui du gestionnaire.

Un dirigeant pro-actif est amené, non seulement, à créer sa propre entreprise mais de plus à rapidement chercher à la développer en utilisant toutes les opportunités identifiables (cf. les dirigeants Triton et Artémis). Cette attitude conduit aussi à acheter une entreprise en situation défavorable, obligeant le dirigeant à mobiliser toute son énergie et son savoir-faire pour relancer l'entreprise. Il devient alors un dirigeant 'stratège' (cf. le dirigeant Arès). Le système de CDG du dirigeant pro-actif est alors, plus ou moins, identique à celui du révolté.

Ainsi, il existe de multiples intérêts dans le fait de prendre en considération la trajectoire du dirigeant. Cette approche permet de conduire la réflexion du chercheur de l'itinéraire éducatif et professionnel du dirigeant jusqu'à son objectif. La connaissance de la construction du projet du dirigeant permet la compréhension de la sélection qu'il effectue parmi les outils de CDG et les rôles qu'il leur attribue. Le cheminement du chercheur est donc :

- comprendre la genèse du projet,
- distinguer l'assimilation du projet avec une vision 'stratégique' ou avec une 'stratégie' pour l'entreprise,
- déterminer le niveau de contrôle souhaité concernant la réalisation de ce projet,
- identifier les objets que le dirigeant désire mettre sous contrôle,
- appréhender son choix des outils de CDG.

1 . 3 Possibilité de généralisation des enseignements issus des travaux empiriques

L'une des perspectives du travail empirique est de pouvoir confirmer ou infirmer les enseignements théoriques, et d'éventuellement pouvoir les compléter, suite à l'analyse des données issues du terrain.

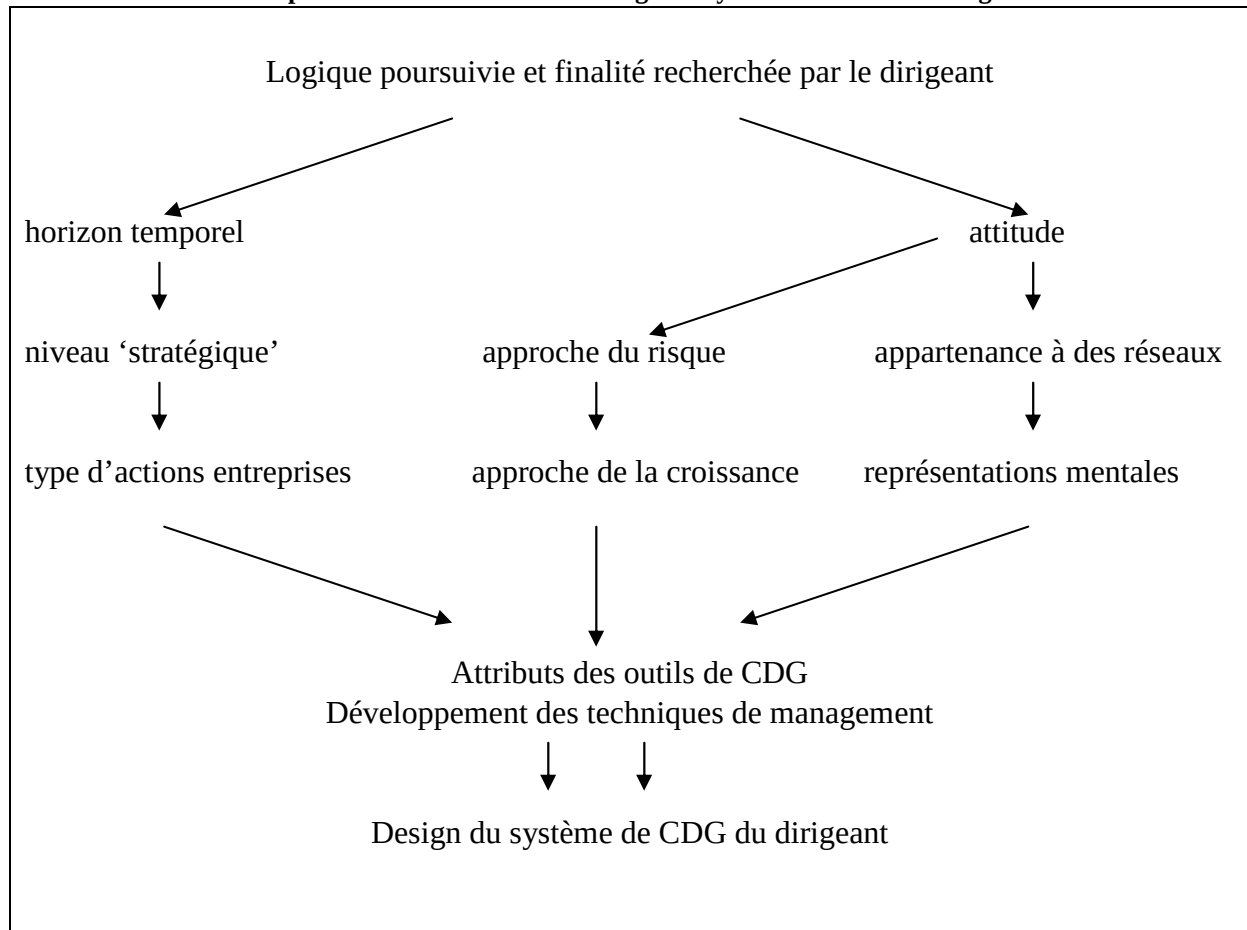
La théorie, construite à l'issue de la revue de la littérature, est validée par l'étude empirique. Le fait de constater l'existence de correspondances identiques aux relations de cause à effet figurant dans la littérature, d'une part, corrobore la théorie et, d'autre part, apporte de la validité à la méthodologie mise en œuvre. Il est possible d'affirmer que l'apport du terrain de cette recherche valide les grilles d'analyse et de lecture, ainsi que la théorie, construites à l'issue de la revue de la littérature. En effet, les quatre classes de design du système de CDG distinguées en fonction des valeurs de deux composantes – attributs des outils de CDG et développement des techniques de management de l'entreprise - se retrouvent sur le terrain, concernant les PE du secteur de l'agencement, de l'échantillon.

Le passage de la théorie au terrain est donc possible, l'étude empirique valide la théorie et par là-même le modèle d'identification du design du système de CDG.

L'étude empirique fournit un apport supplémentaire à la théorie élaborée. La partie empirique de cette recherche permet effectivement d'enrichir la grille d'analyse construite à l'issue de la revue de la littérature. L'apport du terrain fournit une vision plus fine, par rapport à l'approche du design du système de CDG élaborée à l'issue de l'état de l'art. L'étude empirique permet d'affiner la notion de trajectoire en lien avec le design du système de CDG du dirigeant. En effet, non seulement il est possible d'affirmer que les variables de la trajectoire du dirigeant ne sont pas neutres vis-à-vis du design du système de CDG ; mais de plus, la variable 'logique poursuivie et finalité recherchée' est identifiée comme une variable influente à plusieurs niveaux. En effet, cette variable détermine l'attitude du dirigeant et la temporalité de sa vision.

Cette étude permet de proposer un modèle de processus de définition du design du système de CDG du dirigeant de PE. Ce processus d'identification est un modèle, qui est schématique, c'est-à-dire que le nombre de variables est assez réduit pour que le modèle puisse être explicite. Le modèle, représenté ci-dessous, permet de déterminer le design du système de CDG en PE.

Schéma 25 modèle de processus de définition du design du système de CDG du dirigeant



Ce modèle intégratif possède plusieurs variables. La logique du dirigeant (patrimoniale, économique ou politique) agit directement sur son attitude (déterministe, volontariste ou proactive), qui influence sa perception de l'environnement (appartenance à des réseaux) et l'incite à construire sa réflexion à l'aide de représentations mentales.

Le type de vision (globale ou fragmentée) et sa temporalité (à CT ou à LT) ont une influence sur la réflexion 'stratégique' du dirigeant (présence de politique d'entreprise et d'actions 'stratégiques').

Ces variables sont intégrées au modèle car elles agissent sur la performance de l'entreprise et sur la satisfaction du dirigeant ; cette double action se rapporte au lien existant entre la mesure de la performance et l'estime de soi développée par le dirigeant (cf. chapitre 2, section 2, § 2 . 3 . 4).

L'objectif de généralisation passe par la possibilité d'étendre le modèle construit - les quatre classes de design du système de CDG du dirigeant de PE du secteur de l'agencement d'intérieur - à d'autres branches d'activité. En effet, il existe des spécificités de la branche d'activité des entreprises de l'échantillon qui sont intégrées de manière tacite au modèle construit : une connotation artisanale est attachée au secteur du bois ; l'intégration dans l'enseignement technique de la gestion est récente.

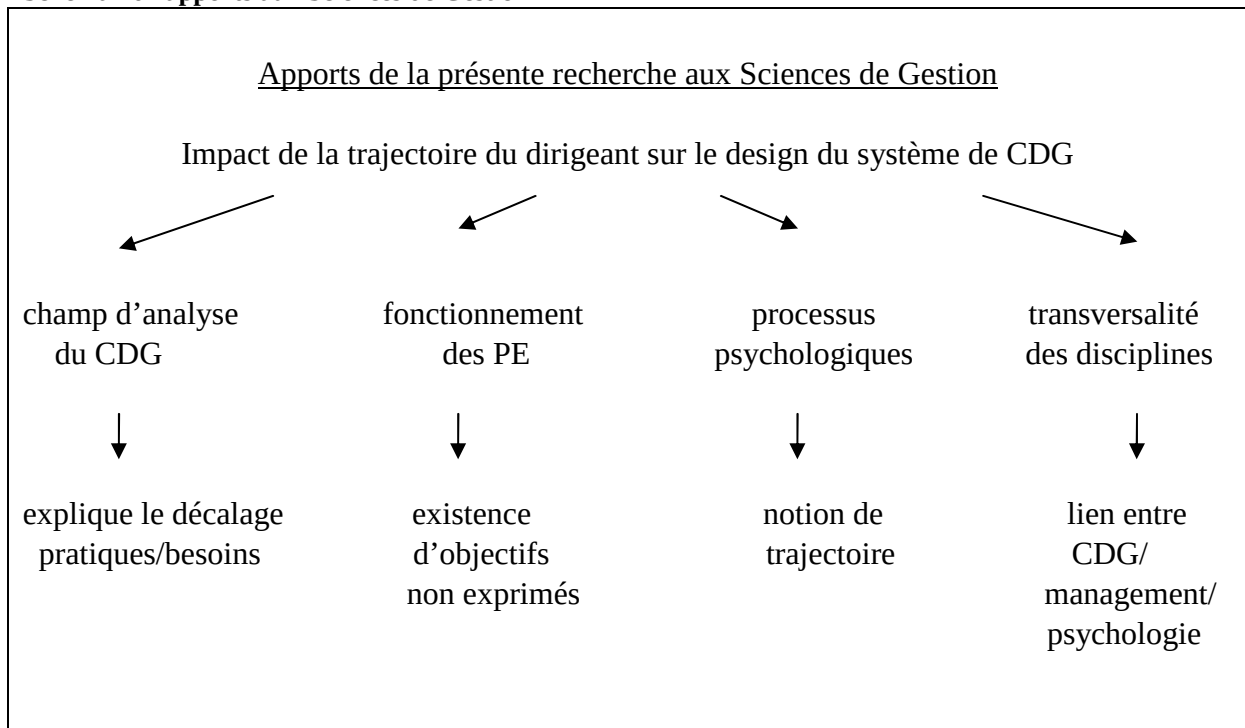
CHAPITRE CONCLUSIF Retour sur les objectifs et les résultats de cette recherche, apports, limites et perspectives

Cet objectif de généralisation nécessite certainement la modification du modèle pour le rendre plus général, car sa construction prenait en compte la neutralisation de nombreuses caractéristiques de l'entreprise, dans un but de simplification. En revanche, le fait de ne pas neutraliser les variables inhérentes à l'entreprise permet d'ajouter le type de besoin de l'entreprise en CDG, pour observer de nouvelles orientations qui s'ajoutent (peut-être) au modèle obtenu.

2. ENRICHISSEMENT D'ORDRE CONCEPTUEL, PLUSIEURS CHAMPS D'ANALYSE CONCERNES

L'enjeu de la compréhension du lien entre la trajectoire du dirigeant et le design du système de CDG représente un thème essentiel de recherche. En effet, non seulement ce thème enrichit le champ d'analyse du CDG (2 . 1), mais aussi celui du fonctionnement des PE (2 . 2). Il permet aussi, par une très succincte approche de la sociologie et de la psychologie (2 . 3), de renforcer la transversalité des disciplines autour des Sciences de Gestion (2 . 4).

Schéma 26 apports aux Sciences de Gestion



2 . 1 Contribution au champ d'analyse du contrôle de gestion

Il a été possible de constater que peu de travaux en Sciences de Gestion portaient sur le CDG en PE. L'approche du CDG par le dirigeant de PE, étudié au travers de sa fonction de contrôleur de gestion, constitue un cadre fédérateur de nouvelles explorations. Ainsi, l'objectif d'une meilleure connaissance du CDG en PE est atteint par le biais de l'étude de son acteur principal.

La volonté de construire une représentation de la trajectoire du dirigeant de PE, puis d'en analyser les variables, se justifie par la compréhension du rôle de cette trajectoire dans le

processus de détermination du design du système de CDG. Le travail réalisé à propos de cette trajectoire autorise la prise en compte des individualités, c'est-à-dire qu'il permet de considérer la prospective (ou l'absence de prospective) de chaque dirigeant. Ainsi, cette recherche met en exergue la nature non linéaire du processus de détermination du design du système de CDG mais, au contraire, la nature individualisée de ce processus.

Le lien établi, entre la trajectoire du dirigeant et le design du système de CDG, autorise donc à discerner ses conséquences sur la sélection des outils de CDG, le rôle qui leur est attribué et les modalités de leur mise en œuvre. Les variables composant la trajectoire du dirigeant peuvent représenter un frein ou une motivation à l'implémentation d'un outil de CDG.

Lorsqu'il existe un élément déclencheur⁷⁹ de l'implémentation d'un outil de CDG, ce facteur s'inscrit dans le processus plus ou moins déjà entamé de détermination d'un système de CDG par le dirigeant. On distingue alors une démarche positive, ou *pull*, par exemple favorisée par une opportunité, et une démarche négative, ou *push*, par exemple lorsque l'entreprise n'a pas d'autres choix que d'instrumenter le CDG face à un problème. Par exemple, lorsque l'entreprise est confrontée à un problème de Besoin en Fonds de Roulement.

Il est possible d'affirmer que les différences, constatées par la littérature et concernant le design du système de CDG en PE, sont générées tout autant par les attentes du dirigeant en fonction de son approche 'stratégique', que par les besoins de l'entreprise.

Chaque conception du CDG constitue donc une manière d'appréhender la réalité de l'entreprise, telle que perçue à travers le prisme du dirigeant du PE.

2 . 2 Contribution à la compréhension du fonctionnement des PE, apport de l'analyse de leur mécanisme

L'apport de la présente recherche répond à la vocation des Sciences de Gestion qui, selon Wacheux (1996), est l'amélioration des formes sociales auxquelles elles s'intéressent.

Ce travail doctoral corrobore et confirme plusieurs recherches théoriques concernant le fonctionnement des PE. Par exemple, la corrélation, annoncée par la littérature, entre le design du système de CDG et la taille de l'entreprise ; ou l'exemple de la corrélation entre l'approche qu'a le dirigeant de la croissance, et son appartenance à des réseaux relationnels et professionnels.

L'apport d'ordre prescriptif concerne les organismes de formation continue à destination des dirigeants de PE (Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres des métiers, Fédérations professionnelles). La contribution consiste à interpellier ces organismes sur la nécessité de révéler et de comprendre le type de logique poursuivie par le dirigeant de PE avant de lui proposer d'acquérir des compétences en CDG. Plus le type de système de CDG, qui lui est proposé, est en accord avec ses attentes non exprimées, plus il est incité à se l'approprier. En effet, bon nombre de tentatives de formation en gestion échouent à court terme parce que le dirigeant ne se sent pas concerné par la « philosophie gestionnaire » des outils tels qu'ils sont abordés. Les formations qui 'passent le cap' à court terme, sont souvent réduites à néant après

⁷⁹ tel qu'un développement rapide et conséquent de l'effectif de l'entreprise

quelques mois, car le dirigeant ne constate pas d'amélioration notable dans la gestion du projet qui l'intéresse, et il abandonne la formalisation du CDG.

C'est donc dans l'optique de répondre aux attentes du dirigeant dans sa fonction de contrôleur de gestion, tout autant qu'aux besoins de l'entreprise, que les outils de CDG doivent être préconisés et enseignés par les organismes de formation continue.

2 . 3 Mobilisation d'un processus psychologique sous-tendant cette étude

La mobilisation d'un certain nombre des caractéristiques de la trajectoire du dirigeant constitue un des apports théoriques de cette recherche. Ces travaux présentent l'intérêt d'étudier le contexte du processus bien en amont de la détermination du design du système de CDG. En pratiquant une approche dynamique, avec la notion de trajectoire du dirigeant, cette recherche améliore la vision statique de la notion de profil du dirigeant. Elle propose plus qu'une photographie à un instant donné des besoins en CDG ressentis par le dirigeant, mais montre la construction de ses attentes au regard du CDG. En effet, le mécanisme qui conduit à la compréhension de sa logique, donc du type de projet, et de la gestion de l'atteinte de cet objectif, ne peut être observé sans l'introduction d'un processus psychologique. L'analyse est donc plus fine que celle qui considérerait uniquement le profil du dirigeant à un instant donné. La connaissance de certaines composantes psychologiques majeures de la trajectoire du dirigeant autorise la construction du modèle processuel de détermination du design du système de CDG.

La nature de la représentation mentale de la performance, que se construit le dirigeant, joue un rôle sur la performance de l'entreprise. Elle présente aussi une influence sur sa capacité à innover, sur sa motivation personnelle, ainsi que sur le statut, le niveau et l'ampleur de son projet, puisqu'elle est fonction de la logique qu'il poursuit. Or, une mesure basique de la performance de l'entreprise est constituée par la satisfaction du dirigeant (Cooper et Hartz, 1995). Ainsi, il existe bien un lien entre la satisfaction individuelle du dirigeant et la performance de l'entreprise. Ce lien passe par la dimension de l'attente, c'est-à-dire par le degré de modification-amélioration entre la situation de départ et la situation escomptée par le dirigeant. Un degré d'amélioration attendu très important n'est pas forcément synonyme d'une moindre satisfaction future. Une différence substantielle entre les deux situations peut constituer une source de motivation supplémentaire pour le dirigeant, voire une source de créativité.

Cette recherche fournit donc un élément d'amélioration de la connaissance des dirigeants de PE, par l'apport de la notion de trajectoire, riche d'une forte connotation sociologique et psychologique.

2 . 4 Mise en exergue d'une exigence de transversalité des disciplines

Les variables composant la trajectoire du dirigeant sont majoritairement issues des connaissances en sociologie et en psychologie. C'est la raison pour laquelle les variables de la trajectoire du dirigeant ont été identifiées par le biais de la littérature, car les domaines de la sociologie et de la psychologie sortent de nos compétences (actuelles !). En effet, la

mobilisation de plusieurs disciplines permet d'appréhender un sujet complexe, car sous-tendu par le souhait et l'action de l'Homme.

Les travaux portant sur la psychosociologie, dans le cadre de la transversalité des disciplines, commencent à retenir l'attention, spécialement dans le domaine de l'entrepreneuriat. Fayol et Fillion (2006) définissent l'entrepreneuriat comme « une discipline transversale et qui fait des emprunts aux disciplines (...) ». La présente recherche montre que cette transversalité existe aussi concernant le CDG, elle ne demande qu'à être mise en exergue.

Aborder la notion de besoin à satisfaire de la part du dirigeant implique largement la transversalité des disciplines. D'ailleurs, cette notion est abordée dans la revue de la littérature afin que le lecteur puisse mettre en perspective les résultats (cf. chapitre 2, section 2, § 2 . 4 . 3), mais cette notion n'est pas utilisée ouvertement lors de l'analyse des résultats, et très peu lors des commentaires. En effet, nos connaissances en psychosociologie ne nous permettent pas de porter des conclusions, mais simplement d'entrevoir des pistes de recherche.

3. LES LIMITES DE LA PRESENTE RECHERCHE, EN LIEN AVEC LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les principales difficultés, qui par conséquent constituent des limites à cette recherche, sont liées à la méthodologie mise en œuvre (3 . 1). En effet, Bollecker (2004) met en garde : « les limites associées au choix méthodologique peuvent nuire à la validité des résultats à partir desquels la portée des conclusions peut être établie ». Une autre limite tient aux contraintes liées à la sélection des études de cas (3 . 2).

3 . 1 Les difficultés rencontrées constituant des limites d'ordre méthodologique

La première limite concerne le rôle de la subjectivité, inévitable car inhérente à la nature humaine tant du répondeur que du chercheur. Or, le besoin de collecte d'informations concerne des concepts immatériels. Ainsi, cette recherche est confrontée, d'une part, à des problèmes d'expression des informations par les dirigeants et, d'autre part, à des problèmes de repérages, par le chercheur, des informations dans le discours des dirigeants. Ces risques – tel qu'un risque de justification *a posteriori* par le dirigeant - ont été anticipés (cf. chapitre 3, section 1, § 1 . 1 . 2) mais n'ont, pour autant, pas pu être totalement éliminés.

Dans le même ordre d'idée, réduire au maximum l'influence du chercheur dans un travail de type interprétativiste est illusoire, car son rôle fait partie intégrante de la recherche.

La deuxième limite concerne le choix des variables retenues pour composer la trajectoire du dirigeant de PE. Les variables sélectionnées sont des variables qui avaient déjà été utilisées et validées dans des travaux en Sciences de Gestion et en Psychosociologie. Néanmoins, la validité des mesures des caractéristiques individuelles des dirigeants présente certaines limites. En effet, la méthode de l'interview, pour le recueil des données, peut être jugée plus adaptée à un contexte personnel qu'à une transposition dans un contexte professionnel. Une autre méthode que celle du discours semi-directif, pour la collecte des données, aurait peut-être abouti à des résultats différents. Néanmoins, il s'agit pour de nombreuses variables d'une mesure perceptuelle.

De plus, il existe quantité d'autres caractéristiques individuelles, et relativement peu sont étudiées dans cette recherche. On peut constater l'absence de variables telles l'intelligence émotionnelle (variable psychologique qu'il n'est pas de notre qualité de mesurer), l'estime de soi (jugée trop proche de la variable 'confiance en soi' pour être aussi étudiée). Les résultats seraient-ils différents si d'autres variables avaient été mises en œuvre ?

3.2 La sélection des études de cas, rechercher plus d'homogénéité et accroître la taille de l'échantillon

Observé dans son contexte, l'échantillon des entreprises paraît **homogène**, ce qui est confirmé par le code NAF attribué. Autrement dit, à quelques détails près⁸⁰, l'impression est quasiment identique en pénétrant dans chacune des entreprises. Mais, lors de l'analyse, des divergences – non souhaitées – apparaissent.

Au sein d'une même branche d'activité, le facteur 'fabrication sur mesures' génère des différences, selon la spécialisation de chaque entreprise (agencement de commerces, de pharmacies, de restaurants, d'hôtels, de cliniques, de services administratifs...), spécialisation tacite, dans un objectif de travail en bonne intelligence, au niveau de la concurrence. **La spécialisation sur une cible**, ajoutée aux spécificités propres à l'entreprise, en font des entités difficilement comparables. Pourtant, le secteur d'activité comme le secteur géographique ont été définis dans un objectif d'homogénéité maximum.

Le même défaut est rencontré au niveau des différences de **taille**. Pourtant, une entreprise travaillant 'à façon' ne peut atteindre une taille très importante, puisque la notion d'économies d'échelle y est inconnue. Au regard d'une PME en croissance et encore plus d'une GE, toutes ces entreprises entrent bien dans la catégorie des PE. Mais à l'intérieur même de cette catégorie, les dissemblances sont relativement fortes, entre une entreprise de 15 salariés et une autre employant 100 personnes. Même si les dirigeants rencontrés assument tous le rôle de contrôleur de gestion – en raison avant tout de la petite taille de la structure – ils sont à la tête d'entités de taille différente.

Ainsi, une meilleure validité serait obtenue en étudiant des entreprises de tailles plus similaires, évoluant sur un marché plus homogène, utilisant un même mode de distribution, ainsi qu'une même gestion de la pose (internalisée vs externalisée). Ces variables, propres à l'entreprise, ont été reconnues sans incidence sur le design du système de CDG. Il serait donc souhaitable de pouvoir les neutraliser, pour offrir plus de validité à l'analyse concernant les variables inhérentes à la trajectoire du dirigeant.

Le nombre d'entreprises constituant les études de cas a été jugé juste suffisant au regard de la validité, mais le nombre de cas étudiés reste néanmoins limité. Il serait scientifiquement utile d'accroître la taille de l'échantillon d'entreprises étudiées. En effet, de plus nombreuses investigations permettraient de conforter les résultats obtenus.

Il est possible de considérer que chaque type de résultat - c'est-à-dire chacune des logiques possibles poursuivie par le dirigeant - a été rencontré lors de ces travaux empiriques. Cependant, la taille de l'échantillon n'autorise pas à avancer l'effet de saturation. Chacune des classes déterminées par la revue de la littérature s'est révélée correspondre à plusieurs entreprises de l'échantillon. Néanmoins, chaque classe contient trop peu d'entreprises pour assurer une validité solide aux résultats.

Même si l'étude porte sur **la trajectoire** du dirigeant, elle n'intègre pas de mesures dynamiques montrant d'éventuelles évolutions des caractéristiques individuelles des

⁸⁰ Surtout concernant le niveau très varié de propreté de l'atelier et d'entretien de machines.

dirigeants. Autrement dit, l'**aspect dynamique** de cette recherche est un peu compromis par l'absence d'études longitudinales. Cependant, la méthode de collecte des données ne représente pas une méthode figée comme peut l'être un questionnaire d'enquête administré à distance.

Rencontrer de nouveau les dirigeants, quelques années après cet entretien, autoriserait la constatation de leur évolution. Ces travaux ne présentent les éventuels changements vécus par les dirigeants qu'à travers leur discours, tenu le jour de l'entretien. Or cette recherche prétend innover en considérant la trajectoire - et non le profil - du dirigeant. La prise en considération de l'itinéraire socioprofessionnel et de la projection vers le futur peut sembler insuffisante. Faire le point sur le niveau d'atteinte des objectifs intermédiaires du projet du dirigeant, quelques années plus tard, complèterait judicieusement cette recherche.

Nombre de ces limites sont donc inhérentes à l'aspect temporel de ce travail doctoral.

La **validité interne** du pouvoir explicatif de cette recherche est toutefois préservée par le fait que le dirigeant ne constitue pas le seul acteur de l'entreprise à être interviewé, et qu'il existe aussi une large part d'observations, spécialement concernant les outils de CDG.

4. UNE MISE EN PERSPECTIVE, DES INTENTIONS DE RECHERCHES DANS UN FUTUR PROCHE

Ces intentions de recherche futures concernent deux volets : d'une part, remédier aux limites citées (4 . 1) et, d'autre part, compléter cette recherche (4 . 2). Enfin, l'aspect prescriptif de cette recherche concerne les organismes de formation continue à destination des dirigeants de PE (4 . 3).

4 . 1 Confirmer les résultats de la présente recherche, améliorations envisageables de la méthodologie de recueil des données

Les informations recueillies sont essentiellement d'ordre cognitif, de ce fait l'aspect affectif est présent. Avec la méthode des entretiens, il existe un risque d'intervention d'un mécanisme de défense, donc d'un blocage, se traduisant par la dissimulation d'informations délicates à 'avouer'. Il existe aussi un risque de rationalisation *a posteriori*, ainsi qu'un biais de prestige. Ces risques constituent les biais reconnus des méthodes déclaratives. Les éléments fondamentaux sont réputés être plus aisément abordés avec **les tests projectifs** qui désactivent les mécanismes de blocage.

En choisissant **la méthode des cartes cognitives** il est possible d'améliorer la parade à ces biais potentiels. 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 à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet donné » (Cossette, 2004). Les cartes cognitives représentent un outil d'aide à la communication auquel on peut attribuer plusieurs fonctions : structuration de la pensée, aide à la décision, support de communication, passage de la conscience pratique à la conscience discursive, prévision du comportement. En ce sens, Verstraete (1996) affirme que « la cartographie a un potentiel émancipatoire ».

La méthode de recueil de données mettant en œuvre les cartes cognitives constitue un outil d'énonciation, car elles favorisent la réflexivité individuelle. Il existe donc nettement moins de biais dans la transmission de l'information, ou du moins les seuls biais non contournables persistent. De plus, cette méthode convient aux situations mal structurées, mal définies, son utilisation permet une clarification par structuration lors de la construction des représentations.

Les cartes cognitives représentent donc un outil de capture de la pensée du sujet dans une perspective causale (Huff, 1990, cité par Charreire et Huault, 2002), d'où la légitimation de l'outil par rapport à la posture adoptée.

En optant pour **la méthode des scénarios**, le chercheur recueille les informations de manière différente. « Un scénario est la description d'un état du futur avec le cheminement nécessaire pour atteindre cet état à partir d'un état initial » (Godet, 2004). Un scénario comprend une situation actuelle, les phases intermédiaires, et le résultat attendu selon des configurations définies, éventuellement avec l'appui de données quantitatives et/ou financières chiffrées. La méthode des scénarios met en scène les différents futurs possibles d'une situation donnée. L'objectif de cette méthode de recueil de données est la fabrication de représentations mentales, par le répondant, du stade initial, des étapes intermédiaires et de l'objectif final suggéré. Les étapes intermédiaires correspondent à la réalisation des différentes actions mises en œuvre. Il manque les moyens de pilotage pour l'atteinte de cet objectif final, et les moyens de contrôle de l'exécution des actions entreprises. A partir des différentes images finales suggérées par les scénarios construits, le locuteur choisit dans les alternatives proposées, sur la base d'enchaînements du type : « si....alors... ».

Cette méthode ne conditionne pas les réponses, de ce fait elle facilite le repérage de l'aspect affectif et permet de connaître les déterminants d'un comportement. Les tests prospectifs offrent l'avantage d'être moins sensibles aux différents biais, d'ôter l'aspect tabou de certaines réponses puisque le répondant parle d'autrui (Reynaud, 2001). En effet, « le répondant y est en situation, verbale ou visuelle, pour laquelle il exprime ce que feraient d'autres personnes dans cette même situation » (Reynaud, 2001).

Cependant, il faut noter que cette méthode fait partie des techniques projectives, elle constitue une méthode indirecte car elle dissimule le sujet exact de la recherche au répondant. Elle comporte donc des aspects positifs, mais aussi négatifs du point de vue déontologique.

La méthode des récits biographiques (Bourion, 2008) constitue aussi une solution pour le recueil d'informations concernant la vie d'un acteur ; les « récits de vie » autorisent une perception conforme d'une succession de faits.

Les tests projectifs de **mesure de la motivation** constituent aussi une approche potentielle de la trajectoire du dirigeant. Ces tests entrent dans la catégorie des outils d'aide à la gestion motivationnelle. Ces instruments de mesure comprennent des méthodes qualitatives. Le modèle TTA (*Test of Thematic Apperception*) de Muray, mis au point en 1938, permet la catégorisation des besoins de l'acteur en besoin d'affiliation (ou d'appartenance), de domination et enfin d'accomplissement de soi.

Pouvoir mettre en œuvre avec rigueur ces méthodes nécessite des connaissances en psychologie et en sociologie.

4 . 2 Un point de départ pour des recherches complémentaires

Ce travail doctoral, qui se place dans le cadre d'un processus de réflexion personnelle (cf. chapitre introductif, § 2 . 1), constitue une étape importante, mais aussi le point de départ pour de nouvelles recherches.

Les apports de cette thèse peuvent être approfondis en réalisant un état de l'art des connaissances de la psychosociologie.

La nécessaire sélection opérée dans les concepts étudiés, afin de situer ces travaux au plus près du sujet de recherche, a eu pour conséquence de freiner notre curiosité. En effet, cette étude a abordé très succinctement une bibliographie inconnue, afin d'ouvrir le débat dans la direction de la sociologie, voire de la psychologie. Cette revue de la littérature, d'un domaine qui est étranger aux chercheurs en Sciences de Gestion, a été réduite puisqu'elle ne constitue pas le cœur de cette recherche. Cet aspect du travail de recherche est donc – volontairement – limité. Dans un double objectif, d'une meilleure connaissance mais aussi d'une plus forte validité, une ouverture encore plus grande vers la transversalité des disciplines est envisagée pour poursuivre cette recherche.

Une analyse complémentaire, à la lumière des connaissances de la psychosociologie, permettra d'approfondir les résultats. Des croisements entre les variables pourront être exploités lors de futures recherches (par exemple, croisement entre la variable 'type de logique' et la variable 'intelligence émotionnelle'). Le travail portera alors sur l'influence simultanée et combinée de certaines variables explicatives.

Des travaux respectant cette transversalité devraient intégrer des variables complémentaires dans le modèle, c'est-à-dire des variables issues du domaine de la psychologie, étudiées par rapport au management. La décomposition de chaque variable de la trajectoire du dirigeant en sous-variables n'est possible qu'avec une meilleure connaissance de la psychosociologie. Par exemple, la variable 'volonté' est décomposée en 'confiance en soi', 'expériences antérieures et succès/échecs', 'esprit de compétition', dissociation qui demande à être mieux maîtrisée.

De nombreux travaux en psychosociologie portent sur des éléments qui permettront de faire progresser cette recherche dans le futur. Par exemple, concernant l'évaluation de l'aptitude entrepreneuriale, Miller et Friesen (1982, cités par Sadler-Smith *et al.*, 2003) ont construit un outil de mesure du degré de comportement entrepreneurial. Il s'agit du « *Jackson Personality Inventory* » repris en 1967 par D.N. Jackson, et renommé JPI-R depuis 1997, qui comporte des échelles d'évaluation du besoin de réalisation de soi, de la mesure de l'aversion au risque et de l'approche de l'innovation.

Le choix d'entreprises ayant à leur tête des dirigeants plus jeunes que ceux des entreprises de l'échantillon devrait permettre de donner une autre dimension aux résultats. En effet, les enseignements de la présente recherche sont actuellement plutôt orientés vers la connaissance du fonctionnement du successeur de l'entreprise familiale. D'une part, ces connaissances demandent à être étendues aux dirigeants créateurs et acheteurs, et passent par un travail plus complet sur leurs origines sociales. D'autre part, il serait souhaitable de construire une approche plus 'contemporaine' des héritiers. En effet, contrairement aux fondamentalistes, nous considérons qu'une évolution très rapide est en train de s'effectuer au niveau des mentalités. Si nos conclusions sont justifiées concernant la génération des plus de 40 ans, il est fort probable que deux types d'évolutions soient intervenues. D'une part, l'apport d'un enseignement minimal en gestion dans les sections techniques permet d'ouvrir les futurs dirigeants de PE aux compétences requises. Même s'ils n'acquièrent pas un niveau suffisant pour permettre une gestion 'stratégique', ils ne sont plus focalisés sur les connaissances techniques. Autrement dit, ils savent au moins que le CDG existe. D'autre part, les mentalités évoluent rapidement, et il devient rare qu'un successeur continue à accorder le même poids

patrimonial aux techniques de management et aux méthodes de contrôle dont il hérite. Ainsi, il serait souhaitable de mener une étude identique, auprès de successeurs, mais en sélectionnant des dirigeants jeunes, et peut-être aussi issus d'un milieu moins rural.

Une étude longitudinale permettrait de constater une éventuelle évolution du projet du dirigeant et d'en approcher les répercussions sur le design du système de CDG. Une étude sur plusieurs années, qui n'était pas possible dans le cadre de ce travail doctoral, pourra être réalisée, soit avec les mêmes études de cas, soit en sélectionnant les plus significatives et en leurs adjoignant de nouvelles études de cas.

L'intérêt réside en une analyse de l'évolution du projet - voire de sa modification radicale - en parallèle avec une éventuelle transformation du type de logique poursuivie, ou du moins de la finalité recherchée. En effet, maintenant que le processus en amont de l'édification de la logique est compris – même s'il demande encore à être approfondi – c'est le processus en aval de la construction du projet qui intéresse la recherche dorénavant.

Une mise en perspective correspond à envisager de tester la capacité de cette étude à s'appliquer à une autre branche d'activité.

Ce projet de recherche nécessite la mise en œuvre d'un processus méthodologique de passage progressif d'une branche d'activité à une autre, avec la même grille d'analyse. Ce processus graduel permettrait de parvenir à analyser une branche d'activité de laquelle serait alors exclue la notion de service 'sur mesure'. La généralisation de ces travaux serait alors vraiment obtenue.

4.3 Mise en perspective opérationnelle, des préconisations aux accompagnateurs de dirigeants de PE

Dans une approche prescriptive, des pistes de préconisation peuvent être déduites de ces résultats.

Cette recherche autorise à formuler une proposition de méthodologie opérationnelle dans le cadre de la formation continue. Autrement dit, cette possibilité consiste en une approche du CDG adaptée aux dirigeants de PE, spécialement à ceux en position d'exploitation des capacités de l'entreprise, ou position de recherche de connaissances concernant les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise. Le but est de guider les dirigeants de PE vers des systèmes de CDG adaptés à leurs attentes, plutôt qu'aux besoins de la PE. Les besoins des PE sont généralement analysés et définis en fonction du secteur d'activité. Or, les attentes des dirigeants concernent un système de CDG adapté à leur logique personnelle et individuelle.

Cette perspective nécessite de faire réfléchir les dirigeants de PE sur les concepts de satisfaction personnelle et sur ceux de performance de l'entreprise. Cette activité constitue, en elle-même, un exercice constructif.

BIBLIOGRAPHIE

ABI AZAR J. (2005), « Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban », 26^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille, mai 2005.

ALCOUFFE S. - BERLAND N. et LEVANT Y. (2003), « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, numéro spécial, mai 2003, p. 7-26.

ALLOUCHE J. et AMANN B. (1998), « La confiance, une explication des performances des entreprises familiales », *Economie et Société*, p. 129-154.

ALLOUCHE J. et HUAULT I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance, Contrôle, Stratégie*, volume 1 , n° 2, Juin 1998, p. 5-31.

AMBOISE (d') G. (1982), « Perspectives d'avenir pour les PME », *Cahier de Recherche* 82-113, Université Laval, Québec, Canada.

ANTHONY R.N. (1988), *The Management Control Function*, HBSP, Traduction française de 1993, *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris.

ARBOUR D. (2008), « Les systèmes de mesure de la performance dans un contexte PME », *Thèse de Doctorat*, Université Laval-Québec.

ARDENTI R. et VRAIN P. (2000, a) « De nouveaux profils de dirigeants dans les PME indépendantes » in *Les dynamiques de PME, approches internationales*, coordonné par Courault B. et Trouvé P., PUF.

ARDENTI R. et VRAIN P. (2000, b), *Les PMI et leurs dirigeants, stratégies de marché et stratégies internes*, Centre d'Etudes de l'emploi.

AUREGAN P. (1998), Perception du temps et réflexion stratégique : le cas des dirigeants d'entreprise moyenne, *Finance, Contrôle, Stratégie*, Volume 1, n° 1, mars 1998, p. 27 – 48.

BAILLETTE P. (2003), « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle ? », *Revue internationale P.M.E.*, volume 16, n° 1.

BAJAN-BANASZAK G. (1993), « L'expert-comptable et le conseil en gestion », *Revue Française de Comptabilité*, n° 249, octobre, p 95-101.

Bibliographie

BARON R.A. (2000), "Counterfactual thinking and venture formation: The potential effects of thinking about "what might have been", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, n° 1, janvier, p. 79-91.

BARON R.A. & MARKMAN G.D., (2003), "Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success", *Journal of Business Venturing*, Vo. 18, n° 1, janvier, p. 41-60.

BASIRE M. (1976), « La théorie des cinq niveaux », *Direction et Gestion*, n°1, p 11-21, n°2, p 11-22, n°3, p13-20.

BAYAD M. – GALLAIS M. et SCHMITT C. (2006), « Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME, quels facteurs facilitateurs ? », *8^{ème} congrès CIFEPM*, Fribourg, Oct.

BAYAD M. et GARAND D.J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel », *Actes du 4^{ème} CIFEPM*, Nancy-Metz.

BENSEBAA F. (2000), « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *Management*, vol. 3, n° 2, p. 57-79.

BESCOS P-L et MENDOZA C. (1999), *Manager cherche information utile désespérément*, Editions L'Harmattan, Paris.

BESSIRE D. (2002), « Recherches 'critiques' en contrôle de gestion : une typologie », *Actes du 23^{ème} congrès de l'AFC*, Toulouse.

BLANCHET A. et GOTMAN A. (2005), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Armand Colin, Paris.

BOLLECKER M. (2004), « Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information », *Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol. 7, n° 4, p. 59-85.

BOLTON J.E., (1971), *Report of the committee of inquiry on small firms*, London.

BORDELEAU Y. et MORIN E. (1986), « Déterminants et mesure du style de gestion du personnel : état de la recherche au Québec », *Revue québécoise de psychologie*, Vol. 2, n° 2.

BORNARD F. (2007), « La représentation de l'objet entreprise par son créateur : quelles influences sur le processus entrepreneurial ? », *Thèse de Doctorat*, IREG Université de Savoie.

BOUHAOUALA Malek (2007), « Micro-mentalités et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises », *Revue internationale des PME*, Vol. 20, n° 2, p. 123-149.

BOUQUIN H. (2004), *Le contrôle de gestion*, 6^{ème} édition, PUF, Paris.

Bibliographie

BOURDIEU P. (1986), « L'illusion biographique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 62, p. 69-72.

BOURGEOIS C. et MARTIN A. (2005), « L'externalisation : une décision sous influence », *14^{ème} Conférence internationale de Management Stratégique*, Angers 2005.

BOURION C. (2008), « Les représentations mentales : une approche par les récits de vie », *Cahier de Recherche* du GREFIGE n° 2009-02.

BOUSSARD V., 2003, « Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle », in : BOUSSARD, V., MAUGERI, S., *Du politique dans les organisations*, Harmattan, Paris, p. 173-191.

BOWEY J.L. & EASTON G. (2007), "Entrepreneurial Social Capital Unplugged", *International Small Business Journal*, Vol. 25, n° 3, p. 273-306.

BRUYAT C. (1993), « Création d'entreprises : contribution épistémologique et modélisation », *Thèse de Doctorat*, ESA, Grenoble.

CALLON M. (1986), «Eléments pour une sociologie de la traduction », *L'année Sociologique*, n° 36.

CALORI R. - VERY P. et ARREGLE J.L. (1997), « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue française de Gestion*, n° 112, janvier-février, p. 11-23.

CARLAND J.W. - HOY F. - BOULTON W.R. and CARLAND J.A.C., (1884), « Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization », *Academy of manager review*, Vol. 9, n° 2, p. 354-359.

CASSON M. & DELLA GIUSTA M. (2007), "Entrepreneurship and Social Capital", *International Small Business Journal*, Vol. 25, n° 3, p. 220-244.

CHANDLER G. N. & JANSEN E. (1992), " The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, n° 3, mai, p. 223-236.

CHAPELLIER P. (1994), « Comptabilité et systèmes d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques », *Thèse de Doctorat*, Montpellier 2.

CHAPELLIER P. (1997), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion », *Revue internationale P.M.E.*, volume 10, n° 1.

CHARREIRE S et HUAULT I. (2002), *Les grands auteurs en management*, Editions Management et Société, Colombelles.

Bibliographie

CHEFFI W. (2005), « La comptabilité de gestion : outil d'information ou dispositif de connaissance ? La perception de managers », 26^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille.

CHENHALL R.H. (2003), « Management control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n° 2-3, p. 127-168.

CHIAPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 2, Vol. 2, Sept, p. 51-74.

CHILAND C. (1983), (sous la direction de), *L'entretien clinique*, PUF, Paris.

CINCERA M. - GREUNZ L. - GUYOT J.L. et LOHEST O. (2005), « Trajectoires individuelles et profils de compétences : le cas des primo-créeurs d'entreprises wallons », *Relief – Echanges du CEREQ*, n° 8, mai, p. 267-280.

COOPER A. and HARTZ K. (1995), « Determinant of satisfaction for entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, n° 10.

COSSETTE P. (2004), *L'organisation, une perspective cognitiviste*, Les Presses de l'Université Laval, Canada.

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

CULLIERE O. (2003), « La légitimité d'accompagnement des organisations institutionnelles de conseil en management auprès des TPE », 12^{ème} congrès AIMS, Tunis.

DAVAL H. - DESCHAMPS B. et GEINDRE S. (1999), « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », *Actes du 1^{er} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lille.

DAVID A. (1996, a), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprise et Histoire*, Décembre.

DAVID A. (1996, b), « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cahier de recherche du CGS*, n° 12, juillet.

DAVID A. (1998) « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, n° spécial 120, sept-oct, p. 44.

DAVID A. – HALCHUEL A. et LAUFER R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert FNEGE, Paris.

Bibliographie

DAVILA T. (2005), « An exploratory study on the emergence of management control system : formalizing human resources in small growing firms », *Accounting, Organizations and Society*, n° 30, p. 223 -248.

DAVILA A. & FOSTER G. (2005), « Management Accounting Systems adoption decisions : evidence and performance implications from early-stage / startup companies », *The Accounting Review*, vol. 80, n° 4, p. 1039-1068.

DE KETELE J.M. et ROEGIERX X. (1991), *Méthodologie du recueil d'informations*, De Boeck, Bruxelles.

DOHOU A. et BERLAND N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », 28^{ème} congrès de l'AFC, Poitiers, mai.

DREVETON B. (2004), « Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion : le rôle des représentations sociales des acteurs », *Cahier de Recherche N° 186 du CEREGE Poitiers*.

DUCHENEAUT B. (1996), *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître* », Editions Maxima, Paris.

DUCHENEAUT B. (1999), « Le management féminin: émergence, spécificités et perspectives », *Gestion 2000*, mai-juin, p. 97-115.

ECOSIP (1990), *Gestion Industrielle et Mesure Economique*, Economica, Paris

EGGENS J.B. (1975), « Peut-on parler d'une théorie générale de la firme ? », *Revue Française de Gestion*, n° 2.

ETRILLARD C. (2006), « Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME », 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg.

FABER P. (2000), « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », *Thèse de Doctorat*, Lille.

FAYOL A. et FILION L.J. (2006), *Devenir entrepreneur, des enjeux aux outils*, Business & Economics, Editions Village Mondial, Paris.

FERRIER O. (2002), *Les très petites entreprises*, Editions De Boeck Université, Bruxelles.

FILION L.J. (1991), « Vision et relations, elements for an Entrepreneurial Metamodel », *International Small Business Journal*, Vol. 9, n° 2, p. 26-40.

FILION L.-J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue Internationales des PME*, Vol 10, n°2, p.129-172.

Bibliographie

FILION L.J. (2000), « Typologies d'entrepreneurs », *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat* (sous la direction de VERSTRAETE T.), Editions Management et Société, Colombelles.

FILION L.J. (2007), (sous la direction de) *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, Canada.

FILION L.J. (2008), « Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 14.

FIOL M. (2006), « Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle : un rendez-vous manqué », *Actes du 28^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Tunis.

FONROUGE C. (2002), « L'entrepreneur et son entreprise, une relation dialogique », *Revue Française de Gestion*, n° 138, p. 145 -158.

GARNIER J. et MERCIER D. (2003), La figure du marin chef d'entreprise, *Journées de Sociologie du Travail*, Paris.

GARTNER W.B., (1989), « 'Who is an entrepreneur?' Is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 1989.

GAUTIER F. et PEZET A. (2006), *Contrôle de Gestion*, Editions Dareios & Pearson Education, Paris.

GERMAIN C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME », *Finance – Contrôle – Stratégie*, mars 2004.

GERMAIN C. (2005), Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises, *Finance, Contrôle, Stratégie*, Septembre 2005.

GERMAIN C. (2006), « Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales », *Revue internationale des PME*, volume 19, n° 1.

GERVAIS M. (2005), *Contrôle de Gestion*, 8^{ème} édition, Economica, Paris.

GIDDENS A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, Editions l'Harmattan, Paris.

GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Epistémologie et Sciences de Gestion* (coordonné par MARTINET A.C.) p. 141.

GODET M. (2004), *Manuel de prospective stratégique*, 2^{ème} édition, Editions Dunod, Paris.

Bibliographie

GODENER A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? » *Revue Internationale des PME*, vol. 15, n° 1, p. 39 – 63.

GOSSELIN M. et MEVELLEC P. (2003), « Plaidoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, numéro spécial, mai 2003, p. 87-109.

GRIMAND A. et BACHELARD O. (2005) « *La dynamique de la formation et de l'appropriation des connaissances* », in *De la conception à l'usage*, coordonné par F-X de Vaujany, Editions Management et Société, Colombelles, p. 149 à 198.

GRIMAND A. (2005), *Du knowledge management comme « mythe gestionnaire »*, Journée PREACTIS Novembre 2005, Saint Etienne.

GUYOT J.L. et VANDEWATTYNE J. (2004) « Ebauche d'une sociologie des logiques d'action des créateurs d'entreprise : apports théoriques », 7^{ème} CIFEPME, Octobre 2004, Montpellier.

HALGAND N. (1999), « Au cœur du contrôle : les représentations », *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coordonné par Y. Dupuy, Vuibert, Collection FNEGE, p. 31 – 50.

HATCHUEL A et WEIL B. (1992), *L'expert et le système*, Edition Economica, Paris.

HILLAIRET D. (2002), *Economie du sport et entrepreneuriat*, Edition l'Harmattan, Paris.

HIRIGOYEN G. (1981), « Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France », *Analyse et gestion financière*, p. 855-862.

HOFSTEDE G. (1981), "Management control of public and not-for-profit activities, accounting", *Organization and Society*, Vol. 6, n°3.

HOQUE Z. & JAMES W. (2000), "Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, p. 1-17.

HOUDE O. (1998), (sous la direction de) *Vocabulaire des sciences cognitives*, Presses Universitaires de France, Paris.

HOWARD J.A. & SHETH J.N. (1969) "The Theory of Buyer Behavior", *Perspectives in Consumer Behavior*, J. Willey & sons, New York.

HUAULT I. (2002), « *Paul DiMaggio et Walter W. Powell, des organisations en quête de légitimité* », in « Les grands auteurs en management » dirigé par Charreire S. et Huault I., éditions Management et Société, Colombelles.

HUBERMAN M. & MILES M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Editions De Boeck Université, Bruxelles.

Bibliographie

HYRSKY K. (1999), « Entrepreneurial metaphors and concepts : an exploratory study », *International Small Business Journal*, Vol. 18, n° 1, Oct-Déc, p. 13-34.

ISEOR (1998), *PME – PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement*, Editions Economica, Paris.

JANSSEN F. (2002), « Les déterminants de la croissance des PME : analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges », *Thèse de Doctorat*, Université Lyon 3, Jean Moulin.

JORDAN H. (1998) « Planification et contrôle de gestion en France en 1998 », *Cahiers de recherche du Groupe HEC*, CR 644/1998.

JOUGLEUX M. et LIVIAN Y-F. (2007), « Management et contrôle de gestion », *DSCG 3*, Editions Foucher, Vanves.

JULIEN P.-A. (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, 3^{ème} édition de 2005, Economica, Paris.

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

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica Gestion Poche.

KABWIGIRI C. et VAN CAILLIE D. (2007), « Le design des systèmes de contrôle de gestion adoptés par les spin-offs académiques de haute technologie : le rôle de l'incertitude perçue », *Actes du 28ème Congrès de l'AFC*, Poitiers, mai.

KALIKA M. (1995), *Structures d'entreprise*, Editions Economica, Paris.

KETS de VRIES (2002), *Combat centre l'irrationalité des managers*, Editions d'Organisation, Paris.

KETS de VRIES (2006), *La face cachée du leadership*, Pearson Education France, Paris.

KOMAREV I. (2008), « La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion : une approche contingente », *Thèse de Doctorat*, Université Bordeaux IV.

LAMBERT R. et MAISONNAS S. (1999), « L'analyse stratégique et ses outils de gestion : application dans l'entreprise agricole au Québec », *Revue internationale P.M.E.*, volume, 12, n° 1-2.

LAUFER J. (1975), « Comment on devient entrepreneur ? », *Revue Française de Gestion*, n°2, Novembre, p. 3-15.

Bibliographie

LAVIGNE M. (2002), « Contribution à l'étude de la genèse des systèmes d'information comptables des PME : une approche empirique », *Actes du 23ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, mai, Toulouse

LAWLER E. & GALBRAITH J. (1994), « Avoiding the corporate dinosaur syndrome », *Working paper G94-21*, University of Southern California.

LAWRENCE P. & LORSCH J. (1967), *Adapter les structures de l'entreprise*, Edition de 1986, Editions d'Organisation, Paris.

LE VIGOUREUX F. (1995), « Essai de définition de la moyenne entreprise », *Cahier de Recherche N° 1/95*, Centre de la Moyenne Entreprise, IAE de Basse-Normandie, Caen.

LIVIAN Y.F. et HERREROS G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur », *Revue Française de Gestion*, n° 101.

LORINO P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin.

LORINO P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion », *Working paper ESSEC DR 02015*, Juillet 2002.

MAHE de BOISLANDELLE H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME », *3^{ème} congrès CIFPME*, Trois Rivières, Québec.

MALO J.L. (2000), *L'essentiel du contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris.

MARCH J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1 p. 71-87.

MARCHESNAY M. (1993), *Management Stratégique*, Editions Eyrolles, Paris.

MARCHESNAY M. (2003), « La petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 144.

MERCHANT K.A. (1998), *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, Prentice-Hall, New Jersey.

MERIC J. (2003), « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale : le cas du *Balanced Scorecard* », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, numéro spécial, mai, p. 129-145.

MERTON R.K. (1949, réédition de 1997), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, Paris

MILES M.B. et HUBERMAN M.A. (2003), *Analyses des données qualitatives*, 2ème Edition, De Broeck, Paris

Bibliographie

- MINER J.B., (1990), "Entrepreneurs, high growth entrepreneurs, and managers: Contrasting and overlapping motivational patterns", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, n° 4, juillet, p. 221-234
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG H. (1990), *Le pouvoir dans les organisations*, Edition d'Organisation, Paris
- MINTZBERG H. - AHLSTRAND B. & LAMPEL J. (2005), *Safari en pays stratégique, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Pearson Education France, Paris.
- MOISDON J-C. (1997), (sous la direction de), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Seli Arslan, Paris.
- MOISDON J-C. (1998), « Les savoirs de la pratique : un enjeu pour la recherche et la formation », *Recherche et Formation*, n° 27, INRP.
- MUCCHIELLI A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en Sciences Humaines et Sociales*, Editions Armand Colin, Paris.
- NAFFZIGER D.W., HORNSBY J.S. & KURATO D.F. (1994), "A proposed research model of entrepreneurial motivation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 3, n°18, p. 29-42
- NIVOIX S. (2008), « L'aversion au risque : pourquoi est-ce si difficile à mesurer ? », *Revue Management & Avenir*, N° 15, janvier 2008.
- NOBRE T. (2001, a) « Le contrôleur de gestion de la PME », *Comptabilité-Contrôle-Audit* Tome 7, volume 1, mars 2001, p. 129 à 146.
- NOBRE T. (2001, b), « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », *Finance, contrôle, stratégie*, Volume 4, N° 2, Juin 2001, p. 119 à 148.
- NONAKA I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, p. 14-37.
- NUTTIN J.R. (1980), *Motivation et Perspectives d'Avenir*, Presses de l'Université de Louvain.
- OUCHI W. G. (1980), "Markets, bureaucracies, and clans". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, p. 129-141.
- OULD SADEGH I. (1997), « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME », *Thèse de Doctorat*, IAE Nancy.

Bibliographie

OZGEN E. & BARON R.A., (2007), "Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, n° 2, mars, p. 174-192.

PARENT J. (1978), *Les firmes industrielles*, Presse Universitaires de France, Paris.

PARIENTE P. (1999), « Les approches contingentes en contrôle de gestion », *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coordonné par Y. Dupuy, Vuibert, Paris, p. 81 – 88.

PENROSE E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Edition de 1963, Oxford, Blackwell.

PEREZ M. – CHALAYER-ROUCHON S. – TEYSSIER C. (2005), « Une approche socio-politique et psycho-cognitive des outils de gestion comptables et financiers », 26ème congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille, mai 2005.

PERROW C. (1970), *Organizational Analysis : a Sociological View*, Tavistock Press.

PERSSON-GEHIN S. et DOKAJ-IVANAJ V. (2002), « l'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la PME », *Cahier de Recherche n° 95.02*, Nancy 2.

PEZET A. et SPONEM S. (2010), (sous la direction de) *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Edition La Découverte, Paris.

PIGE B. (2002) « La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise », *Revue Internationale P.M.E.*, volume 15, n°2.

PLANE J.- M. et TORRES O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? » 4^{ème} Congrès International Francophone de la PME, Nancy-Metz, Octobre.

PUPION P.C. et MONTANT E. (2004), *Le rôle du mimétisme dans le choix fiscal, Comptabilité, Contrôle, Audit*, Volume 1 Tome 10, Juin 2004, p. 103 – 126.

QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

RAVELEAU B. (2007), « La dynamique de l'activité des dirigeants de PME », acte du 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec.

REVOLON F. (1998) « Une vision de la petite entreprise basée sur les ressources », *Thèse de doctorat*, Nancy 2.

REYES G. (2004, a), « Tentative de modélisation de la dynamique structurelle des moyennes entreprises françaises », *Cahier de Recherche n° 184 du CEREGE*, Poitiers.

Bibliographie

- REYES G. (2004, b), « La moyenne entreprise est-elle spécifique », 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, octobre, Montpellier.
- REYNAUD E. (2001), « Vers une meilleure compréhension des décisions stratégiques : l'apport de la méthode des scénarios », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 4, n°2, juin 2001, p. 25 – 57.
- RICHBELL S.- WATTS H.D. & WARDLE P. (2006), “Owner-managers and business planning in the small firm”, *International Small Business Journal*, Vol. 24, n°5, p. 496 – 514.
- ROUSSEL P. (2001), « La motivation au travail - concept et théories », *Les grands auteurs en GRH*, Ouvrage collectif coordonné par Louart P., Editions EMS, collection Références, Paris.
- ROY B. (1990), “Decision-aid and decision-making”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 45, p.324-331.
- SADLER-SMITH E., HAMPSON Y. CHASTON I. & BADGER B. (2003), “Managerial behaviour, entrepreneurial style and small firm performance”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, n° 1, janv., p. 47-67.
- SANDINO T. (2007) “Introducing the first management control systems : evidence from the retail sector”, *The Accounting Review*, Vol. 82, n° 1, pp 265-293.
- SANTIN S. et VAN CAILLIE D. (2008), « Le design du système de contrôle de gestion des PME : une quête de stabilité adaptative », *Actes du 29^{ème} congrès AFC*, mai, Cergy-Pontoise.
- SAPORTA B., (2003), « Préférences théoriques, choix méthodologique et recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entreprise depuis 10 ans », Editorial, *Revue de l'entrepreneuriat*, Volume 2, n°1.
- SAUBESTY C. (2002), « Dynamique de la construction de coopérations transversales », Congrès AIMS, Paris.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique*, Economica, Paris.
- SCHMITT C. – JULIEN P.-A. et LACHANCE R. (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue Internationale des PME*, volume 15, n° 2.
- SCHUMPETER (1926), « Théorie de l'évolution économique », Traduction française de 1935, version numérique par Tremblay J.M., Collection *Les classiques des sciences sociales*, Site web:http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html
- SIU W.S. (1995), « Entrepreneurial typology : the case of owner-managers in China », *International Small Business Journal*, volume 14, n° 1, octobre-décembre.

Bibliographie

SOLLE G. et ROUBY E. (2003), « De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion : quelles propositions ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, mai, p. 147-168.

SOULIER E. (2004), « Communauté de pratique pour la gestion des connaissances », In Boughzala I. et Ermine J.L, *Management des connaissances en entreprise*, Lavoisier, Paris.

STEWART W.H. , WATSON W.R., CARLAND J.C. & CARLAND J.W. (1999), "A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, n° 2, mars, p. 189-214.

THIETART R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3ème édition, Paris.

TORRES O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationales des PME*, vol 10, n° 2, p. 9-43.

TORRES O. (1998), *PME, de nouvelles approches*, Editions Economica, Paris.

TORRES O. (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, Vol 6, n° 1, p. 1-15.

TORRES O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai-juin.

TORRE O. et GUEGUEN G. (2008), « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue Internationale des PME*, Vol. 21, n° 1, p. 93-117.

TREHAN N. (2004), « Stratégies de croissance externe des moyennes entreprises patrimoniales sous-traitantes », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 17, n° 1.

USUNIER J.C. - EASTERBY-SMITH M. & THORPE R. (1993), *Introduction à la Recherche en Gestion*, Economica, Paris.

UTSCH A. & RAUCH A. (1999), "Who becomes a small-scale entrepreneur in a postsocialist environment ?", *Journal for Small Business Management*, Vol. 37, n° 3, p. 31-42.

VAN CAILLIE D. (2002), « Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME wallones », *Cahier de recherche, Collection du département de gestion de l'Université de Liège*.

VAN CAILLIE D. (2003), « L'exercice du contrôle de gestion en contexte PME : étude comparée des cas française, canadien et belge », *congrès AFC*, Louvain-la-Neuve.

Bibliographie

VERSTRAETE T. (1996), « La cartographie cognitive, outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès », *5^{ème} Congrès International de Management Stratégique*, Lille.

VERSTRAETE T. (1999), *L'entrepreneuriat, Connaître l'entrepreneur, Comprendre ses actes*, Editions l'Harmattan, Paris.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.

WEBER M. (1971), *Economie et société* (traduction de *Wirtschaft und Gesellschaft*), Editions Plon, Pocket de 1995, Paris.

WITTERWULGHE R. (1998), *La PME : une entreprise humaine*, Edition De Broeck Université, Belgique.

YIN R.K. (1989), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE INTRODUCTIF	13
1. Une étude de cas comme vecteur de la problématique de cette recherche.....	13
1 . 1 Les notions théoriques mobilisées par cette étude de cas, cohérences et divergences	15
1 . 2 Les interrogations en écho des divergences entre la littérature et les constatations	19
1 . 2 . 1 Focalisation sur les déterminants de l'influence du dirigeant sur le système de CDG, la problématique	20
1 . 2 . 2 Approche statique ou dynamique, profil ou trajectoire du dirigeant ?.....	21
1 . 3 L'intérêt de cette recherche pour la communauté scientifique, prédominance de la transversalité.....	24
2 . La présentation du terrain sélectionné pour la recherche empirique.....	27
2 . 1 Une position privilégiée d'observation	28
2 . 2 Une branche spécifique d'un secteur d'activité autorisant à neutraliser de nombreuses variables	29
3 . La présentation du cadre épistémologique et de la méthodologie de recherche	32
3 . 1 Une position épistémologique interprétativiste adaptée à la présente recherche	32
3 . 2 Une méthodologie qualitative retenue pour la recherche empirique.....	33
3 . 2 . 1 Le prolongement de l'adoption d'une méthodologie qualitative, le choix de la méthode des études de cas.....	34
3 . 2 . 2 Les conséquences de la méthode des études de cas sur la revue de la littérature, la construction d'un guide d'entretien	35
4 . Le plan retenu pour la rédaction de cette recherche.....	37
4 . 1 Le contenu de la première partie, la revue de la littérature	37
4 . 2 L'étude du terrain et la démonstration, en deuxième partie	39
PARTIE 1	43
Les déterminants du design du système de contrôle de gestion des propriétaires-dirigeants de PE	43
CHAPITRE 1 Les conditions d'exercice du contrôle de gestion en PE, incidence sur le design du système de CDG du dirigeant	45
SECTION 1 La PE objet et support du contrôle de gestion, incidence sur les techniques de management.....	47
1 . 1 Le contexte de la gestion, incidence sur les réponses apportées par les PE.....	49
1 . 1 . 1 Le contexte environnemental et le contexte organisationnel des PE	49
1 . 1 . 2 Les réponses spécifiques des petites entreprises à leur contexte environnemental et organisationnel	52
Conclusion § 1 . 1.....	57
1 . 2 La réflexion 'stratégique' du dirigeant, incidence sur les techniques de management et sur le système de contrôle de gestion.....	59
1 . 2 . 1 Une stratégie émergeant de l'action, l'exploitation des capacités de l'entreprise.....	60

1 . 2 . 2 Une construction ‘stratégique’ autour de l’exploration de la vision du dirigeant.....	62
1 . 2 . 3 Le choix d’explorer les facteurs clés de l’entreprise, une stratégie définie ...	66
1 . 2 . 4 résumé des conséquences de la réflexion ‘stratégique’ du dirigeant sur le design de son système de CDG	69
Conclusion § 1 . 2.....	71
Conclusion de la section 1 La PE objet et support du contrôle de gestion, incidence sur les techniques de management	73
SECTION 2 Acteurs et outils du système de contrôle de gestion du dirigeant de PE, le rôle de ce système	75
2 . 1 Les acteurs, plusieurs concepteurs possibles, deux acteurs de la contextualisation et un seul utilisateur majeur	79
2 . 1 . 1 L’identité du concepteur du système de contrôle de gestion du dirigeant de PE, incidences en termes d’appropriation et de formalisation	79
2 . 1 . 2 Connaissance du dirigeant en tant qu’utilisateur du système de CDG.....	84
Conclusion § 2 . 1.....	86
2 . 2 La sélection des outils de contrôle de gestion en PE, en fonction du rôle attribué au système de CDG.....	88
2 . 2 . 1 La présence et la fonction des outils de contrôle de gestion, observation de l’existant en PE.....	89
2 . 2 . 2 La « philosophie gestionnaire » du dirigeant, son influence sur le choix des outils de contrôle de gestion.....	98
Conclusion § 2 . 2.....	103
CONCLUSION de la section 2 Acteurs et outils du système de contrôle de gestion du dirigeant de PE, le rôle de ce système	105
SECTION 3 Le repérage du design du système de CDG du dirigeant de PE, quatre catégories.....	107
3 . 1 Le design du système de CDG ‘exploitation de la production de l’entreprise’	110
3 . 2 Le design du système de CDG ‘exploitation des capacités de l’entreprise’	111
3 . 3 Le design du système de CDG ‘exploration de la vision du dirigeant’	112
3 . 4 Le design du système de CDG ‘exploration d’une stratégie définie’	112
CONCLUSION de la section 3 Le repérage du design du système de CDG du dirigeant de PE, quatre catégories	114
Conclusion du chapitre 1 Les conditions d’exercice du CDG en PE, incidence sur le design du système de CDG du dirigeant	116
CHAPITRE 2 La trajectoire du propriétaire-dirigeant de PE, la notion de ‘devenir’	117
SECTION 1 Construction de la trajectoire du dirigeant de PE, l’étude des typologies de dirigeants	120
1 . 1 La recherche des variables motivant les typologies issues de travaux des auteurs	120
1 . 1 . 1 La recherche de variables objectives, les bases du <i>background</i> du dirigeant	121
1 . 1 . 2 La recherche de variables subjectives, inhérentes au dirigeant.....	122
1 . 2 La recherche de classement des variables	127
Conclusion de la section 1 Construction de la trajectoire du dirigeant de PE, l’étude des typologies de dirigeants.....	129

SECTION 2 La connaissance des variables constituant la trajectoire du dirigeant de PE	132
2.1 Les variables composant l'itinéraire socioprofessionnel du dirigeant	132
2.1.1 La formation des dirigeants, vers une professionnalisation du métier de dirigeant	133
2.1.2 L'apport des expériences professionnelles antérieures, des habitudes de travail bénéfiques	134
2.1.3 La possession d'un capital social, création de richesse immatérielle par l'appartenance à des réseaux professionnels	134
2.1.4 L'origine sociale et le mode d'accès à la direction, les atouts d'une formation au quotidien	135
2.2 Les variables concourant à l'expression de la personnalité du dirigeant	136
2.2.1 L'attitude, l'engagement personnel et l'incidence de la position dans le cycle de vie professionnelle	136
2.2.2 Le rapport au temps et l'orientation temporelle privilégiée	138
2.2.3 La notion de risque, en fonction de la confiance en soi, de la tendance aux regrets et de la place de l'intuition	138
2.3 Les variables reflétant les aptitudes managériales du dirigeant	139
2.3.1 Un type de vision déterminant la capacité à identifier des opportunités	139
2.3.2 Le type de décisions prises par le dirigeant, un indice de sa rationalité	140
2.3.3 Le degré de leadership développé par le dirigeant, confiance en soi et « intelligence émotionnelle »	141
2.3.4 La capacité à gérer un projet, degré de formalisation et construction de représentations mentales	142
2.4 Les variables témoignant de la projection dans l'avenir de la part du dirigeant	143
2.4.1 Rôle des valeurs et du type de culture, naissance de diverses logiques	143
2.4.2 L'approche de la croissance, diverses attitudes possibles	144
2.4.3 Des besoins à satisfaire, des facteurs de motivation pour l'entreprise ... comme pour le dirigeant	146
Conclusion de la section 2 La connaissance des variables constituant la trajectoire du propriétaire-dirigeant	149
Conclusion de la PARTIE 1 Les déterminants du design du système de contrôle de gestion des propriétaires-dirigeants de PE	151
PARTIE 2	155
Recherche du lien entre le design du système de contrôle de gestion et la trajectoire du dirigeant	155
CHAPITRE 3 Protocole de la recherche empirique et présentation des études de cas	157
SECTION 1 Techniques mises en œuvre pour les travaux empirique de cette recherche	158
1.1 Une exploration suivie d'une production de sens, les entretiens semi-directifs	158
1.1.1 Préconisations relevées dans la littérature et mise en œuvre lors des entretiens, incidence sur les résultats	158
1.1.2 Les biais difficilement contournables, induits principalement par le locuteur	159
1.2 Méthodologie de traitement des données, technique classique et dispositifs spécifiquement adaptés	161
1.2.1 Le codage, le travail d'abstraction à effectuer à l'issue de la retranscription des discours	161

Table des matières

1 . 2 . 2	Première étape du traitement des données, un objectif de catégorisation...	163
1 . 2 . 3	Deuxième étape du traitement des données, un objectif de recherche de correspondances	165
SECTION 2	Les conditions retenues pour l'étude empirique, sélection du secteur d'activité.....	167
2 . 1	Les phases en amont des études de cas proprement-dites, réflexion et préparation indispensables.....	167
2 . 1 . 1	La constitution de l'échantillon d'entreprises, la collecte préalable d'informations	167
2 . 1 . 2	L'activation de réseaux relationnels et des connaissances techniques, un mode d'introduction auprès des dirigeants.....	168
2 . 2	Etude générale du secteur d'activité de l'agencement, dans le grand-Est	170
2 . 2 . 1	L'analyse stratégique générale, puis du secteur du bois et ameublement en Lorraine	170
2 . 2 . 2	L'analyse économique de la branche d'activité de l'agencement d'intérieur	172
SECTION 3	Présentation de chaque entreprise constituant les études de cas	175
3 . 1	Présentation de l'étude de cas Héra (Dieu de la fidélité)	182
3 . 2	Présentation de l'étude de cas Mnémosyne (symbole de la mémoire).....	187
3 . 3	Présentation de l'étude de cas Poséidon (Dieu de la force) et Triton (fils de Poséidon).....	191
3 . 4	Présentation de l'étude de cas Arès (Dieu de la guerre).....	197
3 . 5	Présentation de l'étude de cas Hadès (symbole du cynisme).....	201
3 . 6	Présentation de l'étude de cas Hestia (Déesse des foyers).....	204
3 . 7	Présentation de l'étude de cas Déméter (Dieu de la fertilité).....	209
3 . 8	Présentation de l'étude de cas Héphaïstos (Dieu du feu et des inventions techniques)	212
3 . 9	Présentation de l'étude de cas Hermès (symbole de rapidité).....	216
3 . 10	Présentation de l'étude de cas Aphrodite (symbole de tendresse)	219
3 . 11	Présentation de l'étude de cas Zeus (symbole de ruse).....	223
3 . 12	Présentation de l'étude de cas Athéna (Déesse de la sagesse)	228
3 . 13	Présentation de l'étude de cas Thémis (Déesse de la justice)	233
3 . 14	Présentation de l'étude de cas Apollon (symbole d'inspiration poétique).....	238
3 . 15	Présentation de l'étude de cas Artémis (Déesse de la chasse)	243
	Conclusion de la section 3 Présentation individuelle de chaque étude de cas	248
Conclusion du chapitre 3	Protocole de la recherche empirique et présentation des Etudes de cas	255
CHAPITRE 4	Présentation des résultats et des enseignements retirés, discussion	257
SECTION 1	catégorisation du design du système de CDG des dirigeants des entreprises de l'échantillon.....	259
1 . 1	Catégorisation en fonction des attributs des outils de CDG.....	259
1 . 1 . 1	Matériaux nécessaires à la proposition de catégorisation en fonction des attributs des outils de CDG	260
1 . 1 . 2	Résultat de la catégorisation en fonction des attributs des outils de CDG, et commentaires	261

1 . 2	Catégorisation en fonction du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise	262
1 . 2 . 1	Matériaux nécessaires à la proposition de catégorisation en fonction du développement des techniques de management de l'entreprise	262
1 . 2 . 2	Résultat de la catégorisation en fonction du niveau de développement des techniques de management de l'entreprise, et commentaires	263
1 . 3	Consolidation des propositions de catégorisation du design du système de CDG des dirigeants des PE de l'échantillon.....	264
	Conclusion de la section 1 La catégorisation du design du système de CDG des dirigeants des entreprises de l'échantillon	268
SECTION 2	Recherche de correspondances entre Le design du système de CDG du dirigeant et les variables-clés	270
2 . 1	Recherche de correspondances entre le design du système de CDG et les variables inhérentes à l'entreprise	272
2 . 1 . 1	La position sur le marché, mode de distribution, taille du marché et gestion de la pose.....	273
2 . 1 . 2	Les ressources humaines de l'entreprise, approches quantitative puis qualitative.....	276
2 . 1 . 3	L'effet du temps sur les pratiques de gestion, la situation du dirigeant dans son cycle de vie professionnelle.....	278
2 . 1 . 4	La situation financière de l'entreprise, la santé financière et le mode de détention du capital	279
2 . 1 . 5	L'existence d'une politique d'entreprise, la détection d'actions 'stratégiques'	281
	Conclusion § 2 . 1.....	284
2 . 2	Recherche de correspondances entre le design du système de CDG et les variables relatives à la trajectoire du dirigeant	285
2 . 2 . 1	Les variables relatives à l'itinéraire socioprofessionnel du dirigeant, des correspondances avec le design du système de CDG	285
2 . 2 . 2	Les variables constituant la personnalité du dirigeant, degré de l'incidence sur le design du système de CDG	299
2 . 2 . 3	Les variables suggérant la projection vers l'avenir de la part du dirigeant..	312
	Conclusion § 2 . 2.....	319
	Conclusion Section 2 : Recherche de correspondance entre le design du système de CDG et des variables-clés	320
SECTION 3	Les résultats, approfondissement des connaissances dans plusieurs domaines	324
3 . 1	Confrontation du lien constaté avec la littérature, convergences, apports nouveaux et divergences.....	325
3 . 1 . 1	Convergence des certains résultats avec la littérature.....	325
3 . 1 . 2	Des apports nouveaux, l'identification de variables influençant le design du système CDG.....	326
3 . 1 . 3	Divergences de certains résultats par rapport à la littérature, l'impact du secteur d'activité	328
	Conclusion § 3 . 1.....	329
3 . 2	L'apport concernant la connaissance des outils de CDG.....	330

3 . 2 . 1 Incidence de chacune des variables composant la trajectoire du dirigeant sur les outils de CDG	330
3 . 2 . 2 Incidence de la réflexion ‘stratégique’ du dirigeant de PE sur la temporalité du système de CDG	340
Conclusion du § 3 . 2.....	348
3 . 3 Un apport concernant la connaissance des dirigeants et des PE	350
3 . 3 . 1 Commentaires des résultats concernant les dirigeants utilisateurs de ces différents systèmes de CDG	350
3 . 3 . 2 Des incidences mutuelles entre les variables constituant la trajectoire du dirigeant.....	356
Conclusion § 3 . 3.....	358
Conclusion de la section 3 Les résultats, approfondissement des connaissances dans plusieurs domaines	360
CHAPITRE CONCLUSIF Retour sur les objectifs et les résultats de cette recherche, apports, limites et perspectives	363
1. Synthèse de la présente recherche, le cheminement jusqu’aux apports.....	363
1 . 1 Résumé des travaux, objectifs et protocole de cette recherche	363
1 . 2 Les résultats obtenus, deux thèmes de progression des connaissances.....	364
1 . 2 . 1 Renforcement de la connaissance du design du système de CDG du dirigeant de PE : l’incidence sur la temporalité de mise en œuvre	366
1 . 2 . 2 Amélioration de la connaissance du propriétaire-dirigeant de PE : le rôle joué par la logique poursuivie	367
1 . 3 Possibilité de généralisation des enseignements issus des travaux empiriques ...	371
2. Enrichissement d’ordre conceptuel, plusieurs champs d’analyse concernés	374
2 . 1 Contribution au champ d’analyse du contrôle de gestion	374
2 . 2 Contribution à la compréhension du fonctionnement des PE, apport de l’analyse de leur mécanisme.....	375
2 . 3 Mobilisation d’un processus psychologique sous-tendant cette étude.....	376
2 . 4 Mise en exergue d’une exigence de transversalité des disciplines.....	376
3. Les limites de la présente recherche, en lien avec la méthodologie de recherche	378
3 . 1 Les difficultés rencontrées constituant des limites d’ordre méthodologique.....	378
3 . 2 La sélection des études de cas, rechercher plus d’homogénéité et accroître la taille de l’échantillon.....	379
4. Une mise en perspective, des intentions de recherches dans un futur proche.....	381
4 . 1 Confirmer les résultats de la présente recherche, améliorations envisageables de la méthodologie de recueil des données.....	381
4 . 2 Un point de départ pour des recherches complémentaires	382
4 . 3 Mise en perspective opérationnelle, des préconisations aux accompagnateurs de dirigeants de PE.....	384
BIBLIOGRAPHIE	385
TABLE DES MATIERES	399
Table des illustrations.....	405
Les schémas.....	405
Les tableaux.....	405

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Les schémas

Schéma 1	<i>l'incidence de la trajectoire du dirigeant sur les caractéristiques de son système de CDG.....</i>	24
Schéma 2	<i>sélection des entreprises de l'échantillon</i>	27
Schéma 3	<i>logigramme de la première partie</i>	38
Schéma 4	<i>le fonctionnement de la deuxième partie.....</i>	40
Schéma 5	<i>logigramme de présentation de la section 1</i>	47
Schéma 6	<i>conséquences des trois types de réflexion 'stratégique'</i>	70
Schéma 7	<i>les acteurs concepteurs du système de CDG en PE.....</i>	88
Schéma 8	<i>l'objectif, dénominateur commun de la réflexion 'stratégique et du rôle du système de CDG.....</i>	108
Schéma 9	<i>consolidation des éléments des deux notions par glissement et superposition</i>	108
Schéma 10	<i>méthodologie de l'étude de la trajectoire du dirigeant de PE</i>	118
Schéma 11	<i>logigramme de la partie 2, travaux empiriques.....</i>	156
Schéma 12	<i>méthodologie d'analyse des données.....</i>	164
Schéma 13	<i>méthodologie de catégorisation du design du système de CDG appartenant au dirigeant</i>	165
Schéma 14	<i>les centres d'intérêt des entreprises de Lorraine.....</i>	172
Schéma 15	<i>objectifs du chapitre 4.....</i>	258
Schéma 16	<i>présentation de l'outil implémenté pour la recherche de correspondances</i>	271
Schéma 17	<i>les outils mis en œuvre en amont en fonction des deux situations d'exploitation</i>	342
Schéma 18	<i>les outils mis en œuvre en amont en fonction des deux situations d'exploration.....</i>	344
Schéma 19	<i>les outils mis en œuvre pendant l'action en fonction des deux situations d'exploitation.....</i>	345
Schéma 20	<i>les outils mis en œuvre pendant l'action en fonction des deux situations d'exploration</i>	346
Schéma 21	<i>les outils mis en œuvre en aval en fonction des deux situations d'exploitation</i>	347
Schéma 22	<i>les outils mis en œuvre en aval en fonction des deux situations d'exploration.....</i>	348
Schéma 23	<i>conceptualisation du cheminement allant du mode d'accès à la direction à la logique poursuivie par le dirigeant.....</i>	358
Schéma 24	<i>temporalité attachée aux outils de CDG.....</i>	360
Schéma 25	<i>modèle de processus de définition du design du système de CDG du dirigeant</i>	372
Schéma 26	<i>apports aux Sciences de Gestion.....</i>	374

Les tableaux

Tableau 1	<i>travaux de March (1991) : Exploitation vs Exploration</i>	56
Tableau 2	<i>objectifs de la section 2 du chapitre 1.....</i>	78
Tableau 3	<i>dimensions et rôles d'un système de CDG</i>	98
Tableau 4	<i>résumé synthétique des apports de la revue de la littérature</i>	107
Tableau 5	<i>croisement des éléments des techniques de management avec les éléments de la fonction des outils présents dans le système de CDG</i>	109

Table des matières

Tableau 6	exploitation de la production de l'entreprise	110
Tableau 7	exploitation des capacités de l'entreprise	111
Tableau 8	exploration de la vision du dirigeant	112
Tableau 9	exploration d'une stratégie définie	113
Tableau 10	grille d'analyse du design du système de CDG du dirigeant de PE, partie 'Niveau de développement des techniques de management de l'entreprise'	114
Tableau 11	grille d'analyse du design du système de CDG du dirigeant de PE, partie 'Fonctions des outils composant le système de CDG'	115
Tableau 12	objectifs recherchés dans ce chapitre 2	119
Tableau 13	variables permettant de qualifier le background du dirigeant.....	122
Tableau 14	comparatif entre entrepreneurs « PIC » et « CAP »	124
Tableau 15	typologies intégrant la notion d'objectif du dirigeant.....	125
Tableau 16	typologie motivationnelle de l'entrepreneur	125
Tableau 17	regroupements effectués entre variables mobilisant la même notion.....	126
Tableau 18	objectifs et besoins du dirigeant de PE, répertoriés dans la littérature.....	127
Tableau 19	thèmes proposés par Daval et al. (1999) et thèmes retenus	128
Tableau 20	variables sélectionnées pour représenter la trajectoire du dirigeant	129
Tableau 21	travaux concernant les variables sélectionnées pour représenter la trajectoire du dirigeant	149
Tableau 22	critères permettant de renseigner les attributs des outils de CDG	151
Tableau 23	critères permettant de renseigner le niveau de développement des techniques de management ...	152
Tableau 24	variables de la trajectoire du dirigeant, classées par thème.....	153
Tableau 25	variables inhérentes à l'entreprise.....	154
Tableau 26	récapitulatif des principaux biais induits par une méthode directe de recueil de données, et des parades.....	160
Tableau 27	médianes sectorielles, valeur ajoutée retraitée Centrale des Bilans.....	173
Tableau 28	chiffres de la médiane sectorielle utilisés pour la présentation de chacune des entreprises	174
Tableau 29	symboles permettant de repérer chaque entreprise.....	175
Tableau 30	documents consultés.....	178
Tableau 31	récapitulatif des conditions de l'entretien.....	179
Tableau 32	chiffres clés de l'entreprise Héra	183
Tableau 33	système de CDG de l'entreprise Héra.....	185
Tableau 34	chiffres clés de l'entreprise Mnemosyne	188
Tableau 35	chiffres clés de l'entreprise Poséidon, puis Triton.....	192
Tableau 36	système de CDG de l'entreprise Poséidon	194
Tableau 37	système de CDG de l'entreprise Triton	195
Tableau 38	chiffres clés de l'entreprise Arès.....	198
Tableau 39	système de CDG de l'entreprise Arès.....	199
Tableau 40	chiffres clés de l'entreprise Hadès	201
Tableau 41	système de CDG de l'entreprise Hadès.....	203
Tableau 42	chiffres clés de l'entreprise Hestia.....	205
Tableau 43	système de CDG de l'entreprise Hestia	207
Tableau 44	chiffres clés de l'entreprise Déméter.....	209
Tableau 45	système de CDG de l'entreprise Déméter	211
Tableau 46	chiffres clés de l'entreprise Héphaïstos	213
Tableau 47	chiffres clés de l'entreprise Hermès.....	216
Tableau 48	chiffres clés de l'entreprise Aphrodite	220

Table des matières

Tableau 49	système de CDG de l'entreprise Aphrodite.....	221
Tableau 50	chiffres clés de l'entreprise Zeus.....	224
Tableau 51	système de CDG de l'entreprise Zeus	226
Tableau 52	chiffres clés de l'entreprise Athéna.....	229
Tableau 53	système de CDG de l'entreprise Athéna.....	231
Tableau 54	chiffres clés de l'entreprise Thémis.....	234
Tableau 55	chiffres clés de l'entreprise Apollon.....	239
Tableau 56	système de CDG de l'entreprise Apollon	241
Tableau 57	chiffres clés de l'entreprise Artémis.....	244
Tableau 58	système de CDG de l'entreprise Artémis	245
Tableau 59	caractéristiques générales des entreprises.....	249
Tableau 60	caractéristiques des dirigeants.....	252
Tableau 61	les quatre classes de design du système de CDG	259
Tableau 62	rappel de la grille d'analyse, partie 'attributs des outils de CDG'.....	261
Tableau 63	catégorisation du design du système de CDG en fonction des attributs des outils de CDG	262
Tableau 64	rappel de la grille d'analyse, partie 'développement des techniques de management'	263
Tableau 65	catégorisation du design du système de CDG en fonction des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise.....	264
Tableau 66	consolidation des deux propositions de catégorisation du design du système de CDG	265
Tableau 67	catégorisation du design du système de CDG des dirigeants de l'échantillon	268
Tableau 68	recherche de correspondance avec le mode de distribution	274
Tableau 69	recherche de correspondance avec la localisation du marché	274
Tableau 70	recherche de correspondance avec l'internalisation ou l'externalisation de la pose.....	275
Tableau 71	vérification de la correspondance avec l'effectif de l'entreprise	276
Tableau 72	recherche de correspondance avec la capacité d'apprentissage de l'entreprise.....	278
Tableau 73	recherche de correspondance avec l'ancienneté du dirigeant.....	279
Tableau 74	recherche de correspondances avec la situation financière de l'entreprise	280
Tableau 75	recherche de correspondance avec la répartition du capital.....	281
Tableau 76	recherche de correspondance avec la présence d'actions 'stratégiques'	284
Tableau 77	recherche de correspondance avec l'origine sociale du dirigeant	286
Tableau 78	recherche de correspondance avec le mode d'accès à la direction	287
Tableau 79	recherche de correspondance avec les compétences en CDG	292
Tableau 80	recherche de correspondance avec les compétences en management	292
Tableau 81	recherche de correspondance avec les compétences en marketing.....	293
Tableau 82	recherche de correspondance avec les compétences techniques	293
Tableau 83	recherche de correspondance avec l'appartenance à des réseaux sociaux.....	298
Tableau 84	recherche de correspondance avec l'attitude du dirigeant.....	302
Tableau 85	recherche de correspondance avec le rapport au temps qu'entretient le dirigeant.....	306
Tableau 86	recherche de correspondance avec le degré d'attirance pour le risque	311
Tableau 87	recherche de correspondance avec l'approche de la croissance de la part du dirigeant.....	313
Tableau 88	présentation des différents types de logique et de finalité.....	314
Tableau 89	recherche de correspondance avec le type de logique développée par le dirigeant	317
Tableau 90	pronom personnel employé par les dirigeants des entreprises étudiées	318
Tableau 91	synthèse concernant les variables inhérentes à l'entreprise	320
Tableau 92	synthèse concernant les variables composant la trajectoire du dirigeant.....	322
Tableau 93	récapitulatif des résultats obtenus.....	328

Table des matières

<i>Tableau 94 incidence de chaque variable de la trajectoire du dirigeant sur le design du système de CDG appartenant à la classe A.....</i>	<i>331</i>
<i>Tableau 95 incidence de chaque variable de la trajectoire du dirigeant sur le design du système de CDG appartenant à la classe B.....</i>	<i>333</i>
<i>Tableau 96 incidence de chaque variable de la trajectoire du dirigeant sur le design du système de CDG appartenant à la classe C.....</i>	<i>335</i>
<i>Tableau 97 incidence de chaque variable de la trajectoire du dirigeant sur le design du système de CDG appartenant à la classe D</i>	<i>337</i>
<i>Tableau 98 récapitulatif de la présence d’outils de CDG en amont, pendant et en aval des actions</i>	<i>349</i>
<i>Tableau 99 modification du vocabulaire utilisé, à l’issue de la recherche.....</i>	<i>361</i>
<i>Tableau 100 output de la partie 1, ou exploration de la littérature, et de la partie 2, ou travaux empiriques .</i>	<i>365</i>

Design du système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise :

Le cas de petites entreprises du secteur de l'agencement d'intérieur du Grand-Est

L'objectif de cette recherche est d'établir l'existence d'un lien entre le design du système de contrôle de gestion, implémenté pour son propre compte par un propriétaire-dirigeant de petite entreprise, et les variables de sa trajectoire. Le design du système de contrôle de gestion doit être compris au sens non seulement des outils le composant, mais aussi du contexte dans lequel ils sont mis en œuvre, c'est-à-dire l'ensemble des techniques de management qui ont cours dans l'entreprise, ainsi que les aptitudes entrepreneuriales du dirigeant. La trajectoire du dirigeant est composée des variables de son itinéraire socioprofessionnel, des variables exprimant sa personnalité et des variables traduisant sa projection vers l'avenir.

Les études de cas concernent des petites entreprises indépendantes du secteur de l'agencement, dans le Grand-Est, dont le dirigeant est propriétaire.

C'est la variable-clé représentant la logique poursuivie dont dépend principalement l'ensemble des correspondances constatées entre le design de son système de contrôle de gestion et les variables-clés de sa trajectoire, telles que le mode d'accès à la direction, l'attitude ou l'horizon temporel. Il est démontré que, en fonction des valeurs prises par ces variables inhérentes au dirigeant, le système de contrôle de gestion est présent selon une temporalité dépendante du niveau d'implication 'stratégique' du dirigeant.

Mots clés : système de contrôle de gestion, propriétaire-dirigeant, petite entreprise, trajectoire.

Design of the system of management control and trajectory of the owner - manager of small firm:

The case of small firms of the area of the layout of inside from the east of France

The target of this research is to establish the existence of a link between the design of the system of management control, set up for its own count by an owner - manager of small firm, and the variables of his trajectory.

The design of the system of management control must be consisted of in the sense not only by tools the component, but also by the context in which they are put made to order, that is to say all the techniques of management of the firm, as well as the ability to undertake of the manager. The trajectory of the manager consists in the variables of his social and occupational route, of variables expressing his personality and of the variables translating his projection towards future.

Studies of case concern small independent firms of the area of layout, from the east of France, with which the manager is the owner.

It is the key-variable representing the followed logic among which depends all the correlations determined between the design of his system of management control and the keys-variables of his trajectory, such as the mode of access to direction, his determination or his temporal skyline. It is shown that, according to value taken by these inherent variables to the manager, the system of management control is present to a temporality dependent on the level of 'strategic' involvement of the manager.

Key words: system of management control, owner - manager, small firm, trajectory.

Université Paris-Est - Marne la Vallée
Laboratoire IR

Ecole doctorale O.M.I.

Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion
nouveau régime

Présentée et soutenue publiquement le 06 Octobre 2010 par

Odile BERNARD

« Système de contrôle de gestion
et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise :
Le secteur de l'agencement d'intérieur dans le Grand-Est »

- ANNEXES -

Composition du jury :

Directeur de recherche : Madame Muriel JOUGLEUX
Professeure Université Paris-Est

Rapporteurs : Madame Anne PEZET
Professeure Université Paris-Dauphine

Monsieur Olivier TORRES
Professeur Université Montpellier III

Suffragants : Madame Dominique BESSIRE
Professeure Université Orléans

Monsieur Gilles GAREL
Professeur Université Paris-Est

Table des matières	page
Guide d'entretien	5
Tableau récapitulatif du codage	9
Etude de cas Héra	11
Etude de cas Mnémosyne	23
Etude de cas Poséidon puis Triton	33
Etude de cas Arès	41
Etude de cas Hadès	47
Etude de cas Hestia	53
Etude de cas Déméter	61
Etude de cas Héphaïstos	69
Etude de cas Hermès	77
Etude de cas Aphrodite	85
Etude de cas Zeus	91
Etude de cas Athéna	99
Etude de cas Thémis	107
Etude de cas Apollon	115
Etude de cas Artémis	121
Photos de réalisations	127
Photos de machines	129

Guide de l'entretien avec les dirigeants de PE

La structure organisationnelle de l'entreprise

Quelle est la structure actuelle de l'entreprise, concernant les prises de décision ? Comment se prend une décision tactique, stratégique ?

La délégation des responsabilités et la décentralisation des décisions seraient-elles envisageables ?

Si vous aviez à déléguer, quel domaine serait prioritaire (technique, gestion, commercial) ?

Etes-vous impliqué dans la fonction production ?

Existe-t-il un SI interne, un système de communication interne, un SI externe, une veille informationnelle ? Sont-ils formels ou informels ?

Les dispositifs et les processus, fiches de poste... sont-ils formalisés ?

Situation financière de l'entreprise

L'entreprise est-elle endettée à LT auprès des banques ou existe-t-il des biens en Crédit-Bail ?

Distribuez-vous des dividendes ? Restent-ils en compte courant d'associés ?

Recherche de motivation et d'adhésion des salariés

Quel est en général le niveau de formation des salariés ?

Existe-t-il un fort turnover ?

Comment gérez-vous le système de récompense des salariés ?

Pensez-vous que les salariés soient motivés, qu'ils fassent preuve d'autonomie et d'initiative, recherchez-vous leur adhésion ?

L'état de la culture d'entreprise permet-elle la mobilisation des salariés ?

Communiquez-vous sur les résultats avec vos subordonnés ? Avec certaines parties-prenantes de l'entreprise ?

L'approche du CDG de la part du dirigeant

Utilisez-vous des outils de CDG ? A quel moment faites-vous intervenir un ou plusieurs outils de CDG ?

Quel rôle attribuez-vous au CDG ? Compréhension des mécanismes internes, aide à la prise de décisions stratégique et tactique... ?

Quels paramètres, à votre avis, font qu'une prise de décision demande à être instrumentée ?

Suivi / pilotage

Pilotez-vous les actions dans le sens des objectifs ? Mettez-vous en place des actions correctives ?

Pensez-vous pratiquer le pilotage des hommes, la coordination des actions ?

Mesure des résultats / de la performance

Comment mesurez-vous l'atteinte des objectifs : par les résultats, par des mesures des diverses performances ?

Les outils de CDG

Quels outils existent dans votre système de contrôle de gestion ?

- Calcul de coûts, coûts complets, coûts partiels
- Calcul de rentabilité par produit, par client
- Calcul d'écart entre les prévisions et le réalisé
- Comparaison à des référentiels
- Tableau de bord de résultats et de tendance
- Tableau de bord de suivi de l'atteinte des objectifs intermédiaires
- Tableau de bord prospectif
- Indicateurs physiques, financiers, qualitatifs
- Budget, budget prévisionnel, contrôle budgétaire
- Outils de planification, de finalisation, plan stratégique
- Benchmarking

Avez-vous été conseillé pour implémenter ces outils, par qui ? L'expert-comptable... ?

Qui a mis en place ces outils ? Vous-même ? Un subordonné ? L'expert-comptable ?

Qui collecte les informations nécessaires ?

Que vous apportent ces outils ? répondent-ils à vos attentes ?

A votre avis, les résultats ainsi obtenus sont-ils crédibles ?

Avec quelle fréquence utilisez-vous ces outils utilisés ?

Changez-vous parfois de méthode pour une même fonction, un même résultat ?

A quelle occasion adoptez-vous un nouvel outil ?

Mettez-vous en œuvre des outils personnalisés ?

L'itinéraire socioprofessionnel du dirigeant

Etes-vous originaire de la région ?

Quelle est votre formation (initiale et continue) ?

Quel est votre cursus professionnel ?

Dans quel type de poste et quel type d'entreprise travailliez-vous auparavant ? Varié, GE ou PME, technique ou gestionnaire ?

Vos expériences professionnelles antérieures ont-elles été plutôt positives ou négatives ?

Depuis combien de temps êtes-vous à la tête de l'entreprise ?

Comment avez-vous accédé à la fonction de direction ?

Pensez-vous avoir privilégié l'indépendance, l'autonomie, ou une idée de produit, de marché, le goût du risque ?

Quels paramètres sont intervenus ? Votre famille a-t-elle joué un rôle ... ?

Faites-vous partie de réseaux, d'associations professionnelles ?

L'expression de la personnalité du dirigeant

Comment percevez-vous l'indépendance, la propriété ?

Pensez-vous faire confiance facilement ?

A quoi reliez-vous la notion de risque : problèmes financiers, perte de l'entreprise ... ?

Quelles sont vos principales valeurs ? Vos principes moraux ? Quelle est votre culture familiale ?

Y a-t-il des normes sociales auxquelles vous avez la sensation de vous conformer ?

Aptitudes entrepreneuriales du dirigeant

Voyez-vous l'utilité des enseignements du passé ?

L'aspect récurrent des activités vous rassure t-il ?

Etes-vous à l'aise en faisant plusieurs choses en même temps ? Vos activités sont-elles planifiées dans la journée ?

Un projet est-il le moteur de votre activité quotidienne ?

Quelle orientation temporelle favorisez-vous ? Quel est votre horizon de planification ?

Ressentez-vous le besoin de connaissances des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise ?

Avez-vous la sensation de bien maîtriser l'environnement de l'entreprise ? Comment surveillez-vous l'environnement ?

Comment réagissez-vous face à un changement ? Vous vous adaptez ou vous adoptez le changement ?

Appréciez-vous être la cause reconnue d'un changement ?

Prenez-vous des décisions intuitivement ? Quelle place donnez-vous à l'intuition dans votre rôle de dirigeant ? Et à l'émotion ?

Selon vous, une représentation sert à comprendre, à savoir organiser, à communiquer ?

Considérez-vous comme facile de se construire une représentation d'une situation ?

Avez-vous une représentation de ce que représentent les amortissements linéaires, dégressifs ?

Du choix d'une unité d'œuvre ? D'une approche par *target-costing* ?

La projection vers l'avenir

Quelles sont les ressources, les opportunités à la disposition de l'entreprise ?

Comment construisez-vous les objectifs de l'entreprise ? En fonction des contraintes, des risques, de vos capacités personnelles... ?

Avez-vous mis en place une stratégie planifiée ou une stratégie émergeant de l'action, « chemin faisant » ?

Souhaitez-vous faire croître l'entreprise ? Comment ? Pourquoi ?

Quels est votre objectif prioritaire par rapport à l'entreprise ? Pourquoi ?

Quelle est la principale valeur de votre entreprise, pour vous ?

Qu'attendez-vous que vous apporte votre entreprise ? Comment évolue cette attente : en fonction de l'environnement, de votre âge ... ?

Comment procédez-vous pour conduire cette attente / objectif ?

Quelles attentes de l'avenir ont généré vos expériences antérieures ? Envisagez-vous la possibilité de l'échec de vos projets ?

Tableau récapitulatif du codage

Ordre alphabétique des codes

Item	Code
Actions entreprises	Act
Recherche d'adhésion des salariés	Adh Sal
Approche du CDG	App CDG
Approche de la croissance	App Croiss
Apprentissage	Appr
Analyse des résultats des calculs	Ana cal
Ancienneté au poste de dirigeant	Anc Dir
Anticipation de la direction	Ant dir
<i>Benchmarking</i>	Bchmkg
Besoins à satisfaire	Bes
Calcul d'écart	Cal éca
Capacité à identifier des opportunités	Cap Opp
Centralisation	Cent
Compétences en CDG	Comp CDG
Compétences en management	Comp Mgt
Compétences en marketing	Comp Mktg
Compétences techniques	Comp Tech
Confiance en soi	Conf Soi
Confiance donnée aux autres	Conf
Connaissance du fonctionnement de l'entreprise	Conn E
Connaissance de l'environnement	Conn Env
Calcul du coût de revient	Ct rev
Qui prend la décision	Déc
Délégation	Dél
Déterministe	Dét
Détention du capital social de l'entreprise	Dét K
Echecs antérieurs	Ech
Engagement personnel	Eng Pers
Esprit de compétition	Esp Comp
Rapport avec l'expert-comptable	Exp Cpt
Expérience professionnelle	Exp Pro

Codage

Degré de formalisation	Form
Implication dans la production	Impl X°
Indicateur	Indic
Intelligence émotionnelle	Int émo
Importance de l'intuition	Intui
Type de logique	Log
Mesure des différentes performances	Mes Perf
Mode de distribution	Mod Dist
Actions de motivation des salariés	Mot Sal
Objectif pour l'entreprise	Obj E
Objectifs personnels	Obj Pers
Outil d'aide à la prise de décision	O Déc
Outil personnel	O Pers
Outil de pilotage	O Pil
Outil de planification	O Plan
Outil de suivi	O Suiv
Pro-actif	Pro A
Qui a mis en place	Qp cal
Qui utilise	Qu cal
Qui détermine la M.O.	Qd MO
Qui détermine les matériaux	Qd Mat
Tendance aux regrets	Reg
Relation au père	Rel P
Construction de représentations mentales	Rep Men
Appartenance à des réseaux professionnels	Rés P
Appartenance à des réseaux relationnels	Rés R
Type d'approche du risque	Risk
Secteur d'activité antérieur	Sec Act
Secteur géographique antérieur	Sec Géo
Stratégie	Strat
Succès antérieurs	Succ
Tableaux de bord	Tbl B
Temporalité	Tmp
Valeurs personnelles	Val
Volontariste	Vol

Etude de cas Héra

Le dirigeant délègue toute la partie « administrative » à son épouse. On peut alors considérer qu'il existe deux dirigeants dont un avec une formation en gestion, même si Madame B. possède nettement moins d'actions. Elle effectue un travail assimilable à celui d'un DAF dans une grande entreprise.

Propos recueillis pendant la visite de l'entreprise	Codage
Le dirigeant salue certains salariés qu'il n'avait apparemment pas encore croisés ce jour-là. Il ne semble pas venir régulièrement dans l'atelier de production. Il a un mot gentil et encourageant pour presque tous les salariés rencontrés, sans tomber pour autant dans l'excès. Il questionne très rapidement sur des épisodes de la vie privée des salariés, dont il semble avoir eu le début, et souhaite se renseigner sur le devenir. Les salariés semblent être coutumiers du fait et l'apprécier Suite à un mot de remerciement d'un salarié, concernant une prime – <i>a priori</i>, il explique que la bonne volonté et les efforts sont récompensés par des primes individualisées. Il a mis ce système de rétribution en place du fait qu'il limite le fonctionnement par heures supplémentaires, afin de plutôt générer des embauches. Il refuse de pénaliser les salariés qui auraient éventuellement souhaité pouvoir effectuer des heures supplémentaires.	Mot Sal Mot Sal
Le dirigeant explique qu'ils travaillent quasi-exclusivement pour aménager des commerces « haut de gamme » au niveau du mobilier, et surtout des pharmacies. La couverture géographique de l'entreprise représente actuellement tout le Grand-Est. Il présente leur cursus, leur formation (Bac + 2), technique pour l'un, en comptabilité/gestion pour l'autre, leur parcours en grandes entreprises. Lui, en tant que responsable d'une équipe et elle, comme comptable débutante. Dans des secteurs d'activité divers, mais toujours dans la région. Puis l'achat de l'entreprise, il y a 8 ans.	Comp Tech Compt Mgt Comp CDG Exp Pro Sec Act Sec Géo Anc Dir
Il délègue tout ce qui concerne la production. Les devis sont toujours calculés	Dél

avec la plus grande précision. Le dessinateur-mètreur maîtrise l'évaluation des heures nécessaires aux réalisations. Le mode de production oblige à appliquer un coefficient multiplicateur intégrant les charges fixes et la marge. Madame B. calcule tous les ans les charges fixes et ajuste ce coefficient Son épouse et lui-même travaillent très souvent ensemble, afin de prendre des décisions motivées par les résultats comptables ; il plaisante sur le fait qu'il se réserve toujours plus ou moins le dernier mot.	Qd Mat Qd MO Ct rev Dél App CDG Cent

Retranscription interview	Codage
Ce qui nous caractérise, c'est qu'on essaie de grandir, de se développer, mais dans la conjoncture actuelle, le résultat n'est pas forcément probant. On a vraiment la volonté d'embaucher pour augmenter l'effectif, mais d'un côté, on a du mal à trouver des salariés motivés, et de l'autre, certains mois de l'année, le carnet de commande ne justifie pas l'effectif. On est des fois en sur effectif. Pourtant le nombre de commerciaux est calqué sur le nombre de salariés en atelier, et ils devraient logiquement ramener juste assez de chantiers pour occuper tout l'effectif. Eh bien, certains mois, ce n'est pas le cas. Ce n'est pas comme ça qu'on va enclencher la croissance. <i>Pourquoi vouloir absolument créer cette croissance, si la conjoncture économique ne s'y prête pas ?</i> Parce qu'on n'a pas le choix : ou on grandit ou on crève ! C'est mathématique !....<i>(silence)</i> Mais on n'a pas décidé la croissance comme ça, sans réflexion ! On a choisi le créneau du « tous corps d'état » pour obtenir plus de chantiers : nos clients, ce sont principalement des commerces, alors si en plus de nous, agences, il faut qu'ils courent après un plâtrier, un plombier, un électricien... Ou alors il leur faut un maître d'œuvre, et là, ça leur revient plus cher ! Alors on a pris la niche de proposer de s'occuper de tout. Bon, on n'est pas les seuls, loin de là, vous avez certainement vu le nombre d'entreprises qui s'appellent de A à Z..., ils font comme nous. A la différence que nous, on peut assumer des chantiers de grande envergure ! Les autres sont plutôt des artisans... débrouillards, disons. Nous, on peut assumer des déplacements sur toute la France, surtout on essaie de s'introduire auprès des franchises. C'est assez porteur ! Mais pour envoyer des équipes de pose pendant plusieurs jours à l'autre bout de la France, il faut avoir confiance dans les salariés... être sûr qu'ils vont respecter les délais, parce que les budgets de pose sont bouclés à l'avance. S'ils dérapent, c'est de la perte sur la marge du chantier. Et on ne les a pas sous	Obj E Vol Act Reg Strat App Croiss Strat Strat Conf Soi Esp Comp Strat Rés P Conf O Suiv X°

la main pour surveiller ! <i>Si je comprends bien, votre problème, c'est le manque de maîtrise de certains coûts...</i> Oui, parce que parfois, ce sont nos équipes qui dérapent, et aussi parce que, quand on travaille avec des franchiseurs, ce sont eux qui imposent les tarifs. Ils ont une telle masse de magasins à équiper qu'ils peuvent se permettre de « faire la loi » sur les prix. On devient quasiment des sous-traitants !! Et là, la marge en prend un coup ! <i>Alors j'imagine que vous contrôlez de près tous les coûts ?</i>	Strat
Bien sûr, pour chaque affaire tout est répertorié, soit tous les soirs si le personnel ramène les véhicules, soit à la fin de chaque déplacement, s'ils sont partis pour plusieurs jours. On note tous les frais : carburants, péage d'autoroute, frais de restaurant et d'hôtel, tout ... Mais c'est anticipé lors des devis, et c'est compris dans le prix pour le client. Il n'y a que des postes comme le portable qu'on ne peut pas attribuer à un chantier précis, alors on fonctionne avec un global, un genre de forfait par chantier, un poste « consommable », au même titre que la colle ou les vis, par exemple, qu'on ne peut pas détailler. S'il y a du dérapage, c'est carrément un besoin d'une journée de plus sur place, parfois ils partent à trois par véhicule et huit heures de travail supplémentaires suffiraient, mais les trois sont « coincés » sur place et ça fait trois nuitées à ajouter... qu'il n'est pas toujours possible de répercuter...! <i>Je reviens sur cet impératif de croissance...vous pensez vraiment que l'entreprise ne pourrait pas survivre correctement sans en passer par là ?</i>	Form O Conn
Regardez autour de vous, toutes les entreprises qui ne s'agrandissent pas sont vouées à mourir ! Alors il y a plusieurs solutions, des « stratégies », comme disent les conseils en stratégie ...justement ! A une époque, on avait constitué un G.I.E. avec 2 autres confrères, pour obtenir un trop gros chantier pour chacun d'entre nous. Mais ça n'a pu être que ponctuel. Les alliances pour grandir, je n'y crois pas !... La croissance, elle doit venir de l'intérieur de l'entreprise.	App Croiss App Croiss
<i>Alors concrètement, comment pratiquez-vous pour enclencher cette croissance ?</i> Il faut, ou il faudrait, parce que la théorie ne marche par toujours, que le volume de commandes soit légèrement supérieur à la capacité de production. Ça, c'est le rôle des commerciaux. Donc il faut beaucoup de coordination entre eux, et ils ne peuvent pas le faire tout seuls, c'est en fait à moi de centraliser tout ça et de chiffrer ce volume en heures de travail et de	Conn E Comp Mgt Cent

réguler les commandes. On peut jouer sur les délais, mais c'est prendre le risque de perdre des clients. S'il y a suffisamment d'heures marginales par rapport à la capacité de production, j'embauche. Si on a de la visibilité assez longue, j'embauche en CDD, sinon en durée déterminée ou intérimaires, qui peuvent être transformés en CDI si la situation évolue bien. <i>Donc en fait, tout réside dans la meilleure régulation du volume de commande, comment gérez-vous cela ?</i> Avec le temps, j'ai mi en place un ratio : pour 4 productifs embauchés, à temps plein et définitivement s'entend, il faut un commercial de plus, soit pour conforter la zone actuelle, soit, environ une fois par an – quand tout va bien – pour élargir la zone couverte. <i>C'est vous qui gérez les zones de prospection des commerciaux ?</i> Oui, je centralise tous les rapports, je synthétise tout ça sous forme de tableau. Tenez ! <i>(Il en prend un sur son bureau, impression format A3)</i> Le nombre de visites par site (pharmacie ou commerce « de luxe »), le nombre de nouveaux sites visités, le nombre de commandes ramenées et surtout le total volume de commandes par site. Effectivement si un site a été entièrement rénové (on le voit rien qu'en faisant la somme de chiffre d'affaires avec un client, par rapport à la surface du site), il ne peut plus apporter que de nouveaux prospects. Alors on déplace la zone, on l'agrandit en quelque sorte. <i>La zone couverte évolue beaucoup ?</i> ...le marché évolue, les commerces sont pris dans une spirale qui les oblige à présenter un intérieur aussi flatteur que leur vitrine, sinon le client ne rentre pas. Le point positif, c'est que les commerçants, surtout les pharmaciens - c'est un milieu assez ... solidaire – nous font un pub de bouche à oreille. Le négatif, c'est qu'un commerce entièrement refait à neuf ne sera plus modifié avant ... environ 10 - 12 ans, ça dépend du type de commerce ! <i>Mais il y a beaucoup de commerces qui se vendent, qui changent même d'enseigne, je veux dire de type de bien vendu ... ?</i> Oui, mais une surface de vente qui se crée, au début du moins, ne fait pas appel à nous. Ils tournent avec du mobilier plus « passe-partout ». Nous, on est vraiment sur du très haut de gamme, dans le design comme dans la qualité, la finition...	Indic Adh Sal O Conn Act O Suiv O Conn Rés R

<i>Vous suivez la production de près ?</i>	
Ah, oui, c'est suivi de très près ! La qualité surtout ! Pas question de livrer des mobiliers repris – je veux dire qui ont un défaut qu'on aurait ... caché – je suis intransigeant sur la finition, sur la pose.	Strat
En fait, vous avez vu, on n'est pas très nombreux ici, on externalise beaucoup de tâches. Déjà parce qu'on n'est pas outillé pour, et aussi parce que 9 fois sur 10, c'est plus rentable.	Strat
Mais je sélectionne les sous-traitants, pas question de me refiler n'importe quoi. Il faut qu'ils travaillent dans la même lignée que nous. Il faut qu'ils aient la même optique de qualité !	Rés P
<i>Et vous externalisez beaucoup, c'est un poste important du compte de résultat ?</i>	
Pour la production : le postformage, certaines découpes, certains placages, le laquage.... On ne doit être pas loin du tiers ... Et en comptant les différents corps de métiers en rapport avec la pose sur chantier, oui, ça cube !	Conn E
<i>Vous contrôlez aussi au niveau du coût ?</i>	
Oui, bien sûr ! On connaît tous les temps et les quantités matière prévus, on vérifie que ce soit bien respecté. Normalement, il ne doit pas y avoir de problème, tout est pris en compte lors du devis... et tout supplément donne lieu à un bon de commande signé. Mais il peut toujours y avoir du dérapage... alors on vérifie, pour ne pas recommencer l'erreur sur le même type de production. Mais ce n'est pas toujours facile de bien détecter ce qui a pris trop de temps... ou de matière...mais surtout concernant le temps !	Cal éca Appr Ana cal
Pour les pièces données en sous-traitance, soit on a un devis détaillé, soit on sait appliquer les tarifs d'anciens chantiers. C'est des partenaires, ils sont réglos, on sait où on va avec eux !	Rés P
Pour le « tous corps d'état », c'est un peu plus difficile à gérer, plus fluctuant, comment dire on est un peu plus dans le flou ! Il faut toujours discuter, ils réclament souvent des plus-values qui n'étaient pas prévues... et que je ne veux pas... ne peux pas toujours réclamer au client ! ça c'est dur à leur faire comprendre.	Conn Env
<i>Vous pouvez anticiper ce genre de chose, avoir une zone de marge qui couvre ces impondérables ?</i>	
Ben, pas toujours ! Des fois, pour avoir l'affaire, on n'a plus de marge de manœuvre. C'est pour ça qu'il faut toujours discuter, se battre pour avoir gain de cause !!	
<i>Vous surveillez de près les marges ?</i>	

Les marges par chantiers, c'est le travail du bureau d'études, de se vérifier. Là, pas de souci, tout est fait dans les règles de l'art... mon épouse les a formés.	Dél Qp Cal Qu Cal
La marge brute, ça c'est le boulot de mon épouse. Mais on est régulièrement très bons. On se place très bien par rapport au secteur d'activité. Vous savez, on reçoit les analyses du secteur par la Banque de France, ou d'autres organismes...euh... ça ne me revient pas. Bref, peu importe ! Bon c'est assez général comme secteur, il y a un peu de tout, mais quoi qu'il en soit, on est toujours bien au-dessus des marges affichées pour le secteur. D'ailleurs, vous m'avez dit avoir pris connaissance de nos résultats sur internet... c'est parlant, non ?	Dél Bchmkg
<i>Oui, tout à fait ! Les résultats sont enviables ! Il y a d'autres points que vous suivez régulièrement ? Comment pratiquez-vous ?</i>	
Comme je vous le disais, je suis de très près les déplacements et les actions des commerciaux. <i>(Il sort des impressions de tableaux A3)</i> Voyez par vous-même : tout est noté et je dirais, annoté ! Je sais très bien ce que je peux attendre d'eux, puisque moi aussi je fais ce boulot-là ! Je suis sur chaque chantier aussi souvent qu'il faut. Le client a besoin de pouvoir discuter avec le dirigeant lui-même.	O Pil Form Int émo Comp Mktg
Mais en ce qui concerne la gestion, alors là, je vais vous conduire auprès de mon épouse, c'est son domaine, tout ça ...	
<i>Je rencontre Madame B. Elle est au courant de ma venue et de son objet. Je résume rapidement mes connaissances sur l'entreprise et précise que je souhaite connaître - ou consulter - les outils de contrôle de gestion.</i>	
En fait, mon mari gère, avec ses propres tableaux de bord, tout ce qui se rapporte à la fabrication et à la pose, le « tous corps d'état », et aussi les commerciaux. Bref, tout ce qui est un tant soit peu « technique ». Moi, je gère les finances et le lien avec l'expert-comptable en ville, ...et puis je fais office de DRH (rire). Lui, il a dû vous le dire, il constate la situation au volume de commandes, moi je surveille par le biais de la trésorerie. Il faut savoir qu'il y a au moins deux mois de décalage, le temps du règlement client. On fonctionne principalement à 60 jours fin de mois, plus rarement à 60 jours le 10. Mais on a aussi des règlements comptant, avec escompte de 2%, bien sûr. Et puis sur certains chantiers pour lesquels le client choisit des matériaux très onéreux, on demande un acompte, pour pouvoir se fournir en matières premières. Et encore les chantiers de grande ampleur, pour lesquels on établit des situations	O Suiv X° Comp CDG Indic App CDG

intermédiaires, tant pour faire des rentrées d'argent avant la réception du chantier, que vis-à-vis du client, pour échelonner et moins impressionner (rire). Les situations intermédiaires sont payables à réception de la facture d'acompte, logiquement, et là, sans escompte ! D'autre part, je règle à 60 jours le 10 ou à 90 jours fin de mois, ou comptant avec escompte, en général de 2 ou 3 %. Et puis certaines fabrications en sous-traitances – armatures, miroiteries, certaines pièces – réalisées spécialement pour nos clients, sont réglées tacitement après le paiement par notre client. Alors je jongle avec tout cela. Je laisse juste ce qu'il faut pour les 15 jours à venir sur les comptes chèques, et ce qui reste je le place en Sicav ou FCP, rarement sur un compte à terme. J'aime mieux que l'argent soit disponible immédiatement. Et mon indicateur à moi, c'est le niveau de trésorerie. Dès qu'il se modifie, je vais en chercher l'explication auprès de mon mari. A la hausse, l'explication en est souvent des acomptes sur travaux, ou des situations intermédiaires « bien négociées » ! A la baisse, il faut comprendre ce qui s'est passé : un délai règlement fournisseur exceptionnel trop court, un souci sur un chantier qui a reculé l'échéance du règlement, un paiement différé après négociation... Si l'explication concrète existe, je dirais que ce n'est pas grave. Si un jour on ne peut pas expliquer une baisse, alors là, ce sera grave !	Risk O Pil Ana cal
<i>Mais, Monsieur B. cherche toujours la croissance, et cela doit générer un besoin en fonds de roulement plus fort ?</i> Et une baisse de la trésorerie... c'est pour cela que je veux qu'il avance très doucement, sans à-coup. C'est si on franchissait une marche trop rapidement qu'il y aurait des problèmes de trésorerie. Il a bien compris qu'il faut y aller très progressivement, pour la pérennité de l'entreprise. Il faut bien conforter chaque étape avant de passer à la suivante.	Comp CDG
<i>En plus certains seuils génèrent de nouveaux problèmes et donc de nouveaux besoins...</i> Exactement ! Certains caps amènent forcément à changer de style de gestion, de comportement avec les salariés, on l'a déjà prévu. Des obligations administratives différentes, plus contraignantes aussi... il faut s'informer, ne rien laisser passer. En plus il existe certainement un rapport idéal pour le nombre de salariés pour chaque poste : production, pose, commerciaux, administratifs....pour être rentables au maximum. Mais qui doit être propre à chaque secteur d'activité et encore plus à chaque entreprise. Qui plus est pas évident à déterminer !	Comp Mgt Tmp Conn Env SI C Conn E
<i>Vous travaillez avec un budget ?</i> Ha ! Est-ce qu'on peut appeler ça un budget... oui, sûrement, dans la	O Pil

mesure où pour suivre la trésorerie je fais un prévisionnel à deux mois, environ. Oui, deux mois, c'est ça, c'est le délai entre une facturation et son règlement. Je ne peux pas prévoir plus loin, parce que je n'ai pas les infos... elles n'existent pas encore ! Il faut savoir, qu'une courbe de tendance, chez nous, enfin dans le métier, ne veut rien dire. Il n'y a pas vraiment de périodes hautes ou basses dans l'année. Par contre, j'établis souvent des bilans prévisionnels pour les investissements. Enfin, quand je dis 'souvent'... <i>(rire)</i> à chaque nouvelle machine, ce n'est pas si souvent que ça ! Mais là, c'est une obligation, ce n'est pas trop pour s'y fier. Ni mon mari, ni moi, ni personne, ne peut savoir comment va évoluer l'entreprise après chaque nouvelle immo! <i>Et vous faites – ou faites faire - des études de marché, parfois ? Entre les pharmacies et les boutiques de luxe, c'est assez facile à cibler, non ?</i> <i>(Rire)</i> Qui connaît mieux les clients, leurs besoins, leurs possibilités... leurs envies, que les commerciaux – et spécialement mon mari – qui sont toujours sur le terrain. Ils les écoutent à longueur de journée... Ils savent qui nous recommande auprès de qui ... <i>C'est comme un grand réseau, en fait ?</i> C'est tout à fait ça... sauf qu'il y a quelques ratés, je veux dire des chantiers qui n'en amènent pas d'autres... mais c'est rare ! C'est de là que peut venir la croissance. Vous voyez c'est une croissance maîtrisée, par effet « boule de neige » ! <i>Vous cherchez sans cesse à embaucher, alors ?</i> Plus ou moins, c'est un peu par paliers. Comme je vous l'ai dit, on a bien conscience, mon mari et moi, qu'il faut y aller très doucement, ne pas précipiter les choses. Cela ne fait que 8 ans que nous avons cette entreprise, de l'extérieur on ne doit pas pouvoir sentir comme elle a changé. Je veux dire qu'en fait elle est toujours petite, mais prête à grandir, sur de bonnes bases. Surtout ne rien brusquer ! <i>Pour vous, enfin pour Monsieur B. et vous, la croissance c'est l'augmentation des effectifs ?</i> Disons que c'est ce qui se voit, mais en fait, c'est plutôt... une cause qu'une conséquence, la vraie conséquence, ce sera l'augmentation du CA. <i>(Rire)</i> Quand le CA aura doublé, on pourra dire que la croissance est enclenchée !!	Hz Tmp Tmp Conn Env Rés P Strat Tmp App Croiss

<i>Et vous situez combien de gain d'effectif, et combien de temps, il faut pour doubler le CA ?</i>	
...(mimique) pour le doubler : il faut d'abord consolider les partenariats avec les sous-traitants, il faudrait bien.... trois-quatre ans, et disons 10 salariés en plus....en restant en « tous corps d'état », bien sûr !	Rés P Tmp Conn E
<i>Et cela se fera ?</i>	
Ah, mais, mon mari voit bien plus grand, lui ! Il a vraiment peur de rester « petits » comme ça ! On pourrait dire que c'est le premier scénario de toute une série.... Tous les trois ans !! (rire)	Risk Tmp
Ce qui joue bien en notre faveur, c'est l'arrivée des parapharmacies. Pour nous, cela double, triple, le marché potentiel. Mais là, il faut avoir l'affaire à l'ouverture. Ils ne referont pas le mobilier avant plusieurs années. Mon mari cherche à s'introduire dans des réseaux de franchise en parapharmacie. Les franchises, c'est pire que les marchés publics pour entrer. Il faut être connus et reconnus !	Strat Rés P
<i>Et il s'y prend comment ?</i>	
Des actions... pour le local, le régional, le national....des salons, du côté du métier et du côté des franchises, du bouche à oreille... Il fait partie de clubs... de dirigeants, de créateurs de PME, il assiste à des réunions pour rencontrer des gens... être connu !	Act Rés R Eng Pers
<i>Oui, il fait tout ce qu'il faut pour réussir ! Il s'investit vraiment ! Il n'a pas l'impression de prendre des risques, quand même, en recherchant la croissance ?</i>	
Pour lui, le risque c'est de rester « petits », vulnérables... Il ne se sent pas en sécurité comme ça, il trouve que tout est trop aléatoire, incertain...	Bes Risk
<i>Pourtant c'est vous qui êtes « donneur d'ordre », vous n'êtes pas sous-traitant, là il y aurait effectivement de l'incertitude !</i>	
Il le vit comme cela, il dit qu'une entreprise qui n'avance pas, recule ! Il est battant, vous savez... et il sait que je le suis, je veux dire que je le soutiens ! Et puis, les résultats sont rassurants, il n'y a que l'économie ... mondiale (rire) qui fasse peur, à l'heure actuelle.	Vol
<i>Vous avez besoin de beaucoup suivre l'actualité économique, la législation, les actions des concurrents... ?</i>	
Il faudrait pour bien faire... On en a toujours la volonté, mais on est trop	Conn Env

pris par nos problèmes, nos problèmes bien à nous... <i>Comme quoi, quel types de problèmes ?</i> Trouver du personnel ... qualifié, on n'y pense même pas, mais déjà volontaire et motivé... ce serait bien ! Que les jeunes arrêtent de vouloir partir ailleurs - je veux dire dans une autre entreprise ET dans une autre région ! Qu'ils sortent de l'école en ayant compris comment marche une entreprise ! Que nous aussi on subit la législation, qu'on ne fait pas ce qu'on veut ! Et puis pouvoir être livrés des matériaux qu'il nous faut pour travailler, vite, du moins sans attente inexplicable.... Sauf par les 35heures ! Mais elles ont bon dos ! Les fournisseurs ne nous suivent plus comme avant ...c'est inexplicable ! <i>Cela vous a entraîné à modifier votre façon de gérer les stocks, les approvisionnements... ?</i> Non... chez nous les appros, c'est en fonction de chaque commande, on a très peu de stocks ! Mais les délais sont devenus ingérables ! <i>Quand il y a une décision importante à prendre, vous procédez comment, vous vous consultez ?</i>	SI
Oui, bien sûr ! Lui, il sent la boîte, moi, je sens les finances ! A nous deux on devrait y arriver ! (<i>rire</i>). Oui, on en discute ensemble, je fais des simulations sur Excel. Dernièrement, pour l'achat d'un véhicule, on a comparé le crédit classique et le crédit-bail, en tenant compte de l'incidence fiscale. Après, c'est lui qui décide, mais il se rallie presque toujours à la démonstration par les chiffres. <i>Il y a des décisions prises au feeling, ou des problèmes résolus par l'intuition de ce qui va marcher ?</i> En dernier ressort, si les chiffres ne donnent pas d'infos pertinentes, oui, on se raccroche à l'intuition, au ressenti... Mais quand même, je n'aime pas beaucoup faire comme ça ! C'est risqué ! Remarquez bien, pour une embauche par exemple, on n'a pas le choix... Le critère, c'est surtout si le courant passe bien ! On ne peut rien mesurer. <i>C'est important, les chiffres, les mesures, pour vous, pour vous deux ?</i>	Intui O Déc App CDG Rep Men Intui
Ça permet déjà de discuter, comme s'il y avait une troisième personne qui argumente avec des chiffres... indiscutables ! (<i>rire</i>) <i>Mais ce sont plutôt des calculs établis avant d'entreprendre une action, ou après pour vérifier l'effet ... ou les effets ?</i>	App CDG

... Je dirais des calculs d'après une action, qui servent pour la suivante ! Bon, on ne fait pas top de bêtises dans notre gestion, mais on évite déjà de faire plusieurs fois les mêmes !!! (<i>rire</i>). L'expérience, c'est quand même très important, on ne peut pas aller jusqu'à parler d'habitude quand on parle d'investissement, de choix de financement, de montant de dividendes – voyez je vous dis tout – mais c'est ce qu'il faudrait. Mais en PME, tous ces ... événements sont trop rares, alors on est un peu dépourvu à chaque fois. C'est vrai qu'en grande entreprise, on est habitué à jongler avec tout ça, plus facilement.	O Pil Appr
<i>Vous travailliez en grande entreprise, avant d'acquérir celle-ci ?</i> Oui, mais j'étais jeune, je n'avais pas énormément de responsabilités. Mais je voyais faire ... j'apprenais ! Mon mari aussi était dans une grosse boîte, il encadrait une équipe, mais pas vraiment dans le même domaine. C'est pareil, là, il a appris à encadrer, à se faire écouter, respecter. Il est assez timide, en fait, vous savez, heureusement qu'il est passé par là avant ...	Exp Pro Exp Pro Sec Act Comp Mgt
<i>L'acquisition de cette entreprise a été une belle forme de concrétisation de ces années « d'apprentissage » ! Vous l'aviez anticipé ?</i> Du tout, une opportunité, il a fallu faire très vite ! Les banques nous ont suivis... La famille aussi un peu ... Maintenant on est assez fiers de nous : ça tourne bien !	Cap Opp Ant Dir Conf Soi

Etude de cas Mnémosyne

Propos recueillis pendant la visite des ateliers	Codage
Le dirigeant explique qu'il a une formation technique équivalente au « BTS productique bois » actuel et confirme que cette formation comprend un minimum d'acquisition de connaissances en gestion d'entreprise. Il n'a jamais été tenté par une formation en gestion plus approfondie depuis qu'il est à la tête de l'entreprise. Il est fier d'expliquer qu'il prend toutes les décisions et ne délègue éventuellement qu'aux métteurs. Il juge être mal épaulé par son personnel. Il ne juge pas utile de faire des présentations. Les salariés ne semblent pas recueillir beaucoup de considération.	Comp Tech Comp Mgt Comp CDG
La question sur une croissance envisageable semble le surprendre, voire le déstabiliser ! Il ne veut absolument pas atteindre le seuil de 20 salariés, pour des raisons juridiques et administratives.	Cent Dél Mot Sal App Croiss
Il maîtrise parfaitement la production et la technique. Les salariés lui demandent conseil lors de notre passage. Il explique très amplement les associations qu'il réalise entre matériaux et qui sont jugées comme des innovations par les architectes. Pour autant, la question de faire breveter des innovations ne semble même pas avoir été envisagée.	Comp Tech Act
Il parle facilement des clients, des architectes qui changent souvent d'avis. La satisfaction semble s'exprimer verbalement entre les clients et le dirigeant, lors de la réception des chantiers. Il sait exactement sur quels chantiers travaillent ses concurrents, qui sont aussi parfois des partenaires. En effet, il cite un GIE formé pour un chantier bien précis, il y a environ 7 ans, avec les cas n° 5 et 7, assez proches géographiquement.	O Suiv Conn Env
Il appartient à un réseau professionnel (Cobaty), qui semble le faire bénéficier de commandes intéressantes, mais ne lui fournit pas d'informations orientées vers l'amélioration de la gestion (tout au plus des « ficelles » concernant les déclarations de revenus personnels...).	Rés P Rés R

Retranscription interview	Codage
<i>Vous m'avez expliqué l'entreprise de manière concrète, la production, etc... Voulez-vous maintenant me parler de l'entreprise telle que vous, vous la ressentez ?</i> Comme toutes les entreprises de cette taille...on subit plus qu'on ne décide... on est surtout confronté aux problèmes de délai, il faudrait pouvoir répondre tout de suite aux clients, mais les fournisseurs ne suivent pas ! Et puis l'autre gros problème c'est le recrutement : on ne trouve pas de personnes compétentes. Alors, on travaille avec le noyau dur, des salariés qui ont de l'ancienneté et de la bonne volonté, et à côté, il y a le roulement presque permanent de gens qui passent... On y croit à chaque fois pendant quelques jours, et puis faut bien se rendre à l'évidence, qu'une fois encore, on n'a pas trouvé la perle ! Bien souvent, le gars le sent bien et il part de lui-même au bout de quelques jours. <i>Ça a une grosse incidence sur la production ?</i> Oui et non, il y a des postes inoccupés, les anciens bouchent les trous, ils sont polyvalents, mais ce n'est pas une solution à terme. D'un autre côté, on a pris l'habitude de travailler en comité restreint, alors que le parc de machines, les possibilités de commandes, permettraient d'avoir beaucoup plus de salariés, donc de CA. Mais est-ce que pour autant on ferait plus de marge, plus de bénéfice, ce n'est même pas dit ! <i>Alors à quel niveau se situe vraiment le problème ?</i> ...Les gars en atelier ont l'impression de toujours tout faire eux-mêmes, de ne pas être aidés. Ils fatiguent. Ils n'ont personne sur qui se reposer pour les petits travaux sans qualif(ications) . Et à la fin, ils deviennent moins rentables à cause de ça ! Cela tournait mieux quand chaque machine avait un responsable, mais il y a eu des départs en retraite, l'équipe est vieillissante, et des plus jeunes qui ont souhaité partir ...pour se mettre à leur compte souvent... comme poseurs....comme quoi ils ne se rendent pas compte des problèmes que c'est. <i>Vous arrivez à cerner où sont les vrais problèmes à résoudre ?</i> Vous savez, pourtant on n'est pas nombreux, mais je sais tous les matins en me levant, qu'on produise ou non, que j'ai plus de 1 500 € de frais à assumer chaque jour. Et ça, les salariés, ce n'est pas leur problème !	Dét Dét Mot Sal App CDG Eng Pers Mot Sal

Cela ne sert à rien de leur expliquer qu'on a des obligations de résultats, de faire du chiffre, du volume, et puis aussi de la qualité !	
<i>Vous arrivez à connaître précisément le montant des charges fixes ?</i>	
Je crois que oui ! Comme les résultats du bilan n'étaient plus aussi bons qu'avant, on a travaillé sur la rentabilité avec l'expert-comptable. Lui, il a répertorié toutes les charges et de notre côté on analyse toutes les affaires – les chantiers.	Exp Cpt O Suiv X°
<i>Vous faites des comparaisons entre ce qui est prévu et ce qui est vraiment réalisé ?</i>	
C'est cela ! On calcule pour chaque chantier tous les coûts, tous les achats et tous ce qui se greffe (transports, frais de facturation...). Toutes les affaires sont d'abord chiffrées, on ne travaille que sur devis. Alors après, c'est facile de comparer. En plus du coefficient qui couvre les charges fixes (on prend 1,44) on sait si on a fait du « super bénéfice » ou non sur chaque chantier. Les gars à l'atelier sont plus ou moins au courant, parce que quand c'est vraiment bon, ils ont des primes « exceptionnelles ». Enfin, certains (salariés), parce que je sais très bien qui « sort le salaire des autres ». Cela figure en « prime d'assiduité », mais il ne faut pas qu'il y en ait tous les mois, sinon, ils seraient vite en droit de m'en réclamer même les mois où personne n'en mérite.	Cal éca Ct rev Ana cal Mot Sal
<i>En fait, en plus de contrôler la production, vous contrôlez aussi les comportements, la quantité d'effort fourni, la bonne volonté... ?</i>	
On peut dire ça comme ça ! Mais il n'y a pas vraiment de dialogue, de « communication », dans l'entreprise, c'est un de nos problèmes.	Mot Sal
<i>Vous pensez que c'est un problème qui relève de votre mode de management, que vous avez une part d'implication à ce niveau-là ?</i>	
... C'est surtout... je crois ce que vous, vous allez appeler la « culture d'entreprise », voyez, je sais ce que vous allez penser ... !!! (rires). Chacun travaille pour soi, on n'a plus de chef d'atelier (il est à la retraite) mais même avant c'était déjà comme ça !	Val
.... Moi dans tout ça ? J'ai l'impression de travailler autant manuellement que les ouvriers, parfois même plus, puisque je ne compte pas mes heures. Je fais aussi bien des livraisons à l'autre bout de la France, pour économiser, pose comprise, et le retour dans la même journée, en camion, bien sûr !	Impl X° Dél
<i>Pour vous, c'est ça un bon patron, celui qui n'hésite pas à « mettre la main à la pâte » ?</i>	

Je m'en dispenserais bien, vous savez ! Les soirs, je fais des « plans à main levée » chez des particuliers qui ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent, il faut savoir les séduire avec les dessins ... et ça dure... et ils ne se décident pas ! Ces heures-là ne sont pas comptées à leur vraie valeur, sinon, les affaires ne passeraient pas.	Ct rev
<i>Mais vous avez la sensation d'avoir la maîtrise de l'avenir de l'entreprise ?</i>	Intui
Pas du tout ! C'est de l'impro(visation) permanente.	Tmp
<i>Vous vous sentez prêt à être réactif devant des opportunités ?</i>	Cap Opp
C'est quoi des opportunités ? Une grosse affaire, une embauche imprévue, une vente de machines en adjudication... Personnellement, je parlerais plutôt de « tuile » imprévue : casse de machine ou de matériau, délai de livraison pas respecté par un fournisseur, démission d'un salarié... Là, oui, faut être réactif ! Mais au coup par coup, on ne peut jamais savoir à l'avance par où les coups vont tomber !	Dét
<i>Mais votre formation, votre expérience professionnelle, vos « antécédents » peuvent vous aider... non ?</i>	
Vous savez, c'est une entreprise fondée en 1934, je l'ai prise en mains en 1977, et « reprise financièrement » en 1990. Et bien rien n'a changé dans le fond, c'est toujours la même équipe (c'est pour cela que je vous disais que l'équipe est vieillissante) avec toujours ceux prêts à aider, à participer et toujours ceux qui ne font que leurs heures.	Dét
<i>Mais vous, au niveau de votre management, vous avez forcément évolué, mis en place de nouvelles méthodes...vous devez voir les choses, les problèmes, différemment depuis le temps, vous devez avoir des objectifs qui vous tiennent à cœur...non ?</i>	
Ben, l'objectif, il est clair : c'est tous les ans passer le cap d'un bilan positif, tous les mois, pouvoir faire les paies...Bon, j'exagère... en fait la trésorerie va bien, mais on sait pertinemment qu'on n'est jamais à l'abri d'un impayé, ou de la perte d'un gros client...et les problèmes financiers peuvent aller très vite. Dès qu'on commence à avoir besoin des banques...à mon avis, c'est rapé ! Faut dire qu'on n'a jamais été en découvert, mais je crois qu'on peut considérer que c'est la hantise de tout chef d'entreprise : ne pas pouvoir honorer ses dettes...	Obj E Risk
<i>Donc, si on résume, votre objectif principal, c'est la survie de l'entreprise ?</i>	
On peut dire ça, oui !	Obj E

<i>Et vous pensez que votre rôle de dirigeant a une grande importance, que la poursuite de cet objectif demande des qualités au chef d'entreprise ?</i>	Dét Conf Soi
...vous savez, c'est surtout le bol ! Passer à travers les clients insolvables ou en rupture de paiement, ça tient du louvoyage...faut se faufiler à travers les gouttes...On a beau faire tout ce qu'on veut, il n'y a pas toujours moyen d'éviter le pire...Anticiper, c'est facile à dire, mais « sur le terrain » on n'a pas toujours le choix que de prendre parfois des risques et de dire « ouf » (geste à l'appui) quand la traite est en valeur en banque !	Risk
<i>Et au niveau de la gestion de l'entreprise, des outils qui peuvent vous aider, aider à prendre des décisions, à faire des choix...au niveau des investissements par exemple ?</i>	
Vous savez, quand une machine vitale –vitale dans le cycle d'usinage – lâche pour de bon après maintes réparations, la décision est vite prise : faut remplacer au plus vite ! Heureusement ça n'arrive pas trop souvent, notre parc est récent, malgré l'âge de l'entreprise, on a tout renouvelé petit à petit...	O Déc
<i>Justement, là, il avait bien fallu prendre une décision ...peser le pour et le contre, choisir un mode de financement... ?</i>	Tnp
Pas vraiment, à chaque fois, c'est un peu en catastrophe, sous le coup de la panique d'une panne qui bloque la production. On a toujours des bilans corrects, donc jamais de problèmes pour obtenir un financement, mais c'est sûr, on ne fait peut-être pas vraiment le choix qui optimiserait la trésorerie...on fait « vite », parce qu'il faut produire ... pour vivre...	O Déc Dét
<i>Vous êtes conseillé, épaulé dans ce genre de situation, par exemple, pour choisir entre un emprunt et un crédit-bail ?</i>	Exp Cpt
Oui, bien sûr, l'expert-comptable me conseille, mais je ne suis pas dupe qu'il donne les mêmes conseils à tous ses clients quel que soit l'état de leur bilan... !! Comme je vous disais, tant qu'il y a de la trésorerie et du résultat, je crois qu'on peut dire qu'on n'est pas trop regardant !!	App CDG
<i>Pensez-vous qu'on puisse alors parler de gestion au feeling ?</i>	Intui
... ben, quand même pas, non ! Mais c'est vrai que je m'appuie beaucoup sur mon expérience, on a beau dire que l'histoire ne se répète jamais, ça sert quand même d'avoir déjà connu une situation presque identique... de pouvoir en tirer des leçons... J'ai toujours travaillé pour cette entreprise, même tout gosse puisqu'elle appartenait à mon grand-père puis à mon père, alors je la connais par cœur oui, c'est plutôt ça. Remarquez ... on pourrait aussi dire que je la « sens », je n'ai pas besoin des résultats et des chiffres pour dire si tout va bien ou non ... mais pas du feeling quand même ! Je vois	Rep Men Appr Conn E Intui Indic

ça à des indicateurs qui ne trompent pas : le moral des gars en atelier, l'état de propreté de l'atelier et d'entretien des machines, la tenue de l'état des stocks, la casse ou non de matériaux, ça c'est toujours en série, quand tout va mal, qu'on s'énerve, pour respecter les délais. Et puis les délais, je vous l'ai dit quand nos fournisseurs nous suivent sans problème, nous, derrière, on sait faire, on a le temps nécessaire pour fabriquer. C'est ça qu'il faut !	Comp tech
<i>Je rebondis sur le fait que « les salariés savent faire » : il existe des formalisations des procédés de fabrication ? Les opérations et des tâches à effectuer sont formalisées... ?</i>	
Pensez-vous ! On est encore proche de l'artisan... il existe un savoir-faire, c'est sûr, mais aussi et surtout de la débrouillardise, du sens pratique. C'est pour cela que les temps sont difficiles à évaluer : c'est chaque fois différent ! Et on ne sait jamais franchement, à 100%, où l'on va !	Strat
<i>Vous avez des chiffres qui vous aident à vous situer, des repères, autres que le bilan ou le compte de résultat ?</i>	
Je fais des comptes concernant chaque affaire, en plus du contrôle fait par le métreur.	Ana cal Qu Cal
En fait, mon poste ... de commercial finalement... est compté comme improductif dans les charges fixes. Mais je reprends les fiches de contrôle pour voir ce que cela donne si j'intègre mes heures et mes frais de déplacement, etc ... C'est une vérif(ication) sur des bases plus précises, quoi ... Pareil, depuis cette année, j'ai demandé au comptable de ne plus mettre un des métreurs – le dessinateur – en charges fixes. On passe ses temps exacts sur chaque chantier. On est beaucoup plus près de la réalité comme cela. Le comptable était d'accord... et moi, je le sens mieux comme ça !	Form Ct rev O Suiv Ct rev Intui
Il faudrait qu'on trouve un système maintenant pour passer un peu mieux les heures supplémentaires....Je veux dire... on n'a pas encore trouvé comment les répartir, puisque le client n'y est pour rien si on a parfois trop de chantiers en même temps ! Lui, ce n'est pas son problème ! Mais nous, on gère mal... On doit un peu planter la rentabilité à cause de ça !	Ct rev Comp CDG
<i>Ces heures supplémentaires, vous arrivez à les répercuter sur certaines fabrications ?</i>	
Ben... non ...Déjà faut vous dire qu'on est encore à 39heures, et qu'on était à 40 avant les 35 heures ! Donc, les heures supplémentaires, les gars en ont déjà quatre chaque semaine.	
Les gros chantiers arrivent toujours ensemble, comme d'un fait exprès ! Pas question de décaler les dates ! Pas question de refuser des affaires importantes !	
Les plus importantes étant souvent les plus rentables, soit dit en passant !	

Pas moyen d'embaucher, des gens qu'il faudrait former, pas le temps ! Alors on recourt aux heures supplémentaires ; toujours les mêmes d'ailleurs qui acceptent d'en faire ! Mais là, comment voulez-vous que je répercute ça au client, surtout si le devis est déjà signé. Il n'y est pour rien, lui, si j'ai pris plusieurs chantiers importants en même temps !! Mais il y a des affaires que l'on ne peut pas refuser, sous peine de perdre le client, alors si c'est du travail en sous-traitance, ça peut faire mal !	Tnp
<i>Qu'entendez-vous par là ?</i> Dès qu'on sous-traite, ça signifie pouvoir renoncer plus ou moins à la marge bénéficiaire, plutôt plus que moins, d'ailleurs. Alors, ça donne des « affaires blanches », du chiffre qui bouffe la marge... celle que tout le monde se précipite à regarder sur le bilan ! Donc, ce n'est pas bon !! On a tout faux quand on fait ça. Il faut le savoir. Beaucoup de confrères jouent à ça et plantent leurs chiffres clés !!	Comp CDG
<i>Et vous travaillez avec des budgets, des budgets prévisionnels ?</i> Non....non, non, ce n'est pas du tout adapté à notre activité ! <i>Avez-vous parfois la sensation de prendre des risques ? Des risques de quelle sorte ?</i>	O Pil
Tous les matins.... ! Je vous l'ai dit, pour les 1500 € de charges fixes !! Non, je plaisante (<i>rire</i>) Mais, en fait, c'est exactement ça, le stress permanent, la prise de risque quotidienne.... ! Bon, on peut limiter ça : on ne fait aucune pub de quelque sorte que ce soit, pour toujours connaître les clients, le système bouche à oreille ou « copain du copain », pour éviter les clients insolubles. C'est ça le plus grand risque. Aussi, ne pas avoir un gros client qui représente ... disons... plus de 40 % du CA, pendant plusieurs mois, deux ou trois mois de suite. 1) les autres clients se perdent sans qu'on s'en rende compte, 2) si ce client vous « foire dans les pattes », quelle qu'en soit la raison, vous coulez la boîte ! Mais, vous savez, pour un chef d'entreprise, le risque, il est permanent : un salarié se blesse, en blesse un autre, blesse quelqu'un sur un chantier... je suis responsable ! Ce n'est pas difficile, quoi qu'il arrive, c'est le chef d'entreprise le responsable ! (silence) Je repense... il y 15 – 20 ans, deux salariés – deux frères – se sont battus pendant les heures de travail, dans l'atelier... un coup de ciseau à bois dans l'abdomen ! Ben, c'est à moi que la sécu a cherché des noises !	Risk Risk Risk Comp Magt
On vit en permanence avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête. Il peut arriver n'importe quoi, totalement imprévisible, d'un moment à l'autre... !	Risk

Faut être fou pour être chef d'entreprise !	Eng Pers
<i>Mais, l'entreprise vous apporte aussi des satisfactions... ?</i>	
Oui, mais certains jours, on se demande sérieusement si le jeu en vaut la chandelle ! C'est quoi les satisfactions ?	Eng Pers
- Le plaisir d'être indépendant, de ne pas avoir de chef... Alors on est celui qui prend les coups, comme on vient de voir !	Obj Pers
- Un niveau de vie ... sympa ? Mais on n'a pas le temps d'en profiter !	Obj Pers
- Un patrimoine à transmettre ? J'ai toujours fait en sorte que mes enfants ne soient surtout pas tentés de faire la même bêtise que moi ! J'ai repris la succession de mon père, je vous en avais parlé au téléphone... L'horreur ! L'horreur financière ...qui entraîne l'horreur dans la famille !! La bêtise de ma vie ! Je paie encore une entreprise dans laquelle je travaille depuis plus de 30 ans ! Vous vous rendez compte ? ...Ne jamais reproduire ce schéma-là ! (songeur)	Obj Pers
.....	
<i>Vous avez aussi le plaisir de réussir, de créer quelque chose ... ?</i>	Conf Soi
Le plaisir de réussir à me faire engueuler par les clients, oui ! Faut être blindé, des fois, vous savez ! Quand on travaille avec les architectes, faut savoir dire « amen », mettre son orgueil dans sa poche, et avoir le reste de la semaine pour trouver la solution technique à leur projets impossibles !!! Je ne blague pas ! Alors le plaisir... il est rare !!	
Ou alors, il faut être seul, à son compte, sans salariés... Là, oui, il y a peut-être un plaisir à travailler, pour le travail bien fait, en prenant le temps qu'il faut, en se donnant les moyens...(rire) mais alors après pour réussir à vendre, bonne chance !!	Reg
<i>Le temps est un problème pour vous ? Vous le ressentez comment ?</i>	
C'est LE gros problème ! On est toujours en train de courir après quelque chose, et généralement après le temps qui passe !	Tnp

Dès l'arrêt de l'enregistrement, il revient sur les conditions de la succession, conditions tant financières que morales. Effectivement, il est compréhensible qu'il se dise « cassé » par les exigences de son père.

Il ne semblait pas envisageable de retourner, sans le dirigeant, dans l'atelier.
Cependant, quelques minutes d'attente ont suffi pour pouvoir engager la conversation avec les salariés, à l'extérieur, à l'heure où ils quittent l'entreprise.

Entretien avec les salariés	Codage
De l'avis général, ils ne sont « pas plus malheureux qu'ailleurs » ! Les plus âgés ont effectivement une ancienneté assez conséquente (30 à 20 ans). Ce sont eux qui abordent le sujet de la vente de l'entreprise envisagée dans environ 5 ans. Ils semblent très soucieux, car ils sont légèrement plus jeunes que le dirigeant et ne trouveraient pas à se « recaser » si un nouveau dirigeant venait à licencier. Le dirigeant semble avoir abordé le problème avec maladresse, de manière égocentrique, et surtout sans suffisamment d'explications et trop de sous-entendus. « On le sait que l'entreprise ne lui appartient pas complètement, qu'il paie encore son père... mais ça, c'est leurs histoires de famille ! » « Seulement, quand il aura fini de payer, tout lui appartiendrait, à lui perso, il aura les reins solides... et plus besoin de nous ! » « Il veut même travailler tout seul », « être son propre chef, sans salariés, il dit souvent » « Pour l'instant, faut produire-produire pour rembourser papa, mais après les deux seront plein aux as, et nous toujours au même point, voire à la rue ! » « Les jeunes s'en foutent, ils seront gardés, ou même ils retrouveront toujours quelque chose ! » « On ne peut pas en causer avec lui ... et puis le DP, il s'en fout, il est à la retraite dans 3 ans ... »	Mot Sal Adh Sal Conf Mot Sal

Etude de cas Poséidon, puis Triton

Nous rentrons de visiter l'entreprise. Un atelier très bien entretenu, où chaque chose semble précisément à sa place.

Monsieur C. explique avec beaucoup de naturel qu'il ne maîtrise pas le fonctionnement de la plupart des machines, qu'il manque de connaissances concernant les quincailleries, ainsi que de nombreux matériaux mis en œuvre. En revanche, il a une connaissance technique très pointue des panneaux agglomérés, panneaux de mélaminé et feuilles de stratifié.

Retranscription interview	Codage
Si vous voulez bien, on va commencer par mon histoire, ensuite je vous raconterai celle de l'entreprise.	
J'ai fait des études en lien avec le commerce , et j'ai travaillé comme technico-commercial dans différentes entreprises, toujours sur la route, les rapports sur les clients le soir dans les chambres d'hôtel, ça va un temps. Alors j'ai suivi une formation dans l'objectif bien précis de reprendre le poste de gérant d'une entreprise de distribution de matériaux pour les menuiseries industrielles. On vendait principalement des panneaux agglomérés . J'étais donc dépositaire d'une très grosse boîte de fabrication de panneaux de particules qui est basée en Autriche, avec de nombreuses filiales, en Suisse et en Allemagne aussi, principalement. Alors j'avais de bons rapports avec toutes les entreprises de menuiserie et d'agencement de tout l'Est de la France . Je déjeunais souvent avec ces clients, et je les enviais pour leur indépendance. Souvent ils me faisaient part de leurs soucis de gestion, n'empêche, j'avais l'impression qu'ils avaient fait un meilleur choix que moi . Plusieurs fois, des clients ont vendu leur affaire pour des raisons X, ça faisait son bout de chemin dans ma tête. Mais la plupart du temps, c'était de boîtes à reprendre en main totalement, qui avaient du retard sur leurs concurrents, ou sur la demande du marché ...	b.Comp Mktg
Vous savez, en temps que fournisseur, on est en pôle position pour connaître le fonctionnement d'une boîte , je savais exactement ce que représentait chaque client comme potentiel.	b.Comp Mgt b.Ant Dir b.Exp Pro b.Sec Act b.Sec Géo b.Rés R b.Reg
Là, on passe à l'histoire de l'entreprise. C'est une entreprise familiale de deuxième génération. Son dirigeant et son épouse ont toujours eu à cœur de lui donner de l'essor, doucement mais sûrement, voyez ! Toujours de bons résultats, du bénéfice, des clients sûrs, solvables, jamais de coups fourrés . Mais je savais que depuis ...6 ans son dirigeant traîne une maladie	b.Conn Env a.App Croiss a.Situ Fi

incurable et invalidante petit à petit. Au début, par défi, je crois, il a continué le développement de l'entreprise. Un type formidable, encore jeune, un peu plus de 50 ans à l'époque, très courageux, plein d'optimisme. Mais depuis 2 ans, il était sans cesse hospitalisé et très affaibli, je voyais bien qu'il avait mis l'entreprise en stand-by pour ainsi dire. Elle tournait sur son potentiel, sur ses acquis, mais plus d'investissements, plus de croissance interne, pourtant il embauchait pas mal avant. D'ailleurs les gens du pays en ont pâti, c'est sûr !	a.App Croiss a.Tmp a.Eng Pers
Il y a moins d'un an, dès qu'il a parlé de vendre son affaire, j'ai été quasiment le premier informé. Le temps de régler le problème avec les banques qui m'ont suivi... et voilà. On est resté en super bonnes relations, il m'aide, me conseille, sa boîte lui tient encore à cœur. Son épouse est d'ailleurs restée à son poste de comptable. Bon, je me suis pas mal endetté, mais je pense que j'ai fait le bon choix. C'était une opportunité que j'aurais trop regretté de laisser passer. J'avoue que je découvre certains aspects, que je me suis rendu compte que mes compétences en gestion ne sont pas suffisantes, mais je suis des formations à droite à gauche et comme je baigne dedans, j'apprends sur le terrain. Et puis il y a mes relations avec cette boîte en Allemagne et en Suisse, dès que je me sentirai carré ici, j'ouvrirai des portes dans ces pays d'Europe. Je suis sûr qu'il y a des opportunités encore par là. C'est latent en ce moment, mais quand l'occasion se présentera je développerai cette entreprise sur l'Allemagne. Je veux lui donner une autre dimension, vous comprenez ?	b. Rés R b. Cap Opp b. Comp Mgt b.Rés P b.Cap Opp b. Obj E b. App Croiss
<i>L'ancien dirigeant avait donc mené plutôt une croissance interne, vous, vous la voyez plus externe ?</i>	
Les deux, mais il y a forcément des entreprises en Allemagne qui ne demandent qu'un coup de pouce pour se développer. Il faut investir par là. Je dis bien, parce que je connais le marché par le fabricant de panneaux.	b. Cap Opp b. Risk
<i>Vous disiez rencontrer quelques problèmes avec la gestion de l'entreprise, vous avez eu une période de « passation de pouvoir » ?</i>	
Ah, oui, il a été super avec moi. Il a pris le temps qu'il fallait pour que je connaisse tout. Mais je me sens encore en rodage ! Mais je peux lui demander conseil quand je veux, et son épouse est là, c'est très positif pour moi.	b.Comp Mgt
<i>Il utilisait des outils de gestion, des repères, qu'il vous a transmis ?</i>	
Oui, oui... bon, on est en PME, ce n'est pas très figolé, mais ça aide bien quand même. En fait, il étudiait surtout la satisfaction clients, donc là je suis dans mon élément, la rapidité d'intervention, en fonction des exigences du client, pour	a.O Suiv b.Comp Mktg

livrer, comme pour le « suivi » des agencements, petits réglages, corrections à apporter... Et puis il notait bien tout ce qui concerne les salariés. C'est vrai que l'équipe est vraiment performante et autonome, du fait de ces absences répétées. Alors il rémunérait la performance. D'une part par des primes, qu'il a réussi à rendre obligatoires puisqu'elles font maintenant partie des éléments de salaires, là je n'étais pas trop d'accord avec ce procédé, mais je n'ai pas eu le choix. D'autre part, par des avantages liés au bien-être des salariés sur le lieu de travail. Ils ont eu peur que je supprime les salles de repos – très sympas, soit dit en passant – et le réfectoire, etc..., mais il n'y a pas de raisons de retirer ce qui est acquis même si c'est un peu disproportionné par rapport à la taille de la boîte. <i>Vous trouvez que le mode de gestion de certains points n'était pas en rapport avec la taille de l'entreprise ?</i> En arrivant j'ai commencé par faire la chasse à tous les faux frais. Je voulais faire supprimer tout de qui était inutile ou superflu... Rien trouvé d'intéressant. Même chez les commerciaux, rien à redire. La production est gérée par le chef d'atelier, en maître en la matière. Vraiment tout roule bien. (rires) Ce que j'ai supprimé, c'est l'abonnement à Géode, vous connaissez ? Bon, je n'ai gardé que les explications annuelles – gratuites – qui situent les entreprises du même secteur d'activité entre elles. La notation est excellente, si c'est pour entendre des compliments, ça fait un peu cher payé ! <i>Vous avez supprimé un outil, une grille de lecture de la performance de l'entreprise, il y en avait d'autres ?</i> Oui, bien sûr, surtout quand il menait une politique de croissance. Il était aidé par son expert-comptable. Ils calculaient le retour sur investissements des différentes machines, avec les différentes combinaisons possibles dans le temps, dans quel ordre grandir ou renouveler le parc de machines. C'était très bien fait. Ils faisaient aussi tous les budgets prévisionnels après investissements, remarquez, il le fallait bien pour postuler pour les subventions Européennes. Il a d'ailleurs presque toujours bénéficié de subventions ou de primes, l'entreprise n'est pas beaucoup endettée en rapport de ses actifs. De même pour les embauches... c'était vraiment bien géré ! Là, il n'y a rien à redire ! Mais je le savais, ça !! Vous savez, quand on est commercial, on passe presque toutes les semaines, on a les échos des autres boîtes, des autres commerciaux, des salariés, on sait vraiment bien comment marche une boîte. Sinon, si je n'avais pas eu possibilité de bien savoir où je mettais les pieds, je ne sais pas si je l'aurais fait, c'est risqué, quand même. <i>Vous aviez vraiment l'impression de prendre un risque, quand vous</i>	a. O Suiv a. Mot Sal b. Mot Sal Dél a.Bchmktg a.Exp Cpt a.O Déc a.Comp Mgt b.Res P b.Risk

<i>cherchiez plus ou moins à acheter une entreprise ?</i> Oh, c'est sûr ! Le patron d'avant, il avait toujours vécu là-dedans, son père était patron avant lui, il a toujours connu la boîte, il l'a vue et faite grandir ! Moi, j'avais toujours été salarié, on a beau s'impliquer, ce n'est pas pareil, on n'apprend pas à gérer, à avoir tous les problèmes qui vous tombent dessus. Vous savez, c'est toute une mentalité, faut pas s'énervier, pas se décourager, au contraire encourager les salariés. On est le reflet de la santé de l'entreprise, pour les salariés, pour l'extérieur, faut garder le sourire, même quand on est dépassé !! <i>En dehors de l'ancien propriétaire, vous avez la possibilité de vous faire conseiller ?</i> Vous savez, un commercial qui se respecte a toujours tout un réseau autour de lui... je connais un max de gens dans un max de domaines différents. En plus, je savais que je voulais ... « sauter le pas » (rires) alors j'ai anticipé et je me suis entouré de gens performants, en juridique, en social... C'est là qu'on peut le plus se faire avoir... si on n'y connaît rien ! Mais bon, j'avais quand même suivi cette formation pour pouvoir être gérant de la filiale de (...), avant ! Sinon, ce n'était pas jouable... c'était aller au « casse pipe » ! Mais je vous dis, moi, je trouve que c'est plus une mentalité que des compétences. Ou on l'acquiert plus vite qu'un savoir, ou on ne l'aura jamais ! En un mot : on est fait pour ou pas ! Enfin, c'est mon avis ! <i>Quand vous dites « fait pour », vous pensez à quelles qualités ?</i> ... La tournure d'esprit ...pas se noyer dans un verre d'eau, pas chercher à ce que tout soit parfait, comme on voudrait, quoi ! Admettre que des fois, ben... ça ira bien comme ça, même si on sait qu'on aurait pu faire mieux.... Il y a le temps, toujours, dans tout ce qu'on entreprend. Le temps est la vraie grande limite, ce n'est pas les finances comme on pourrait croire de l'extérieur, c'est le manque de temps pour faire mieux ! <i>Qu'est-ce que vous avez appris d'essentiel depuis ces quelques mois ?</i> Ça, le temps, le regarder différemment ! Pour qu'il ne devienne pas un ennemi, il faut le gérer en permanence ! Mais pas que le mien, celui des salariés, celui prévu pour une fabrication.... <i>Vous vérifiez les temps passés en atelier ?</i> Oui, bien sûr ! Les métresseurs avaient déjà l'habitude de présenter à M. G les devis annotés, avec les gains de temps, et avec les pertes aussi...mais surtout les raisons ! Je veux toujours qu'on identifie la raison d'un dépassement de temps, mais je suis prêt à admettre qu'on a mal évalué la	a.Exp Pro a.Sec Géo a.Sec Act b.Eng Pers b.Mot Sal Bes b.Rés R b.Exp Pro b.Rés P b.Tmp b.Tmp b.Risk Cal éca Qu Cal a.Ana Cal

main-d'œuvre, le temps de main-d'œuvre. Ce que je ne supporte pas, c'est qu'on classe une affaire on disant « on n'as pas su pourquoi on a bouffé du temps » ! Je veux savoir ce qui s'est passé ! Sinon, c'est la porte ouverte à tous les dérapages ! Je m'énerve rien que d'y penser !! (rires) Oui, on vérifie les temps et les matériaux, aussi les postes « fourre-tout » des consommables, vous voyez... la petite quincaillerie, les colles... le nettoyage...et puis aussi les postes d'emballage... ça peut aller très vite ! Il faut que ce soit bien protégé pour le transport, mais faut des limites, ce ne sont pas des œuvres d'art ! Si tout le monde fait gaffe, on peut limiter l'emballage ... en matériau ... et surtout en temps !!! <i>En ce qui concerne vos projets d'extension en Allemagne, vous avez planifié les actions à entreprendre ?</i> Il y a deux éventualités. Soit je fais comme ici, je rachète une boîte que (...) me signale à vendre, dans des conditions semblables à celle-ci, et là je dois me dédoubler !! (rires) Soit on tente de trouver des clients directs dans ce pays, pour exporter directement. Le premier cas est plus facile à gérer, il suffit de saisir une opportunité. Bon après, à moi de mettre quelqu'un de suffisamment fiable à la tête d'une des deux boîtes ! (mimique) Pour exporter, faut obtenir des chantiers en direct, par le fabricant de matériaux, c'est plutôt plus difficile à démarrer. Faut savoir adapter le niveau de prix, faut d'autres partenaires locaux, de la prospection commerciale. Former ou trouver du personnel commercial à l'export me fait un peu peur, je n'y crois pas trop.... Je pense qu'il me faut un peu de recul pour bien cibler la meilleure solution, mais c'est une opportunité à ne pas laisser perdre ! <i>En préparation de cette éventualité, vous mettez au point des outils de contrôle de gestion ?</i> Plus ou moins pour anticiper, oui ! Oui, je donne peut-être un aspect différent à certains ...calculs, connaissant l'objectif. C'est sûr, ça m'influence forcément, d'avoir ça derrière la tête. Surtout qu'en fait il faut que j'agisse pendant que j'ai vraiment mes « entrées » chez (...). L'équipe peut changer... <i>Et ces outils de CDG...ça consiste en quoi ?</i> J'ai repris ceux de l'ex-propriétaire, et comme son épouse fait la compta, beaucoup de choses repartent de la compta ! Des ratios surtout ! Parce qu'il faut que je « voie » bien où on va, d'où on vient d'abord, et ensuite comment on y va... Au niveau des règlements des clients et des fournisseurs, ce ne sont plus les mêmes délais que chez (...). Je suis un peu « scolaire »,	b.Cap Opp b.Strat Log Risk Tmp b. O Déc Intui b.Cap Opp b. Tmp a,b.Form A,BO Conn b.Rep Men

vous savez ! J'applique encore à la lettre ce qu'on apprend en formation continue (rires). <i>Comme ?</i> Comme les délais règlement fournisseurs, règlement clients... Je surveille ça de près ! Je surveille le Besoin en Fonds de Roulement comme un bon écolier ! Je ne veux pas, ne peux pas me fier à la trésorerie, ce serait trop simple d'ailleurs. On a trop d'acomptes à la commande, ça fausse le jeu ! C'est pour pouvoir payer les appro(visionnemens) en marchandises, voyez tout est imbriqué... Alors je remets tout à plat pour être sûr du BFR. Et puis, je surveille la rentabilité... Bon, un peu comme un gosse qui compterait ses bons points... (rires). Tous les mois, c'est un peu excessif, je reconnais !! Et la marge brute, je surveille, je suis les évolutions, Je compare aux autres entreprises... Comme on est un peu hybrides, il n'existe pas vraiment de points de comparaison, alors je vais voir dans des secteurs d'activité « limitrophes » !! En fait, je découvre, surtout...Alors je calcule plein de trucs... et je ne garderai que ce qui me semble bien « parlant » ! En fait, par sécurité, j'ai gardé tout ce que M. (l'ancien propriétaire-dirigeant) avait mis au point et j'ai ajouté tout ce que j'avais appris à faire. Il y a même des choses qui se recoupent ! Remarquez, c'est plutôt rassurant, c'est plutôt bon signe ! Je crois que quand j'aurai fait du tri dans tout ça et que je saurai exactement ce que je garde, je serai au point pour lancer une deuxième affaire dans un pays de l'Est. Tant que je cumule, il ne faut pas en rajouter ! Mais contrairement à ce que je vous disais, concernant le temps, là je considère que j'ai le temps devant moi pour décider comment faire... Peut-être aussi parce que tout va bien !	b.O Conn b.Indic b.O Rent b.O Conn b.Bchmktg b.Comp CDG b. App CDG b.Risk b.Conf Soi

Après des banalités sur l'économie actuelle et des questions sur ce qu'il adviendra des renseignements communiqués lors de cet entretien, le dirigeant m'autorise - voire me conseille - de rencontrer l'épouse de l'ancien dirigeant, Madame G, comptable.

Entretien avec Madame G.	Codage
Madame G. accepte volontiers de me parler de son mari, en tant que dirigeant et en tant qu'homme. En revanche, elle s'angoisse devant ma demande d'enregistrement : « mais, il n'est pas décédé ! », ce qui est sans appel.	

L'entreprise a été créée en 1960 par le père de Monsieur G. Il a pris, en 1984, la succession dans d'excellentes conditions, tant financières que familiales. Monsieur G. a suivi une formation technique bois (identique à celle du dirigeant de l'entreprise Mnémosyne), dans l'objectif de travailler dans l'entreprise familiale.	Comp Tech
Les réseaux relationnels et professionnels semblent être son point fort. Il les utilise pour faciliter la sélection des candidats lors d'embauches, pour les conseils juridiques... et bien sûr pour la vente de la société. Il semble connaître toutes les personnes influentes et surtout être très connu. « dans ce genre d'activité, les tuyaux s'échangent facilement ».	Rés P Rés R
Madame G. semble donner son aval à tous les projets de son mari, partant du principe qu' « il ne peut pas se tromper », que « tout marche toujours comme il veut ». Elle semble surtout l'admirer, plutôt que le conseiller en tant que comptable de l'entreprise.	Conf Soi Vol
Il affirme qu'il ne prend jamais de risque, que tout est bien vérifié, et que la preuve est souvent apportée par la CDG	App CDG Risk

Puis, sur conseil du dirigeant actuel, le chef d'atelier vient me chercher pour me faire visiter les locaux de production.

Propos des salariés recueillis pendant la visite de l'atelier	Codage
Plusieurs constats de la part du chef d'atelier sont confirmés, au fur et à mesure du circuit, dans l'atelier par les ouvriers : « Heureusement, il (le nouveau dirigeant) n'a encore rien modifié de la façon de travailler », « Au début, il a voulu faire la chasse aux dépenses inutiles, pour lui, il s'est calmé » ; « Notre consolation c'est que Monsieur G. n'y est pour rien s'il est malade et s'il a dû vendre, on le comprend bien, on ne lui en veut pas », « N'empêche, on s'attend quand même au pire avec celui là ! » « ça, il est plein d'idées ! » « Il est bon gars, mais il rêve un peu.... », « ce n'est pas comme Philippe (prénom de Monsieur G.), lui, il nous faisait rêver avec lui !! », « ses rêves à celui-là, ça va vite devenir nos cauchemars à nous ! » Le chef d'atelier de conclure, un peu gêné : « excusez-les, ils sont un peu bourrus, mais c'est vrai qu'on ne sait plus où on va..., et Martine (prénom de Madame G.) ne nous aide plus beaucoup ».	Mot Sal Adh Sal Risk Mot Sal

De crainte de dévoiler le projet d'exportation ou de délocalisation du nouveau dirigeant, le sujet n'est pas abordé.	

Le nouveau dirigeant vient me saluer sur le parking, il en 'profite' pour faire remarquer une grosse BMW 4 x 4 : « la voiture de Madame G. ! Vous avez vu !... ça fait bien sur mon parking... ! ».

Puis, l'opinion de la population :

Impressions recueillies chez les commerçants	Codage
Les dires des commerçants du village confirment l'aspect « un peu flambeur » de Monsieur et Madame G. (toujours de très grosses voitures, une voiture pour Monsieur et une pour Madame pour effectuer le même trajet, train de vie élevé « même depuis la maladie de Monsieur G. ! »...). Mais cette facette est largement compensée par leur gentillesse, et surtout par le fait d'être « un enfant du pays » et d'habiter – et donc de (largement) consommer – dans le village. Le nouveau dirigeant génère comme commentaire unanime « on ne sait pas, pas encore ... » ! <i>A priori</i>, il ne réside pas dans le village et ne cherche pas à s'introduire auprès des commerçants.	Log

Etude de cas Arès

Retranscription interview	Codage
<i>Vous vous doutez bien que j'ai fait un maximum de recherche concernant votre entreprise, sur internet spécialement...je sais ce que vous fabriquez, le chiffre d'affaires... je connais la forme juridique, le nombre de salariés.... Voulez-vous me parler de l'entreprise, avec vos mots à vous ?</i> Puisque vous connaissez les chiffres clés de l'entreprise vous savez qu'on est en situation de perte depuis plusieurs années, il y a eu un pic en 2005, qui m'a fait quasiment croire au dépôt de bilan. Depuis on a des résultats très irréguliers. Une année on accuse la conjoncture, une autre année un problème avec un client important, bref on ne s'en sort pas vraiment. <i>Vous avez mis en œuvre des mesures importantes pour redresser la situation ?</i> En fait je négocie en permanence avec les banques. Et puis ce qui nous sauve c'est notre situation un peu isolée dans les Hautes-Vosges. Les autorités veulent maintenir l'emploi dans ce secteur (géographique) et nous subventionnent pour éviter les licenciements économiques. Quand j'ai repris l'entreprise, il y a 5 ans, j'ai mis en place un plan social... il a été très, très difficile de recaser les salariés. Alors maintenant, on tente de sauvegarder les emplois. <i>Quand vous avez repris l'entreprise, vous saviez à quoi vous attendre, vous ne pensiez pas mettre si longtemps à redresser les finances ?</i> Oh, non ! L'ancien dirigeant était un homme de terrain, il n'hésitait pas à donner un coup de main à l'atelier et en était fier. Ce qui s'explique et est très honorable. Moi, j'avais, du moins je le croyais, une expérience de la grande entreprise, de la gestion financière, des redressements de situation, des plans sociaux... j'ai cru qu'il suffisait d'un gestionnaire, un vrai (rires), pour redresser la barre. <i>Vous aviez quelles attentes en reprenant cette entreprise ?</i> ... Vous allez rire, faire mon Saint-Bernard ! Zorro ! Il ne faut pas rêver, je n'ai plus l'âge ! (rires). Et maintenant je commence à penser à un rachat par un grand groupe qui réinjecterait des finances, oh, pas beaucoup, juste un « coup de pouce », salvateur ... c'est pour les salariés ce que j'en dis ! Oui,	Situ Fi Strat Comp Mgt Obj E Exp Pro Comp Mgt Comp CDG Bes Esp Comp Eng Pers Strat Ech

accepter un rachat par une autre entreprise. En tant que maillon de la chaîne de valeur, par exemple par une société maîtrisant les matières premières nécessaires à la production. Ou alors en tant que filiale d'une grosse boîte produisant pour des enseignes de mobiliers bas de gamme pour le grand public. Mais je ne veux pas encore m'y résoudre. <i>Vous avez quel type de formation ?</i> Gestionnaire, la compta, les finances, à l'origine. Et puis s'est greffée une expérience en RH, puisque j'ai mis en place plusieurs plans sociaux. <i>Et là, la situation est différente de ce que vous aviez connu auparavant ?</i> Oui, je pensais qu'une petite entreprise pouvait être gérée comme une grande entreprise, en plus simple même, je dois vous avouer !!... Mais en fait, j'ai été confronté à des problèmes nouveaux pour moi. <i>Par exemple ?</i> Par exemple, la réaction des banques. Celle des fournisseurs, mais dans le bon sens, là, ils acceptent des délais de paiement qu'on n'envisagerait même pas demander en grande entreprise. Ils « jouent le jeu », quoi ! Même les salariés, ils comprennent, admettent beaucoup de choses. Faut dire qu'ici, c'est quasiment la montagne, on a affaire à des durs, habitués à se battre, qui savent ce que sont des problèmes, ils participent, au lieu d'aggraver la situation. Chacun y met du sien. C'est pour cela qu'on ne perd pas le moral. <i>Mais il vous faut quand même rendre des comptes à ces organismes – au sens large – qui vous épaulent ?</i> Oui, ça c'est exactement mon métier de gestionnaire. Les comptes annuels sont ce qu'ils sont, alors à moi de prouver que ce qui est un peu plus « subjectif » est positif. Comme je vous le disais, l'objectif n° 1 est de sauvegarder l'emploi. A moi, à partir de là, de démontrer que non seulement les salariés sont là, mais qu'ils y sont bien. J'entends par là, que malgré tous les problèmes financiers, le climat social est bon, qu'on se serre les coudes. Les salariés, il faut continuer à les tirer vers le haut, à leur monter qu'il existe un avenir. Alors on les forme, on les réoriente vers les créneaux les plus porteurs, vers le travail de nouveaux matériaux. On les aide à conserver des compétences au goût du jour. Le but c'est qu'ils se sentent de l'avenir, toujours dans le coup de la profession, et surtout pas dans une entreprise qui « bat de l'aile ». Idem pour les clients, même si ceux qui tirent les bilans peuvent craindre pour le suivi des chantiers dans l'avenir, ils sont globalement satisfaits de ce que l'on produit. La qualité de notre travail n'est pas remise en cause. Et ça je peux le prouver car j'en cherche toujours des preuves tangibles : des	Strat Vol Comp Mgt Comp CDG App Croiss Exp Pro Ant Dir Comp Mgt Conf Soi Adh Sal Intui Mes Perf Obj E Mes Perf Tmp Mot Sal Vol Form

courriers, des attestations de maîtres d'œuvre, d'architectes...	
Pour les partenaires aussi, il faut démontrer, comme vous me l'avez demandé tout à l'heure, qu'on fait quelque chose pour se battre, qu'on est actifs ! Alors, avec mes commerciaux, on va « au feu », on démarche pour rechercher des affaires rentables, où il n'y aura pas de coups fourrés. Entendez par là des travaux supplémentaires qui risquent de ne pas être réglés, ou du décalage dans les plannings avec les autres corps d'état, qui font que la facturation est retardée... et la trésorerie foutue en l'air.	Vol
Les banques épluchent tout, je nous sens sous contrôle permanent. Au moindre dérapage, ils nous lâchent. <i>Cela donne une sacrée importance à votre contrôle de gestion...</i>	Risk
Exactement, et pas question de « tourner » les chiffres. C'est pour cela que je favorise, comme je vous l'expliquais tout à l'heure, les aspects « subjectifs ». C'est avec cela que je peux vraiment expliquer qu'il n'y a pas de raison qu'on ne s'en sorte pas. <i>Vous communiquez souvent sur vos outils de CDG, tout est très formalisé ?</i>	Indic
Oui, je m'efforce de tout tenir à jour. Etre toujours paré à me défendre avec cela ! Je mesure la satisfaction client, le climat social, les actions de formation, et tout ça est clair et net dans des tableaux de bord. <i>Et en ce qui concerne la production, le CDG de la production, il existe des outils ?</i>	O Suiv
Là, pour tout vous dire, je ne suis pas très au fait de la production. Dans les grandes lignes bien sûr. Je délègue le contrôle au chef d'atelier. Il me commente les résultats affaire par affaire. Il fait des calculs d'écarts entre le prévu et le réalisé, pour chaque chantier. C'est un peu tout l'un ou tout l'autre : parfois on est bons, parfois on perd carrément sur certaines affaires.	Impl X° Dél Conf Qu Cal
<i>Chaque affaire donne lieu à un devis préalable, j'imagine... vous pensez que cela peut venir de la manière dont sont établis les devis... ?</i>	
Non, on fonctionne à l'expérience, le métreur et le chef d'atelier se concertent pour les temps nécessaires. Aucun devis n'est établi « à la louche » ! Tout est calculé. On emploie le système le plus usité dans le métier, un coefficient pour les charges fixes et la marge.	Dél Qf MO Ct rev

<i>Vous pouvez comparer avec des collègues ? Etre sûrs que vous êtes « dans les clous » ?</i>	
Oui, tout à fait, je fais partie de groupes de travail organisés par notre fédération. Que ce soit au niveau du taux horaire ou des coefficients à appliquer, on se place normalement par rapport aux autres. Et puis, avec l'expert comptable, on a tout recalculé, les coefficients sont actualisés, le taux horaire aussi.	Rés P Bchmkg Exp Cpt
<i>Alors vous pouvez analyser pourquoi certaines affaires sont déficitaires ?</i>	
Presque toujours à cause de la complexité des chantiers. Les imprévus, les modifications de dernières minutes, on reprend les plans, on modifie. Vous savez on est très tributaires du bon vouloir des maîtres d'œuvre. C'est un peu comme une niche de travailler quasiment exclusivement pour l'hôtellerie, mais une fois le chantier enrouté, le client se rend compte qu'il a fait des impasses, des erreurs, et il faut bien modifier... Si la fabrication n'est pas trop avancée, ça passe, sinon, c'est pour nous !	Ana cal
<i>Et il n'y a pas moyen de contourner cet état de fait, d'anticiper, ou de se prémunir d'une manière ou d'une autre ?</i>	
Ça fait partie du jeu... si on n'est pas contents on change de cible ! C'est vraiment ce qu'on peut appeler les aléas du métier. C'est aussi pour cela que les clients considèrent que les devis sont exagérés, parce qu'on tente d'intégrer ces éventualités, et souvent ils négocient tellement, qu'on est bien obligés de « plier les pouces » sur cette marge de manœuvre.	Comp CDG Rep Men
<i>Et l'entreprise a de gros frais financiers, j'imagine, qui demandent un suivi constant ?</i>	
C'est plutôt modéré, les banques nous suivent bien, sans nous harceler. Bien sûr je passe mon temps à gérer cela. Mais ce n'est pas insurmontable pour la trésorerie. Je jongle en permanence entre nos différentes banques. On a plusieurs banques pour pouvoir les mettre en concurrence, mais les négociations se déroulent plutôt bien. On n'est pas asphyxiés. Ça c'est l'effet sauvegarde des entreprises dans les Hautes -Vosges, dont on bénéficie, sinon...	
<i>Alors vous voyez l'avenir comment ?</i>	
Ça dépend des jours ! Parfois, je regrette d'avoir racheté cette boîte et je suis prêt à la céder à un groupe qui accepterait de réinsuffler des capitaux... pour sauvegarder les emplois, les gars sont vraiment chics ! Et puis, le lendemain, je veux me battre jusqu'au bout, il n'y a pas de raisons flagrantes pour qu'on y arrive pas ! On a l'outil de production, on a le savoir-	Reg Strat Vol

faire, et on a les commandes ! Tout y est... ça doit marcher ! Il faut savoir être patient, je sais qu'il faudra beaucoup de temps pour remonter les chiffres clés du bilan, et la trésorerie.... !	

La visite de l'entreprise est très rapide, ce fait confirme que ce dirigeant ne se sent pas directement concerné par la production.

Propos recueillis pendant la visite de l'entreprise	Codage
En fait, la visite de l'atelier de production constitue simplement une poursuite de l'entretien sur les mêmes sujets. Le dirigeant précise son parcours professionnel de gestionnaire en grande entreprise, après des études de gestion niveau Bac + 4. Il revient sur les outils, tel un budget prévisionnel, qui lui permettent surtout d'argumenter auprès de partenaires. L'alternative entre les deux solutions – vendre à un groupe, ou continuer à prendre le risque de lutter – semble plus le tarauder que le motiver. Il semble stupéfait à l'évocation d'un changement possible d'orientation de l'entreprise, de « nouveau départ », de changement de cible...Je n'insiste pas. Il explique appartenir à de nombreux réseaux, tant relationnels que professionnels. Cependant, il n'est pas à exclure que ces réseaux soient plus adaptés à la grande entreprise dont il est issu qu'à la PME. Les salariés semblent très respectueux envers Monsieur T., comme si le fait qu'il ne soit ni originaire de la région, ni technicien, mais venu en tant que « sauveur », les mettait presque mal à l'aise. Aussi, leurs propos, confirmant que le dirigeant met vraiment tout en œuvre pour « sauver » leur emploi, sont trop empreints de logique pour être utilisés.	Exp Pro Comp Mgt Comp CDG O Pil Dét Vol Risk Pro A Rés R Rés P Adh Sal

Etude de cas Hadès

Retranscription interview	Codage
<i>Vous vous doutez bien que j'ai fait un maximum de recherche concernant votre entreprise, sur internet spécialement...je sais ce que vous fabriquez, le chiffre d'affaires... je connais la forme juridique, le nombre de salariés.... Voulez-vous me parler de l'entreprise, avec vos mots à vous ?</i>	
Vous avez donc pu constater que j'ai créé moi-même cette entreprise il y a un peu plus de 20 ans. J'ai fait un gros emprunt, mais à l'époque les banques n'étaient pas trop regardantes. Par contre je n'ai pas pu acheter toutes les machines lourdes qu'il aurait fallu pour ce genre d'activité, alors j'ai tout de suite pris l'habitude de sous-traiter certains travaux pour lesquels nous n'étions pas équipés. Au début j'avais l'impression que cela constituait un coût supplémentaire pour l'entreprise, que cela grevait la rentabilité. Mais, une année, en me commentant le bilan mon expert-comptable m'a félicité pour cette situation qui donnait beaucoup plus de flexibilité et coûtait finalement moins à l'entreprise, en nous permettant de répondre à toutes sortes de demandes, de projets même légèrement en dehors de notre cœur de métier l'agencement. Par exemple fournir des huisseries, des portes d'intérieur ou d'extérieur, services sur lesquels nos concurrents ne s'aventurent que rarement.	Anc Dir Risk Strat Comp CDG Exp Cpt Strat
<i>Votre expert-comptable vous l'a démontré avec des chiffres ?</i>	
Bien sûr, si on additionne les frais financiers liés à l'achat de la machine, le sur-coût de taxe professionnelle par exemple, les salaires et charges du salarié, l'entretien et les pièces de rechange, les consommables et même les installations pour sa mise en place... on a plus vite fait de faire appel à un sous-traitant. S'il est en panne de machine, ou demande un délai trop long, on va voir ailleurs. Depuis le temps on possède tout un panel d'entreprises qui ne demandent qu'à compléter leur production avec de la sous-traitance, justement pour rentabiliser leurs investissements en machines lourdes. Et puis, ce qui fait vraiment pencher la balance, c'est les soucis. Là j'ai vraiment l'impression de profiter sans problèmes de services pour lesquels les autres entreprises se cassent bien la tête !!! En plus, avant de créer cette entreprise, j'ai travaillé dans le même secteur, mais dans toutes sortes d'activités, alors j'ai toujours eu un carnet d'adresses bien rempli, je sais toujours à qui m'adresser pour obtenir un service le plus rapidement possible et au moindre coût.	Comp CDG Rés P Exp Pro Ant Dir Sec Géo Sec Act Rés R

<i>Par contre, vous n'externalisez pas la pose ?</i>	
Non, c'est ça qui nous fait connaître de l'extérieur. Refiler la touche finale à une autre entreprise ce serait perdre les $\frac{3}{4}$ du bénéfice, moral s'entend, du chantier. C'est un peu le dernier qui travaille sur un chantier, celui qui donne la touche finale, qui en a les honneurs. Parce qu'avant ça ne ressemble à rien, et quand les poseurs repartent, tout est fini, prêt à être inauguré ! C'est là qu'il faut être. Une entreprise a aussi besoin d'une notoriété. Et il faut savoir se la fabriquer, être présent au moment des honneurs, c'est-à-dire quand le client réceptionne et est, on peut dire, « émerveillé » du rendu des travaux.	Act Mes Perf Obj E
<i>Pourquoi accorder une telle importance à la notoriété de l'entreprise, pour assurer l'obtention de chantiers par la suite ?</i>	Tmp App Croiss Obj Pers Bes Mot Mes Perf
Vous voyez bien... je ne suis plus tout jeune.... Je n'ai personne, pas d'enfants, pour reprendre l'entreprise, je vais donc la vendre d'ici peu d'années. Alors j'anticipe. Bien sûr vous allez me dire un prix de vente se fixe en fonction des derniers bilans, mais quand une entreprise est reconnue dans une ville, c'est un plus indéniable. Surtout dans notre spécialité, où je travaille beaucoup avec la communauté urbaine, le conseil général et régional... Si quiconque (comme acheteur potentiel) interroge nos partenaires : je suis serein sur la qualité de la réponse.	Log Bes Vol
En plus, il faut un peu booster les bilans...mais en restant dans la légalité ! Vous savez, dans le métier on connaît tous les matériaux par cœur, les nouveautés qui flattent le regard mais en fait ne coûtent pas beaucoup à l'achat et donc sur lesquels on peut mettre une forte marge. Quand on passe derrière des architectes et des maîtres d'œuvre, on est forcément limité sur ce petit « jeu ». Mais assez souvent, notre bureau d'étude est aussi le concepteur, alors on sait quels matériaux proposer. Et on peut donner un bon petit coup de pouce à la marge.	O Rent
<i>Et ce sont des matériaux fiables, qui entrent dans la notion de notoriété de l'entreprise, même en étant bon marché ?</i>	Tmp Conf Soi Eng Pers
Alors là....quand ils auront des problèmes avec – ce qui effectivement risque bien de se produire – ce ne sera plus moi qui serai inquieté !!... Mais ce n'est pas vraiment du bas de gamme, c'est du « clinquant » à excellent rapport qualité/prix, ou du moins aspect/prix (rires) ! <i>En dehors de la marge, vous avez des indicateurs du niveau de rentabilité de l'entreprise ?</i>	Impl X° Indic
Moi, je suis homme de terrain, j'ai bien été obligé de passer du côté de la gestion, mais je reste basique et pragmatique : tant qu'il y a de la trésorerie,	

pour moi, c'est que la situation est saine !	Intui
<i>Et cette trésorerie vous la surveillez comment ?</i>	App Croiss
Avec un budget prévisionnel. Oh ! Juste sur un mois ou deux, pour connaître l'excédent et le placer, ou savoir quand reprendre dans les placements...	
<i>Concrètement vous pratiquez comment ?</i>	
En fait, le prévisionnel se fait à deux mois environ, et est transformé au fur et à mesure en vérification des relevés de banque. Sur Excel, je liste toutes les opérations d'entrées et de sorties sur les deux comptes banques que nous possédons, en regroupant les postes similaires et qui sont à la même échéance, ou presque à un ou deux jours près. Par exemple, tous les salaires ne donnent lieu qu'à un seul total en date du jour de valeur du prélèvement ; toutes les échéances fournisseurs du 10 ou du 30 sont enregistrées globalement le jour du prélèvement des montants des traites et des LCR, soit la veille de l'échéance ; les règlements de tous les organismes sociaux pour le 15 du mois, sont regroupés ; à l'inverse, les traites clients n'apparaissent que sous un seul poste le jour de valeur, c'est-à-dire 3 jours après l'échéance. Et puis, il y a des rentrées non programmables, toutes les factures à règlement par chèque à réception de facture, mais sans escompte, qui peuvent être réglées entre 15 et 60 jours, environ. Ce sont ces rentrées d'argent-là qui permettent de jongler entre les deux banques, d'équilibrer, en fonction des besoins sur chaque compte.	App CDG
En moyenne, je laisse toujours environ 15 000 € sur chaque compte, qui ne sont pas placés, pour subvenir à des imprévus, des erreurs de ma part (mimique), ou volonté de règlement comptant pour bénéficier d'un escompte.	
Logiquement, l'excédent est placé en Sicav ou en FCP, toujours en CT. Il y a plusieurs années quand la conjoncture était plus sûre, j'ai parfois utilisé les comptes à terme, bloqués pendant un à trois mois. Actuellement, ce n'est plus possible, la trésorerie est trop fluctuante.	
Donc en plus de prévoir sur quel compte il va y avoir un besoin, ou au contraire de l'excédent, je peux avoir une vision de la marche de l'entreprise en constatant le niveau de trésorerie « placée ». Il peut varier très vite, en l'espace d'un mois, tout peut être à reconstruire, sans qu'il y ait eu de problèmes spéciaux, juste un mois « faible » qui mange toute la trésorerie. Je considère que c'est un indicateur du niveau de charge de travail, si le carnet de commandes est bien rempli, la trésorerie se maintient. Mais attention, il y a 2 mois de décalage, donc c'est un indicateur à retardement, juste un constat pour valider l'impression générale. Généralement, je peux même l'anticiper et ne pouvoir que constater que la trésorerie commence à fondre, sans rien	Indic Form Intui

pouvoir y faire. La majorité de nos clients règlent à 60 jours fin de mois, et nous réglons les fournisseurs à 60 jours fin de mois le 10, en moyenne, je vois donc venir les problèmes d'argent, ou les « périodes fastes », environ un mois et demi, ou 2 mois à l'avance. Il est arrivé d'anticiper en questionnant le banquier sur une éventuelle autorisation de découvert, ou un possible escompte de traite en portefeuille. Mais cela n'a encore jamais été nécessaire !! Parfois il suffit de relancer le bon client au bon moment, c'est-à-dire celui qui aurait réglé quelques jours plus tard, et qui suite au coup de fil, règle le jour même. <i>Et vous suivez aussi la satisfaction client, le climat social.... ?</i> (rires) Oh que non ! La satisfaction du client, c'est la rapidité à régler qui la mesure ! <i>Vous suivez la production ? L'ambiance dans l'atelier ?</i> La production : oui ! L'ambiance, et puis quoi encore ?! Je vérifie que tout le monde arrive et reparte à l'heure, qu'ils ne me racontent pas de bobards pour les absences....et qu'ils n'aillent pas passer comme accidents du travail les bobos du week-end ! Bien sûr que je fais un suivi de la production, et quand je constate qu'ils ont passé trop d'heures sur un chantier, je fais quoi, à votre avis ?? Et ben, je gueule un bon coup... mais ça ne les empêchera pas de recommencer ! <i>Vous ne cherchez pas à identifier la ou les raisons du surcoût d'heures de M.O. ?</i> A les entendre c'est des problèmes de machines, de matériaux, de lecture de plans... d'organisation... Moi, je dis, c'est la pause clope dans la cour, c'est les hésitations à lire les plans, c'est le temps qui passe sans qu'ils le voient !! C'est tout ! il n'y a rien à mesurer et à analyser, c'est tout vu !! <i>Et les résultats de l'entreprise, vous les analysez avec l'expert-comptable, vous me disiez ?</i> Oui, il approuve toujours ma gestion ! On a toujours travaillé ensemble, d'ailleurs il a quelques actions dans l'entreprise. J'ai toute confiance en lui. <i>Et vous faites partie d'associations, de réseaux de dirigeants de PME ?</i> Oh ! Non ! A quoi ça sert, vous pouvez me dire ? A perdre du temps ? Les jeunes, comme les moins jeunes d'ailleurs, se donnent de l'importance en	O Suiv Form O Suiv Impl X° Qu Cal Ana cal Mot Sal Appr Conf Mot Sal Exp Cpt Rés R

comparant leurs problèmes, mais en entreprise, c'est chacun pour soi ! <i>On peut faire un petit tour d'atelier, s'il vous plaît ?</i> Bah, ce n'est pas la place d'une dame ! Laissez-les donc travailler en paix !! Il n'y a rien d'intéressant pour vous, je vous assure !	

Etude de cas Hestia

Par malchance, il faisait beau le jour où Monsieur B. avait fixé le rendez-vous, alors l'entretien a commencé par une promenade dans le village !

Si j'avais fait les recherches habituelles concernant l'entreprise, je n'avais pas perçu le principal : Monsieur B. est aussi maire du village !

Visite du village	Codage
Dans le village, le dirigeant de l'entreprise, et maire de la commune, est fier de montrer l'école et sa garderie, les installations sportives, les lotissements en construction, les terrains en cours de viabilisation, etc... Puis, pendant la visite de l'entreprise, il explique que le chef d'atelier fait construire le pavillon avec tel jardin, les enfants du responsable de la production fréquentent la garderie, etc... Monsieur B. gère à la fois la ville et son entreprise, et j'avais, en fait, découvert presque chaque salarié à travers son rôle, ses habitudes, sa place dans le village ! Il affirme avoir de larges réseaux relationnels – ainsi que professionnels – qui lui permettent de faire embaucher ses administrés dans des entreprises de collègues, concurrents, fournisseurs et clients, voire dans des administrations du département.	Rés R Rés P

Retranscription interview	Codage
Vous devez vous demander quel intérêt je trouve à m'investir ainsi dans la vie du village ? Imaginez que j'envoie en chantier de pose à travers toute la France des salariés dont je ne connais rien, ni la mentalité, ni les antécédents... Je fais comme toutes les autres entreprises, je vais à la rencontre de problèmes de confiance. Et il faut tout vérifier : les notes de frais, l'état des chantiers, la qualité du travail de pose, la satisfaction du client... Là, je connais depuis au moins une génération la famille de ceux que j'envoie en pose. Cela veut dire que je sais exactement à qui j'ai à faire, que je sais que je peux faire confiance, qu'il n'y aura pas de coups fourrés, pas besoin de	Strat Intui Conf Strat

surveillance, de contrôle, de temps et d'argent perdu à ça ... Vous vous rendez compte du prix de cette tranquillité ? Pour moi, comme pour l'entreprise. Tout est basé sur la confiance, parce que je suis sûr de ceux en qui je la mets. <i>Vous voulez dire que vous n'avez pas à vérifier ce qu'ils font ou dépensent ?</i> Que ce soit, les frais de téléphone, de gas-oil, de péage d'autoroute, de restauration ou de logement, ceux que j'ai sélectionnés comme responsables de la pose à l'extérieur ont des cartes bancaires personnelles sur le compte de l'entreprise. Et on ne vérifie que pour la facturation au client, jamais pour l'honnêteté des frais engagés ! <i>Mais la satisfaction du client, vous la mesurez quand même ?</i>	Conf
Oui, mais globalement, pas uniquement par rapport à la prestation de pose. En plus, vous savez, la meilleure mesure c'est la rapidité avec laquelle les clients retournent les traites ou font les virements bancaires ! <i>Et vous trouvez d'autres avantages à votre position vis-à-vis de vos administrés ?</i> Bien sûr ! Quand je prends un jeune en stage ou en « job d'été » il est du village, je sais quelle mentalité il a, ce que vaut la famille... Dernièrement des parents sont venus me demander conseil concernant la poursuite d'études de leur fils, il sortait de 3^{ème}, je sais que c'est une excellente famille sans problème, alors je leur ai conseillé le Lycée Technique de (...) où ils enseignent une option bois, ils ont bien compris qu'à l'issue de ses études ce jeune trouvera du travail chez moi. Lui, il ne quittera pas le village, et ne sera pas au chômage, voilà, pas plus compliqué !	O Suiv Cl
Alors, en parallèle, je force un peu sur les lotissements comme vous avez vu, pour être certain de les garder au village. Venez, je vais vous montrer le restaurant, parce qu'on ne dit pas cantine, même si chacun apporte son repas. Et bien figurez-vous que certains salariés dont les épouses travaillent sur (...) (la grande ville la plus proche) toute la journée, restent déjeuner ici, plutôt que de rentrer chez eux tout près d'ici, le midi. Si ce n'est pas signe qu'ils sont heureux ici ?	Obj Pers
<i>Mais il existe forcément une partie de la population qui vous « échappe » ?</i> Bien sûr ! Mais le rêve ce serait presque ça, pouvoir avoir suffisamment de commandes pour employer la majorité de la population, masculine du moins ! Et leur fournir toutes les installations qu'ils souhaitent dans le village pour les garder ici.	Log Indic O. Pers Obj Pers App Croiss Tmp

<i>On n'a pas vu beaucoup d'autres entreprises, pourtant il y a des terrains... ?</i> Non, pas trop, de l'artisanat plutôt, des agriculteurs....des petits commerces... <i>Vous ne privilégiez pas l'installation d'entreprises, pourtant le village est près d'un axe autoroutier, c'est porteur, ça ramènerait des taxes professionnelles ... ?</i> Ça fonctionne bien comme ça ... Vous savez, je fais toujours un score plus qu'enviable aux élections, preuve que la population est satisfaite de ma gestion. Je discute beaucoup avec les gens, je sais vraiment ce qu'ils pensent. Même dans l'entreprise, j'arrive à les faire parler, à pouvoir ainsi anticiper les changements qui m'attendent. Et comme ça je peux faire le lien entre le souhait des salariés et celui des citoyens, d'ailleurs tout est noté, j'ai mes fiches... <i>(En riant) Ce n'est peut-être pas très légal, ça, non ?</i> Non, je ne sais que ce qu'ils veulent bien me dire, ... et puis les « bruits de couloir » dans l'atelier. Je suis attentif à eux, ils le savent, ça ne les gêne pas... Regardez, je note pour chacun la date de naissance, le niveau de formation ou de diplôme, l'ancienneté dans l'entreprise et l'ancienneté dans le poste, mais aussi des renseignements tels la CSP des parents ou du conjoint, le nombre et les années de naissance des enfants, la région d'origine des deux membres du couple, et puis une colonne « observations » pour récapituler des indices. Je vais vous faire une confidence, non seulement je fais attention aux anniversaires des dates d'entrée dans l'entreprise, avec médaille du travail et petit chèque à l'appui. Mais en plus, je « joue » un peu à leur souhaiter les anniversaires, pour eux comme pour leurs enfants, les fêtes, tout ça, à mon avis ils en sont ravis ... Je ne vous en ai pas parlé encore, mais on a un Comité d'Entreprise, il a fallu cibler leurs attentes. C'est des ruraux, vous savez, eh bien, ils sont bien plus touchés par des attentions pour leurs gosses à Noël ou autres, qu'intéressés par des voyages à tarifs attrayants, etc... Il m'a fallu du temps pour vraiment l'imprimer ! <i>Et un projet de grande envergure, par le biais du CE, ce serait quoi ?</i> Si je pouvais embaucher aussi pas mal de femmes, bien qu'on ait un travail masculin par excellence, et créer une crèche, à l'intérieur de l'entreprise ! Trop	Esp Comp Conf Soi Log Bes Obj Pers Rés R Mot Sal Adh Sal Form O Suiv Mot Sal Form Mot Sal

d'épouses travaillent à l'extérieur, ce n'est pas bon, ça. <i>Un confrère, et ami a priori, entre dans la « salle de réunion » sans plus de façon. Le dirigeant fait les présentations. Il s'agit d'un artisan qui vient déposer des pièces à usiner.</i> - Je parlais justement avec Madame de l'avantage d'embaucher des gens dont on connaît la famille. - Tu penses à Séverine, quand tu dis ça ? - Ben, forcément, hein ? (Il se tourne vers moi pour m'expliquer) J'arrive dans son bureau, il y a ...6 ou 7 ans, il s'apprêtait à faire passer des entretiens d'embauche pour une secrétaire... disons... de direction. « Laisse tomber, je lui dis, j'ai ce qu'il te faut ! La petite du père N. vient de passer son BTS assistante de direction, sûr qu'elle l'aura, elle est sérieuse, la famille réglo au possible ! » Le lendemain elle était embauchée ! - Et je m'en félicite toujours autant... jamais un souci avec elle, polie, respectueuse. La tranquillité totale pour moi, une sacrée aubaine !! Quand je repense aux CV que m'avait proposés l'ANPE !! <i>Est-ce qu'on peut aller dans votre bureau, j'aimerais, si vous voulez bien, voir les tableaux avec lesquels vous contrôlez l'entreprise...dont vous m'avez parlé dehors !</i> <i>Il sort des demi-classeurs remplis de fiches cartonnées :</i> Là, les salariés !... Là les clients, aussi épais mais moins précis, c'est surtout les règlements ! Et puis là, les « minutes » par chantier, celle qu'on peut montrer au client pour discuter... et celle de nos petits calculs. Le métreur et une secrétaire reprennent toutes les heures, tous les achats et on vérifie que le devis collait bien aux dépenses. <i>Et les charges fixes, les frais de fonctionnement... ?</i> Oui, on a calculé un coeff. pour ça et notre marge. Parfois on constate qu'on est bien au-dessus de cette marge, c'est le « super bénéfice », quand un chantier a bien marché, sans raisons précises que la chance...quand tout roule bien, sans problème ! <i>Et ce coefficient multiplicateur ... ?</i>	O Suiv O Suiv X° Dél Qu Cal Ct rev Ana Cal

J'ai mis ça au point avec la comptable en fonction de ce que j'avais entendu à des réunions professionnelles. Tout le monde fait comme ça dans le métier. C'est vraiment la meilleure solution pour un calcul juste pour nous ... et honnête pour le client ! C'est actualisé tous les ans, avec les nouveaux chiffres du bilan, si certains postes ont évolué, bien sûr !	Exp Cpt Rés P Ct rev
<i>Et un taux différent pour la fabrication et pour la pose ...vous disiez ?</i> Oui, les heures facturées ne le sont pas toutes au même taux ! ... En gros, pour faire simple, une heure de pose vaut 1,4 fois une heure atelier. J'ai fait mes calculs, d'un côté on a des frais de machines, d'électricité... de l'autre des frais de déplacement qui ne sont pas toujours maîtrisés à l'avance. On a toujours une chance sur deux de se tromper dans le prévisionnel d'un chantier. Alors on se rattrape – enfin, avant (geste à l'appui) – sur le taux horaire.	Ct rev Qp Cal
<i>Vous établissez un prévisionnel par chantier ?</i> Oui, enfin pas moi, le responsable des achats, et la secrétaire. On connaît l'enveloppe prévue... le « jeu » consiste à ne pas déborder !! Tout y est répertorié, on sait logiquement exactement où on va, à chaque fois ! Du coup, il y a peu de lignes à ajouter si on veut obtenir le budget de l'entreprise, mais je faisais plutôt ça il y quelques années, là, c'est le métreur, des fois ! Mais on n'a jamais de temps pour ce genre de paperasserie. Voyez, tout ça s'accumule ici. On sait qu'on est rentables par chantier – 9 fois sur 10 – et globalement, c'est le principal ! Oui, c'est moi pour le global, avec les chiffres des petits bilans intermédiaires. Et puis l'expert-comptable confirme une fois par an. Il me commente tout ça, ça concorde bien.	O Pil Dél G Dél App CDG Rep Men O Suiv X° Exp Cpt
<i>Parlez-moi, de vous, si vous voulez bien, comment en êtes vous arrivé à ce poste de maire couplé avec celui de dirigeant de PME ?</i> J'ai toujours fait partie de toutes sortes de groupements plus ou moins politiques. Je favorise depuis longtemps le relationnel, tant professionnel qu'à titre personnel. Je crois que la société fonctionne vraiment grâce à ça, du moins pour ceux qui veulent se sortir du lot !	Rés R Vol
<i>Et vous avez vraiment la volonté d'être au-dessus du lot, comme vous dite ?</i> Pour mes salariés, oui ! Moi, vous savez, à mon âge.... Et puis je suis célibataire, alors je donne de mon temps pour les autres, c'est normal !	Tmp Int émo

Je suis originaire d'ici, j'ai un peu roulé ma bosse dans la région quand j'étais apprenti menuisier, puis ouvrier, chef d'atelier.... Et j'y suis revenu quand j'ai décidé de me mettre à mon compte. Faut dire que la famille possédait des terrains...ça m'a aidé à démarrer ! C'était aussi plus facile à l'époque. Ce n'est pas simple pour des jeunes à l'heure actuelle, surtout pour des ruraux... ! C'est pour cela que je fais ce que je peux pour eux.	Sec Géo Sec Act Ant Dir Int émo Eng Pers Bes

Il est un peu perturbé lorsque je sollicite l'autorisation de retourner dans l'atelier pour rencontrer les salariés, mais il n'ose pas refuser.

Entretiens avec les salariés	Codage
Les salariés ont bien conscience que le dirigeant met tout en œuvre pour leur confort au travail et leur bien-être. Le paternalisme est poussé, de l'avis général, très loin, et cela les amuse. Ils se moquent très gentiment de lui. Le surnom est seulement évoqué, mais pas franchement exprimé ; on peut supposer un terme exprimant la notion de « mère », mais le jeu de mot n'est pas dévoilé !	Mot Sal
Pour autant, si les conditions de vie en dehors du travail proprement dit sont pensées et agrémentées, les conditions de travail pourraient être améliorées. Les salariés portent des charges car les transbordeurs sont absents, les postes de travail semblent peu ergonomiques, et le niveau de sécurité de certaines machines montre que la D.D.T.E. n'a pas dû rendre de visite depuis un certain temps !	Mot Sal Risk

Le village n'ayant plus de secret pour moi, je vais directement chez les commerçants que j'avais localisés lors de la randonnée introductive en compagnie de Monsieur B. : mais j'avais été repérée ... Pas besoin d'amorcer la conversation, ce sont eux qui me demandent les raisons de ma présence !

Impression recueillie chez les commerçants	Codage
La situation est renversée en comparaison des autres études de cas : c'est moi qui dois justifier de ma présence auprès de Monsieur B. J'éprouve une désagréable sensation d'ingérence dans un domaine fonctionnant en autarcie et où tout intrus est espionné ! Si les « gens du pays » se voient ouvrir des portes, il ne doit pas être aisé de s'intégrer dans le village....sauf en travaillant pour Monsieur B. !	Adh Sal

Etude de cas Déméter

Le premier contact par téléphone avait été très complet.

Entretien téléphonique	Codage
Le dirigeant a repris l'entreprise familiale en 1994, suite à la maladie simultanée, foudroyante et fatale des deux dirigeants, son père et son oncle. Il poursuivait alors des études de Droit (niveau maîtrise) qu'il a dû abandonner. Il n'avait jamais travaillé, hormis pendant les congés scolaires, dans l'entreprise. Il affirme que cette période restera toujours la pire de sa vie. Il a, par la suite, suivi une formation continue en gestion (qu'il dénomme formation technique, en opposition certainement avec l'aspect théorique de ses études de Droit !)	Conn Env Exp Pro Sec Géo Mot Comp Mgt Comp CDG Comp Mktg
Il ne cherche pas spécialement à développer l'entreprise, du moins en terme d'effectif, il situerait plutôt la croissance au niveau financier, obtenue grâce à une qualité sans cesse améliorée.	App Croiss
Il explique déléguer le suivi de la production aux métteurs, plus spécialement au métteur-acheteur qui vérifie les écarts de coûts matériaux et M.O., personnes dans lesquelles il a toute confiance.	Dél Impl X° Qu Cal Conf

Les abords de l'entreprise sont accueillants, fleuris, organisés et comportent des indications selon la qualité du visiteur.

Les bureaux et l'accueil sont à l'image de l'aspect extérieur. La secrétaire propose un café, alors que Monsieur M. arrive de suite.

Retranscription interview	Codage
<i>Vous vous doutez bien que j'ai fait un maximum de recherche concernant votre entreprise, sur internet spécialement...je sais ce que vous fabriquez, le chiffre d'affaires... je connais la forme juridique, le nombre de salariés...</i>	

<i>Et puis, tout ce que vous m'avez expliqué par téléphone...</i> <i>Voulez-vous me parler de l'entreprise, avec vos mots à vous ?</i>	
On peut dire que notre politique c'est de privilégier la satisfaction des clients. Autant en ce qui concerne la qualité, les délais, que le suivi, parce qu'on ne peut pas vraiment appeler cela du service après vente. Je travaille autant sur la qualité en amont, à la fabrication, que sur la surveillance des réactions des clients après la livraison. En amont, j'exige que l'on n'utilise que des panneaux de qualité supérieure, même s'il est parfois tentant de tirer les prix en utilisant des panneaux de moindre densité. Pas question, chez moi, de se limiter sur la qualité des matières premières, d'utiliser des matériaux dont on n'est pas certains de la tenue dans le temps. Que ce soit au niveau de la densité des panneaux, qu'au niveau des quincailleries, que des marques fiables, je suis intransigeant, même si c'est le client qui demande à baisser la qualité pour baisser le prix, c'est non ! Il n'y a qu'à ce prix que je parviens à maintenir la notoriété. Pas la moindre brèche dans la qualité, rien à reprocher. Par contre, il y a aussi la main d'œuvre : je leur mène une véritable guerre pour être irréprochables. Pas question de camoufler des petits défauts : on recommence, s'il y a eu un accident (panneau ébréché, stratifié fissuré...). Parfois, ça me coûte cher, de reprendre le travail, en plus c'est toujours la loi des séries !	Strat Obj E O Suiv Vol Act Act Adh Sal
<i>Et cette satisfaction du client vous la vérifiez vraiment, vous la mesurez ?</i> Alors après la réception d'une affaire, je me renseigne sur la satisfaction du client. Ce n'est pas difficile, quand ce sont des commerçants, on demande un règlement à réception de facture, et bien, le délai pour régler est vraiment synonyme de la satisfaction. Souvent, les clients joignent une carte de visite, avec des compliments ou des remerciements, au chèque. Mais comme en plus je suis présent à toutes les réceptions de chantier, les compliments, 9 fois sur 10, je les ai déjà eus de vive voix. Et puis, il y a le bouche à oreille, un client qui vous en envoie deux ou trois autres, c'est forcément qu'il a été satisfait. Et comme ça, je me crée un petit réseau, qui grandit ! Bien sûr, certains types de clients, ne passent plus d'autres commandes avant plusieurs années, ils n'ont pas tous toute une série de magasins à ré-agencer ! Dommage !!	O Suiv Indic Indic Rés P
Et puis, pour aller au fond des choses, cette satisfaction des clients, j'en fais part aux salariés. Je leur fais assez la guerre pour que tout soit nickel, pour qu'ils aient droit au retour. Alors ils sont contents, ça se sent, et ils continuent à s'appliquer. Un peu le principe boule de neige, quoi !	Mot Sal Appr Int émo
<i>Mais il doit quand même, parfois, y avoir des clients difficiles à satisfaire pleinement ?</i>	

C'est sûr, alors là aussi l'info repart à l'atelier, et on en discute pour trouver à quel moment on n'a plus été bons. C'est pas pour mettre la faute sur quelqu'un en particulier, c'est pour que ça serve de leçon, ne pas recommencer à laisser passer quelque chose qui ne va pas. Mais parfois, c'est le client qui est vraiment ... difficile, on n'y est vraiment pour rien ! Par exemple, des clients ne conçoivent pas que certains matériaux naturels puissent avoir des « défauts » de texture, dans le bois, le marbre, le granit. Alors là, c'est à moi d'expliquer, de me faire persuasif. Après, on peut tout au plus en tirer l'enseignement qu'il ne faut pas trop mettre en œuvre ce genre de matériau, même si c'est le client qui le suggère, on peut souvent l'en dissuader, et ça c'est mon rôle, au moment du choix et de la commande. <i>En fait, si j'ai bien compris, vous gérez à la fois la satisfaction des clients, l'apprentissage de vos salariés et l'amélioration des processus ?</i> C'est juste ma façon de faire, de traiter ce qui me paraît être le plus important pour l'avenir de l'entreprise, pour la notoriété, l'image de marque. Celle que je donne aux clients, mais aussi aux concurrents... C'est important de savoir comment on est perçu et où on se situe par rapport aux autres, comment on est vu avec les yeux des autres. Ce n'est pas seulement pour remplir le carnet de commande, c'est vraiment pour l'image que les autres ont de l'entreprise, de la manière dont elle est dirigée. <i>Vous pensez que le mode de management du dirigeant retentit sur la notoriété de l'entreprise ?</i> C'est plutôt le contraire, j'aurais honte de diriger une entreprise qui ne soit pas correcte. Je veux pouvoir discuter avec mon banquier, ou autre, en pensant qu'il sait que l'entreprise à une bonne réputation, solide, fiable. Ce n'est pas l'entreprise à travers moi, c'est moi à travers l'entreprise, que les autres jugent ! <i>Mais cette notoriété dont on parle, elle n'est pas vraiment mesurable ?</i> Oh, c'est sûr, ce n'est pas des maths, ni même des statistiques. Mais c'est des choses qu'on sent, qu'on perçoit dans le langage des autres. Les autres, c'est les fournisseurs, les sous-traitants, les banquiers, alors que la notoriété logiquement c'est les clients qui la propagent... mais on la constate dans la façon de travailler avec vous, avec votre entreprise, des familiers de la profession, je veux dire ceux qu'on voit au quotidien. Les autres professionnels, quoi ! <i>C'est quelque chose d'intuitif, qui ne se mesure pas, alors ?</i> Oui et non... c'est vrai qu'on le sent principalement, mais je suis sûr qu'on pourrait trouver des indices mesurables...Je suis sûr que le comportement	Appr Ana cal Appr Comp Mktg Obj E Mes Perf Bchmktg Bes Val Conf Soi Eng Pers Bes Intui Indic

de ces gens serait différent si l'entreprise était à un mois de déposer le bilan ! Tout se sait, dans le milieu ! <i>Cette qualité qui vous tient tant à cœur, elle, elle pourrait être mesurée, avec des certifications, des normes ... ?</i> Oui, la Certification Assurance Qualité... mais, on est dans un secteur qui n'a pas besoin de ça. Il n'y a pas de notion de sécurité du public dans ce qu'on fabrique. Ça viendra, peut-être, mais pas pour l'instant. La qualité, chez nous, elle est beaucoup plus ressentie, vous voyez ? <i>Etes-vous aussi rigoureux avec le contrôle de gestion qu'avec le contrôle qualité ?</i>	Rés P
C'est vrai que je suis assez méticuleux dans tout ce que j'entreprends ! Si on se lance à faire quelque chose – quoi que ce soit – on le fait bien et jusqu'au bout. Mais la gestion, je l'ai découverte pendant ma formation technique, on avait quelques heures de gestion d'entreprise... compta, bien sûr, économie d'entreprise, commerce, logistique....en fait j'avais passé des années de vacances d'été à travailler dans l'entreprise familiale, dans l'atelier, sans soupçonner que c'était aussi complexe à gérer... ! Alors c'est toujours resté un peu une appréhension pour moi. C'est pour cette raison que j'ai effectué plusieurs stages de gestion : approche, découverte, familiarisation... !! (rires) Et l'appréhension ne s'est pas résorbée !	Bes Comp Mgt Comp CDG Comp Mktg Sec Act Sec Géo App CDG
<i>Des stages de formation continue, dans quel cadre ?</i> Le premier avec la banque de l'entreprise, au tout début : savoir lire un bilan ! J'aurais été recalé, s'il y avait eu un examen ! Ensuite avec la CCI, toujours aussi chinois pour moi. Enfin dans des boîtes privées dans le cadre de la formation continue de l'entreprise - c'est l'Aref Lorraine notre organisme paritaire collecteur. Ils conseillent des stages à différents niveaux... Il fallait vraiment partir de la base ! <i>Pour la compta, parce que c'est technique, mais les autres domaines sont plus proches de la vie quotidienne de l'entreprise ...</i> Oui, c'est vrai ! Pour ce qui concerne la gestion au quotidien, les finances... les problèmes avec les clients ou les fournisseurs... j'en avais toujours entendu parler à la maison, depuis tout jeune. Mais je ne supporte toujours pas de ne pas savoir lire un bilan ! <i>Alors vous avez pu mettre en place des outils de CDG, suite à ces formations ?</i>	Comp CDG Comp CDG Dét Ech
Oh ! J'ai surtout gardé dans un premier temps ceux avec lesquels mon	

oncle et mon père m’avaient appris à travailler. Mais effectivement, je me suis rendu compte par la suite que c’était un peu vieillot comme façon de faire. Même en transposant sur informatique, c’était beaucoup de calculs pour pas beaucoup d’analyse ! Pas en ce qui concerne la production, je crois qu’il n’y a pas plusieurs solutions pour savoir si les temps prévus ont bien été respectés, idem avec les matières premières. Mais certaines interprétations ont fortement évolué, du moins je pense... En ce qui concerne les clients, leur satisfaction donc, et aussi les salariés, comme les fournisseurs, si on intègre bien la notion de partenariat, ça change pas mal la vision qu’on en a, ça change la donne ... ! Les outils des parents, et grands-parents (mimique), ne prenaient pas en compte les mêmes ... choses que maintenant. Ils ne voyaient que les chiffres du résultat. Pourtant, je vous assure, on est une famille qui voit plus loin que l’argent... enfin, comment dire, on ne travaille pas que pour l’argent, le bénéfice. Il y a aussi l’intérêt du travail, le plaisir qu’on y prend... et comme on disait tout à l’heure, le regard des autres sur ce qu’on fait de sa vie ... Sur ce qu’on arrive à construire. <i>La place que l’on occupe dans la société ?</i> Oui... c’est important de nos jours, de tous temps, remarquez, mais c’est de plus en plus marqué, enfin je crois... ou alors c’est en prenant de l’âge que je réagis comme cela !! (rires) <i>Si je comprends bien, vous semblez plus porté vers les indicateurs qualitatifs que quantitatifs, non ?</i> C’est tout à fait vrai ! Les chiffres... comment dire ... je trouve qu’on peut leur faire dire – presque – ce qu’on veut ! Je dis bien « presque »... peut-être justement parce que je ne sais toujours pas très bien interpréter un bilan ! (mimique) Alors que les choses qu’on perçoit ont – à mon avis – beaucoup de valeur instructive. Même si ce n’est pas toujours mesurable. Ce n’est pas facile à expliquer... je n’y avais jamais vraiment réfléchi avant d’en discuter avec vous... <i>Vous voulez parler de l’intuition, d’une gestion au feeling ?</i> Non, non, surtout pas, c’est tout différent ! <i>Alors concrètement, comment procédez-vous pour contrôler la gestion ?</i>	App CDG Ana cal Form Cal éca Tmp Val Conn Env Eng Pers Obj Pers Indic Val Intui

Ce n'est pas difficile, les chiffres, il y a des comptables pour ça. L'expert-comptable en charge du dossier de l'entreprise est toujours prêt à expliquer tout ce que je lui demande. Mais, comme on disait il y a 5 minutes, tout ce qui est issu d'un jugement personnel, qu'il soit partagé ou non avec les autres, a plus de valeur... valeur dans le sens profondeur ! Je m'explique : prenons par exemple une entreprise qui, au lieu de déposer le bilan, honore toutes ses dettes avant de disparaître. Là je porte un jugement favorable sur le chef d'entreprise, très favorable même ! Vous voyez ce que je veux dire ! Il n'a pu, ou su, faire perdurer l'entreprise, mais il ne plante pas les autres. Et là, je dis : « bravo ! » ; quelle que soit la raison pour laquelle l'entreprise n'a pas réussi à survivre ! <i>Mais alors comment évaluer ces notions, comment les formaliser ?</i> ... Je ne sais pas ! Mais les vraies valeurs – d'une entreprise ou autre – sont là ! <i>Pensez-vous que des indicateurs qualitatifs puissent parvenir à refléter ces notions, ces valeurs ?</i> Bien sûr... mais là on entre dans le jugement personnel, que l'on porte instinctivement. Ce n'est pas de la mesure et encore moins du contrôle... <i>Vous savez, je me demande si vous n'êtes pas en train de faire comme « le bourgeois gentilhomme » qui fait de la prose malgré lui : vous faites du CDG sans le savoir, sans le formaliser, non ?</i> (éclat de rire)...je ne suis pas prêt de l'oublier ! (rire communicatif) Eh bien, si c'est cela qu'on apprend à l'université, je m'inscris tout de suite ! Comment dire ? ...Votre réflexion recouperait alors ce que je ressens sans oser l'exploiter ! Que l'on peut utiliser un jugement – tant qu'il est fondé bien sûr – pour gérer ... toute situation, finalement ? <i>En fait, bien souvent, des notions qualitatives peuvent être exprimées par les indicateurs quantitatifs. C'est en quelque sorte... rassurant pour l'utilisateur. Vous me parliez, vous-même, du délai de règlement pour mesurer la satisfaction d'un client, d'un particulier ...C'est en effet un indicateur très répandu.</i> Oui, c'est juste, pour ce qui concerne la qualité, la satisfaction client, je le conçois. <i>Vous citez l'effet apprentissage à propos des erreurs commises, et aussi la</i>	Exp Cpt Val Log Val App CDG Rep Men

<i>motivation des salariés en leur faisant retour des compliments des clients... tout cela est lié...</i> Alors vous avez raison : je FAISAIS du contrôle de gestion ... sans le savoir ! (fou rire) <i>Est-ce que vous acceptez de me faire visiter l'atelier ?</i> Mais volontiers !	App CDG

L'intérieur de l'atelier est exactement à l'image des extérieurs, aussi propre, ordonné et 'serein'. Serein, au sens où les bruits semblent feutrés par rapport aux autres entreprises, où le personnel semble concentré, et où les tâches semblent tenir plus de la programmation numérique que du travail physique.

Visite de l'entreprise	Codage
La notion de bien-être du personnel semble primordiale dans le choix des appareils d'aspiration et de traitement acoustique. Une bonne connaissance des besoins, mais aussi des possibilités de conseils et de subventions, transpire dans les explications techniques. Le dirigeant relate très souvent cette « période traumatisante » pour lui, où il a repris l'entreprise ; il l'utilise comme point de comparaison avec la situation actuelle. Mais il ne cherche pas à se mettre en avant, simplement à exposer les progrès réalisés. Il a dû « éduquer les salariés » pour obtenir l'aspect actuel de l'atelier, mais a aussi utilisé cet apprentissage pour modifier toutes sortes de détails invisibles maintenant, mais essentiels pour la cohérence de la production. Cet apprentissage a permis de construire une équipe soudée et responsable. Si l'aspect technique était son point faible – et l'est encore – il a toujours essayé de la compenser par de la logique. Il avait conscience d'avoir un « œil ingénu, encore plus fort qu'un œil neuf » et cherchait à en tirer parti, tentait de positiver cet état de fait. Il reconnaît avoir « vécu des jours de découragement » et avoir souvent failli vendre l'entreprise. C'est « la pression familiale » qui l'a fait poursuivre. Il ne peut que les en remercier, maintenant. Pour autant, la S.A. initiale est assez récemment passée en S.A.S. pour réduire le nombre d'actionnaires....membres de la famille !	Mot Sal Conn E Conn Env Val Mot Sal Comp Tech Eng Pers Rel P

Le dirigeant accepte que j'engage la conversation avec les ouvriers de l'atelier, en me faisant promettre de venir le saluer au bureau avant de partir, ce qui permettra d'interviewer un des métreurs.

Conversation informelle avec les salariés	Codage
Tous les ouvriers de production contactés ont conscience de vivre dans une entreprise « modèle », et considèrent cela comme une chance pour eux, même si cela comporte des contraintes. En effet, les « consignes » d'organisation des postes de travail, de rangement des outils, d'ordonnancement des palettes, etc... sont perçues comme proches de la contrainte. En revanche, le fait de « posséder » chacun leur propre matériel les satisfait pleinement. Ne fabriquer que de la qualité est jugé satisfaisant dans « la réalisation de son travail », mais génère un certain niveau de stress, d'absence de « droit à l'erreur » ! Pour autant, le dirigeant conçoit tout à fait qu'un « accident » (chute d'un panneau, geste maladroit, coupe loupée...) puisse arriver, mais il semble « tellement désolé » à chaque fois qu'il faut lui en faire part, que les salariés reculent devant l'aveu. C'est le chef d'atelier qui semble servir de tampon entre les « bêtises des ouvriers » et les « aveux au dirigeant ». En effet, il passe parfois commande de matériaux de remplacement avec le métreur, sans en aviser le dirigeant, « juste pour ne pas faire d'histoires » ! Mais ils affirment tous respecter la « promesse de qualité maximum » dans les produits livrés ... ! En résumé le dirigeant est jugé comme quelqu'un d'agréable, mais quand même d'un peu tatillon et excessif. Le métreur-acheteur, qui travaille en relation avec le chef d'atelier, confirme ses dires, mais en éprouvant beaucoup plus de gêne : il n'aurait pas raconté ce genre d'anecdote de son propre chef. Ce salarié effectue l'ensemble des contrôles de la production, jusqu'aux contrôles de rentabilité	Adh Sal Mot Sal Dél O Suiv X) Qu Cal

Etude de cas Héphaïstos

Visite de l'atelier avec le dirigeant et échange avec les salariés	Codage
Pendant la visite de l'atelier, le dirigeant semble très proche des ouvriers et avoir un comportement respectueux : il me présente aux salariés et les nomme.	Mot Sal Cult
La structure n'est pas organisée et les salariés sont avant tout très polyvalents, mais constituent une équipe soudée. Cette équipe communique verbalement et cela semble logique dans ce contexte d'une douzaine de salariés.	S Comm Val Form
Le dirigeant est très au fait des problèmes, forces et faiblesses de l'entreprise. En revanche, il semble ne pas beaucoup se soucier de l'évolution de l'environnement. Il répète plusieurs fois qu'il est très attaché à son entreprise, mais reconnaît préférer y être patron plutôt qu'ouvrier !	Conn E Conn Env Eng Pers
Les salariés ont majoritairement une forte ancienneté, puisque certains ont été « embauchés du temps du père ». Ils se connaissent tous bien, et chacun connaît le domaine de prédilection de ses collègues. Pour autant, il ne semble pas que leurs relations s'étendent au-delà de l'entreprise, sauf tout au plus pour du covoiturage de manière plus ou moins exceptionnelle. Certains déjeunent dans l'entreprise, mais aussi de façon épisodique.	Mot Sal Cult
Il se dégage qu'ils se sentent peu informés des temps impartis pour chaque chantier, voire chaque usinage. En résumé : « il faut faire le plus vite possible », ne semble pas correspondre à une consigne précise et exécutable.	Mot Sal
Il pratique un suivi clients basé sur du bon sens : un client qui passe une deuxième commande est un client satisfait ; mais l'inverse ne signifie rien !	O Suiv

Retranscription interview	Codage
<i>Vous vous doutez bien que je me suis renseignée sur les chiffres clés de votre entreprise, le CA, etc... Si je peux me permettre, les installations de l'entreprise ne semblent pas proportionnelles au CA réalisé ?</i>	
Nous ne sommes effectivement pas très outillés. Les fabrications un tant soit	

peu complexes sont données en sous-traitance à des confrères qui travaillent avec des machines sophistiquées. Ils traitent en quelques minutes des usinages qu'il nous faudrait plusieurs jours pour réaliser manuellement : certains plaquages, le postformage, certaines découpes... tout ça demande des machines numériques.	
C'est un choix ! Je préfère garder une structure légère. Peu de matériel, que l'indispensable, qui met très longtemps à devenir obsolète. Ce sont des fondamentaux des machines d'usinage du bois ou des panneaux.	Strat
Pareil pour les salariés, une petite équipe qui ne change pas. Ça ne veut pas dire qui n'évolue pas, loin de là ! Mais s'il y a un besoin pour une période, je prends des intérimaires. Par définition, c'est fait pour ça, même si ça a un coût supérieur. Ce coût, ce n'est pas seulement la facturation, mais c'est le temps perdu à intégrer l'intérimaire dans l'équipe, à lui expliquer nos méthodes, ce qu'on attend de lui....	Tmp Strat Comp Mgt
Logiquement on tourne bien comme ça, juste en donnant en sous-traitance. Souvent, ça revient moins cher que si on le fabriquait nous-mêmes, sans parler de l'investissement machine.	O Conn E
<i>Vous calculez des coûts de revient de comparaison ?</i>	
... pas vraiment, mais je me rends bien compte que c'est plus rentable sous cette forme. Déjà parce qu'on n'est pas outillés pour ! Et puis, eux (les sous-traitants), ils passent nos découpes, ou nos plaquages par exemple, avec d'autres chantiers, et le coût reste raisonnable... et abordable sans souci pour nous.	Intui O Déc
<i>Comment faites-vous pour intégrer le coût de ces productions externalisées dans vos devis ?</i>	
Vous voulez dire les pièces qui sont fabriquées en sous-traitance ? S'il s'agit d'usinages classiques, on connaît les tarifs et on n'interroge pas les sous-traitants au moment du devis. Si c'est des pièces plus rares, ou qui demandent plusieurs manipulations, ou de la main d'œuvre spécialisée, on interroge le sous-traitant avant de chiffrer notre devis. Dans tous les cas on prend une marge, bien sûr, plus ou moins conséquente.	Comp Mgt
<i>Pourquoi plus ou moins conséquente, ce n'est pas un pourcentage appliqué, un coefficient multiplicateur ... ?</i>	
Non, il faut faire passer au client final comme si c'était nous qui fabriquions tout de A à Z. Ils ne savent généralement pas qu'on utilise des sous-traitants. Sauf les locaux qui viennent à l'entreprise et voient bien notre niveau d'équipement. Cette astuce doit rester ignorée des clients et être transparente dans les tarifs.	Strat

C'est pourquoi, parfois, on ne peut pas prendre la marge qu'il faudrait. On reste en dessous, on rentre juste dans les frais de sous-traitance. Mais là, j'intègre aussi bien le temps, les frais de transports et de manipulation. C'est un coût d'achat et non un prix ! <i>Et vous êtes toujours certain que c'est rentable pour vous ? Outre l'investissement en machine.</i> Oui, déjà pas d'investissement et tout ce qui va avec, électricité, taxe professionnelle - même si elle va disparaître ! (rires) - entretien, maintenance, coût des pannes.	Comp CDG
Pour certains usinages, il faudrait des salariés avec un bon niveau informatique pour programmer les commandes numériques. Ici, l'équipe n'est pas de la génération informatique, dès que c'est trop compliqué, trop sophistiqué.... y'a plus personne à l'appel ! Alors, déjà je travaille avec une équipe que je connais bien ; ensuite, les salaires ne sont pas à la hauteur de ceux de programmeurs informatiques. Donc j'y gagne sur tous les points !	Adh Sal Log Cult
Et puis, si l'usinage se passe mal, qu'il y a de la casse, toutes sortes de problèmes... c'est eux (les sous-traitants) qui se débrouillent, pas moi ! Moi, je récupère un produit fini, sans avoir tous les tracassés en cours de route !	Eng Pers
Et puis, eux (les sous-traitants) font couramment ce genre d'usinage, ils ont la main, l'habitude quoi, c'est un peu : chacun son métier ! Ici, il faudrait former des gars, consacrer du temps, de l'énergie... sans assurance de succès.	Eng Pers
Je suis sûr de moi, c'est bien plus économique sous cette forme. <i>Vous établissez des devis pour tous vos clients, j'imagine ? (il confirme) Vous faites un comparatif entre le coût prévu et le coût du produit réalisé ?</i>	Conf Soi Intui
On se rend bien compte si on est bons ou pas ! Mais parfois, il faut quand même le calculer. Par exemple, s'il y a de la casse à la livraison ou même au montage, je veux savoir si ce qui est à refaire fait dépasser les coûts prévus. Mais si tout va bien, avec l'habitude je me rends bien compte si le temps prévu était suffisant ou pas, même pas besoin de faire le calcul. Par contre, des fois, je dis à l'atelier qu'on est en train de dépasser les temps, histoire de leur faire accélérer le rythme. Du fait qu'on fait majoritairement des opérations simples, ils ont tendance à considérer qu'ils ont le temps. Et dès qu'il y a un tant soit peu un problème à résoudre, là il leur faut plusieurs jours pour s'en remettre ! <i>Mais vous relevez les temps passés par chantier pour pouvoir affirmer qu'ils</i>	Intui Cal éca App CDG Ana Cal Intui App CDG Int émo Mot Sal Int émo

<i>dépassent les temps impartis ?</i> Logiquement oui, à chaque poste il y a un carnet où ils sont sensés noter ce qu'ils ont fait dans la journée. Ce n'est pas toujours à jour, et ce n'est pas toujours ramassé ! Sauf pour leur faire peur ! Rires. Ça se sent bien quand on dérape sur certains chantiers. Pas besoin de le prouver !	Cult Int émo Intui App CDG
<i>Et votre marge, c'est un coefficient multiplicateur ? C'est fonction du produit ? Du type de chantier ?</i> C'est fonction du client, vous voulez dire. Avec l'habitude, je sais très bien qui interroge qui. Donc je me rends compte jusqu'où je peux aller sur le prix de vente pour avoir l'affaire. Et puis ça se discute. Je peux toujours rattraper le coup avec une ristourne si je vois que j'ai été trop gourmand sur le devis. Beaucoup de choses peuvent justifier un rabais, vous savez, alors ça passe bien, le client est même content avec ça ! <i>Cela signifie que les devis sont établis très globalement ?</i>	Déc
Oui et non ! Le métreur me dit le coût matériaux et le coût de la sous-traitance s'il y en a, j'ajoute le coût M.O. et je vois à qui j'ai affaire pour la marge (vous m'avez promis que rien ne sortirait d'ici, on est bien d'accord ?!). <i>Ne vous faites aucun souci ... le coût de M.O. vous le calculez comment ?</i>	Dél Qd Mat Qd MO Déc
Je l'estime ... en fonction d'autres chantiers analogues. On a forcément un jour ou l'autre déjà fabriqué quasiment les mêmes produits, même si tout est unitaire et sur mesure. J'ai des points de repère. Il suffit de faire coller ces repères à la fabrication demandée, et je vois très bien le temps nécessaire par poste, c'est-à-dire par machine et par salarié. Une addition de tête et hop (claquement de doigts), j'ai mon temps de réalisation ! Et je peux vous dire, qu'à mon avis, la marge d'erreur est faible voire inexistante, si tout se passe bien.	Rep Men Form Conf Soi Intui
<i>Vous travaillez avec un budget, un budget prévisionnel ?</i> Vous savez, on a des commandes au fur et à mesure, en général avec 3 semaines, maximum un mois, de visibilité. Comment voulez vous tenir un budget prévisionnel. Dans notre profession, ce n'est pas possible. Ce n'est pas fait pour ! Le stock, les appro(visionnements), les frais de sous-traitance... tout ça varie chaque semaine, qu'est-ce que je dis, au jour le jour ! <i>Et des tableaux de bord, peut-être, le suivi des résultats, le suivi de choses que vous jugez primordiales dans la vie de l'entreprise ?</i>	O Pil

Oh, pour les tableaux, les résultats, les comptes, il y a l'expert-comptable. C'est son travail, ça ! Les montants du CA et du bénéfice je les ai dans la tête, soyez sans crainte, je sais très bien où on va. Les bénéfices me conviennent, quand je compare à d'autres boîtes similaires, on ne se débrouille pas si mal ! <i>Vous avez des points de comparaison avec d'autres entreprises ?</i> Je vais aux réunions annuelles de notre fédération. Ce n'est que plaintes et jérémiades ! Alors, je me dis que je sais quand même bien y faire. Et puis – comme vous - je vais sur les sites internet où on peut voir les résultats des confrères. Alors je frôle l'autosatisfaction !! (rires) <i>Quel est votre rôle principal dans l'entreprise, selon vous ?</i> (Silence)... Bonne question !... (silence). Comment vous dire ? Quand il y a des bras et des jambes, il faut une tête pour conduire tout ça.... <i>Vous coordonnez, principalement ?</i> Oui, c'est cela ! Je coordonne l'équipe. Tout transite par moi. Faut dire que j'ai tout en tête. L'ordinateur, c'est un peu moi, ici !! (rires). Vous me trouverez aussi bien sur une machine, qu'au volant du camion, ou qu'en rendez-vous avec le banquier !! <i>Vous accordez une place importante au ressenti, pour la gestion de l'entreprise ?</i> Vous avez des enfants ? Eh, bien c'est pareil. Quand un gosse a quelque chose qui ne tourne pas rond, sa mère le sent, hein ? Vous connaissez ça ? Moi, c'est pareil avec ma boîte ! Je sens si ça va ou pas ! J'ai toujours vécu avec elle... et même pour elle ! Je sais tout d'elle ! Vous savez, tout petit, je passais mon temps à jouer dans la sciure, sous les machines. On n'était pas trop regardant avec la sécurité à l'époque. Puis j'ai donné un coup de main, après l'école, et pendant les vacances. Je n'attendais que ça, que ce moment là ! Quand j'ai accepté de faire des études techniques, c'était vraiment bien parce qu'il fallait en passer par là pour reprendre convenablement l'entreprise de mon père. Il ne voulait pas que je reste un artisan toute ma vie, et il avait raison. Mais dans ma vie, tout à toujours tourné autour de cette boîte. C'est mon gosse, ma réalisation, ma fierté ! Alors me demander si je la sens, vous pensez ! Je ne fais que ça.... La humer,	Exp Cpt O Conn Form Obj Pers Bchmkg Rés R Bchmkg Bes Bes Cent Form Impl X° Déc Intui Eng Pers Conn E Comp Tech Ant Rep Obj Pers Bes

même ! (rires) <i>Votre expert-comptable vous conseille souvent, pour des problèmes précis ?</i> On s'entend bien, mais je ne l'embête vraiment pas trop. (silence) Oui, il me guide pour le choix du financement des véhicules, des choses comme ça ...Il m'explique aussi des points du bilan ou du compte de résultat que je ne saisis pas bien. Pourquoi on a tel chiffre, les évolutions, les tendances... <i>A quel propos, par exemple ?</i> ... Les sommes d'entretien des machines, d'achat de petit outillage. Ou alors les charges de personnel ou d'intérimaires...ce qu'il faut mieux faire... pourquoi ...il a un côté pédagogue ! <i>D'autres personnes peuvent être amenées à vous conseiller dans la gestion de l'entreprise ?</i> Ah, non ! Vous savez, chaque entreprise est un cas particulier. Ce qui est vrai pour l'une ne l'est pas forcément pour une autre. Alors, à part mon expert-comptable, personne ne peut se mêler du fonctionnement de ma boîte. Et puis, comme on dit : « les conseillers ne sont pas les payeurs » ; c'est moi qui paierais les pots cassés. <i>Vous avez déjà envisagé suivre une formation de gestion, en formation continue, en séminaire, en stage ?</i> Ouh, la la !! Vous voulez dire aller perdre mon temps dans un relais-château avec des gus qui croient tout savoir ! (rires et geste à l'appui). <i>Avez-vous déjà eu l'impression de prendre un risque par votre gestion de l'entreprise ? Un risque pour vous, ou pour l'entreprise, ses salariés ?</i> Oh, non, jamais ! Et ce n'est pas qu'une impression, je suis sûr que je n'ai jamais mis l'entreprise en danger, si peu que ce soit ! <i>Comment voyez-vous l'avenir, le vôtre, celui de l'entreprise ?</i> Le mien dépendra de celui de la boîte ! Rentier, si j'arrive à mettre l'entreprise en « gérance ». (rires) Malheureux comme un chien, si je n'arrive pas à vendre mon outil de travail. Mais le terrain m'appartient en propre, pas à la société. J'aurai bien mérité que la boîte me fasse une retraite en or, parce que j'en ai dépensé de l'énergie pour elle ! C'est plus que ma danseuse !! <i>Pour autant, vous n'avez jamais souhaité la faire croître ?</i>	Exp Cpt Déc Rés R App CDG Risk Conf Soi Tmp Log Log Eng Pers

Pour quoi faire ? Je gagne très bien ma vie comme ça ! Prendre le risque de tout perdre quand tout va bien, faudrait être maso ! Non, non ! Agrandir, ça signifie plus de personnel, plus d'obligations, plus de risques, plus de soucis....Mais, surtout, pour quoi faire ? je vous le demande ! <i>Certains propriétaires-dirigeants trouvent une satisfaction à accroître la taille de l'entreprise, à être à l'origine de son développement ...</i> ... Eh bien, pas moi. Mais pas du tout !! Grand bien leur fasse, ça me fait des sous-traitants super bien équipés ! (rires) <i>Votre rêve, ce serait quoi ?</i> ...La même boîte, dans un pays où il fait toujours beau ! (rires)	App Croiss Log Risk App Croiss Bes

La conversation se poursuit encore très longtemps sur le parking, mais prend un tout autre aspect. Le dirigeant se livre tout différemment que dans son bureau.

Conversation informelle avec le dirigeant	Codage
Monsieur M. prend plaisir à expliquer, et à largement (!) commenter, ses activités sportives. Celles qu'il pratique depuis très longtemps (planche à voile, plongée...), comme celles qu'il a découvertes tout récemment (parachutisme, <i>body-board</i> et surf, et même un stage d'initiation au <i>kite-surf</i> au programme de cet été !). De plus, il se positionne un peu en limite d'âge pour pratiquer certains de ces sports, il le sait et en rit. La prise de risque lors d'une activité physique semble être une évidence pour lui, afin de s'affirmer vraiment dans un sport. Le dépassement de soi-même paraît le guider dans ses loisirs. Puis, il rentre de nouveau dans le bureau, « gérer l'entreprise en bon père de famille » !	Risk

Etude de cas Hermès

Propos recueillis pendant la visite de l'atelier	Codage
Après avoir suivi des études de mécanique automobile et avoir travaillé dans un garage, il a été amené à travailler dans une petite entreprise du secteur du bois, dans la région, ce qu'il appelle le « destin ». De même, le fait que dès sa création en 1997, l'entreprise se soit orientée vers du sur mesures, mais de petite qualité (moyenne gamme) représente le « destin ».	Comp Tech Exp Pro Sec Act Sec Géo Dét Anc Dir Strat Dét
Pendant toute la visite, le dirigeant n'a pas eu un regard pour les salariés, pas eu un seul mot agréable envers eux. En revanche, il critique leur travail, soit vis-à-vis de moi, soit en leur imposant de pratiquer autrement. Il explique qu'il prend en charge beaucoup d'opérations à l'atelier, des opérations que les salariés ne sauraient pas mener à bien. En effet, ses explications portent plus volontiers sur l'aspect technique que sur son mode de gestion.	Mot Sal Impl X° Conf Comp Tech Comp Mgt
Il semble fier de m'annoncer la commande d'une nouvelle machine : un centre d'usinage à commande numérique pour un coût de 150 k€. Cet investissement est effectué uniquement pour combler un léger retard par rapport aux concurrents. Vu les capacités de cette machine, il pense « être au niveau » pendant 10 ans. Il semble étonné que je lui demande l'avis de l'expert-comptable concernant cet investissement, puisqu'il s'agit de moderniser l'outil de production, à son avis le comptable n'est pas concerné !	Hz Tmp Exp Cpt
Il ne souhaite absolument pas la croissance, même si son marché est peu « glorieux » et ses revenus pas « gigantesques » ; il considère que l'entreprise « marche bien comme ça ! ».	Reg App Croiss Obj Pers Dét
S'il attribue beaucoup de torts aux ouvriers, il formule plein d'éloges envers le métreur, qui semble être son bras droit dans un domaine plus étendu que celui du suivi de la production... Pourtant il affirme être indispensable au bureau. Il assure lui-même le contrôle de la qualité, même si elle est relative. Il semble prendre plaisir, même s'il est par ailleurs assez expéditif, à expliquer des détails de la vie de l'entreprise, détails quasiment sans importance.	Conn E Conn E

Il ne situe pas vraiment l'apport potentiel d'appartenir à des réseaux, même s'il affirme être intégré dans plusieurs réseaux relationnels et professionnels depuis la création de l'entreprise.	Rés P Conf

Retranscription interview	Codage
<i>La nouvelle machine, le centre d'usinage, dont vous m'avez parlé dans l'atelier, cela va radicalement transformer votre production ?</i> Non, pas radicalement, mais j'en attends beaucoup ! Un gain de temps, donc une meilleure rentabilité. Une précision de coupe très performante, donc une qualité améliorée. Des possibilités qu'on n'avait pas jusqu'alors, donc de nouvelles formes ; enfin, pas vraiment nouvelles, mais des formes qui sortent des sentiers battus, donc un peu d'innovation. Et puis de la sécurité : moins de décibels encore, moins de poussières émises dans l'air ambiant. <i>Que des points positifs, alors ! Et des effets non souhaités, non souhaitables, à votre avis ?</i> Oui, ça grince déjà des dents à l'atelier pour savoir qui va faire la formation. Il s'agit d'aller 5 jours à Strasbourg, alors toutes les bonnes excuses sont valables pour ne pas y aller ! <i>Vous allez gérer ça comment ?</i> Ben... deux désignés volontaires ! Comme au service militaire ! (rires) L'un des deux est un nouvel embauché qui semble volontaire et impliqué... on verra bien ! <i>Les salariés sont bien informés des modifications que va entraîner ce nouveau centre d'usinage, c'est un gros changement quand même ?</i> ...oui, ils savent plus ou moins comment on s'organisera. Mais moi-même je pense que j'aviserais le moment venu... on va en profiter pour ré-agencer un peu l'atelier. Le rendre plus fonctionnel. <i>Vous en avez discuté avec les salariés, ils ont donné leur avis, fait des suggestions ... ?</i>	Rent Obj E Obj E Mot Sal Mot Sal Tmp Int émo Tmp Mot Sal Tmp

Des avis, ils n'en ont pas beaucoup... Ils ont pris l'habitude de se reposer sur moi, vous savez... <i>Et au niveau financier ? Vous avez planifié, établi des budgets prévisionnels ? Une étude de marché, peut-être ?</i> Non, non ! Mais c'est l'évidence qu'il faut investir pour ne pas être dépassé par les confrères. Il est même grand temps, on serait plutôt en retard sur les autres. Mais là, on sera au top, pour un bon moment ! <i>Vous estimez comment la rentabilité espérée ?</i> Ah ! Pour les subventions ... ? On demande au Conseil Régional et au Conseil Général. Alors il faut fournir un budget prévisionnel – oui, c'est ce que vous me demandiez – c'est l'expert-comptable qui va l'établir. Et pour tous les autres documents, la chambre des métiers s'occupe de tout. En plus, ça donne plus de poids au dossier quand il est monté par un organisme plutôt que par nous. <i>Mais l'expert-comptable aura besoin de votre avis pour le prévisionnel...</i> Oui, bien sûr ! Pour quelques chiffres, mais ils ont l'habitude, ils savent très bien ce qu'il faut mettre dans ce genre de dossier. Franchement, comment savoir à l'avance ce que ça va vraiment changer ? Comme je vous disais : gain de temps, meilleure qualité. Maintenant, faut trouver les commandes pour que ce centre d'usinage fonctionne à plein temps. <i>Ce n'est pas encore le cas ? Vous avez quelle visibilité en termes de commandes ?</i> Un ou deux mois, jamais plus. Sauf quand on décale les chantiers parce qu'on ne peut plus suivre. <i>Mais par les devis – vous établissez toujours des devis préalables aux commandes ? – par les devis vous devez situer les commandes potentielles ?</i> Oui, mais c'est toujours à réaliser tout de suite, sauf rares exceptions ! <i>Pendant et après une fabrication, comment faites-vous pour surveiller que les coûts prévus ne sont pas dépassés ?</i> Pour les fournitures, si le métreur ne s'est pas trompé, et si on ne fait pas de casse, il ne doit pas y avoir de dépassement, logiquement. Pour la M.O., c'est plus compliqué. Beaucoup de paramètres rentrent en ligne	Int émo Cent O Déc Hz Tmp Exp Cpt Dél Dél Exp Cpt Conf Tmp Tmp Risk Conn Env Tmp Qd Mat Cal éca Qd MO

de compte. Il y a souvent des erreurs de compréhension à l'atelier, alors il faut recommencer. Et puis, le temps dépend de la motivation des gars. J'entends par là que le lundi et le vendredi, ou après 16 heures... et l'été quand ça cogne un peu dans l'atelier, eh bien, ils sont moins productifs ! <i>Mais, concernant les erreurs de compréhension – compréhension des plans, j'imagine – il existe un superviseur, un chef d'atelier ?</i> ...oui, mais il ne s'en rend pas toujours compte à temps.... C'est souvent moi qui découvre le « pot aux roses » ! Et alors là, personne n'est jamais responsable ! <i>Vous passez beaucoup de temps dans l'atelier ?</i> Comme je viens de vous dire, il faudrait que j'y sois en permanence. Mais ce n'est pas toujours possible, j'ai des rendez-vous de chantier, avec les architectes ou les clients, et puis la gestion, l'administration, les paperasses, quoi ! Quand il y a un usinage que je suis sûr qu'ils vont me louper, je préfère le faire moi-même ! C'est souvent, le matin avant qu'ils n'arrivent, ou le soir quand le téléphone arrête – enfin - de sonner ! <i>Mais vous avez une secrétaire, je l'ai eue la première fois que j'ai appelé à l'entreprise...</i> Bien sûr, mais pour 9 appels sur 10, c'est moi qui ai la réponse : la date de livraison des panneaux, le coloris retenu, les modif(ications) de plans ou d'implantation, le départ de la marchandise.... Pour tout ça, il faut que je réponde. <i>Quand vous parlez de la gestion de l'entreprise, cela comprend un peu de contrôle de gestion... ?</i> Oui... je contrôle tout ce qui se passe... <i>Vous établissez des tableaux de bord, des suivis de certains chiffres clés... ?</i> Des petites fiches, quoi ! Oui, oui, pour chaque client, je note tout ce qu'on fait comme CA, et les modalités de règlement. Je veux dire ceux qui traînent un peu à régler sont fichés, c'est le cas de le dire ! Pour les clients les plus courants, je sais exactement qui règle comment ! Mais on a quand même un volume de clients important, et quand on n'a pas travaillé pour un, depuis un bon moment, je retrouve comment s'était passé le retour de la traite, s'il est réglo ou pas ! C'est noté ! <i>Qu'est-ce que vous notez aussi ?</i>	Mot Sal Int émo Impl X° Mot Sal Impl X° Impli X° Comp Tech Cent Conf Cent App CDG Form O Suiv Form

J'ai des fiches – vous savez les petites fiches cartonnées – pour chaque salarié. Et je les garde même quand ils quittent l'entreprise, ça peut servir ! J'y note toutes les absences pour convenances personnelles, maladies, A.T., congés parentals...tout ! Je note les dates où ils ont des augmentations, des primes exceptionnelles...et puis aussi des lettres de mise en garde, ça arrive, pas souvent, mais il m'arrive de me fâcher ! A une époque je notais même les disputes, les embrouilles...mais en fait, ça je m'en souviens très bien, pas besoin de le mettre par écrit !! Et je ne veux pas que ça traîne ! Je notais aussi ceux qui savent dire « merci » à une augmentation ou une prime conséquente... ben, là, ça s'est arrêté tout seul.... C'est un mot sorti du vocabulaire !! (mimique) Ce que je n'ai pas besoin de noter, non plus, c'est ceux, enfin celui qui veut toujours avoir en sa possession la convention collective, les textes de loi....Ils ont toujours bien peur de se faire rouler !	Risk O Suiv Form
<i>D'autres ... tableaux ...ou fiches cartonnées ?</i>	
Ben, les résultats, mais ce n'est pas que pour moi (il sort une feuille A4 sous pochette transparente). L'administration nous embête tellement avec des chiffres de toutes sortes, que j'ai tout ça dans un tableau tenu à jour ! <i>(Il me fait signe de me lever pour regarder avec lui)</i> Bon, le CA, le résultat – toujours du bénéfice, hein – et puis des trucs comme le nombre d'heures travaillées par an, l'effectif moyen de l'année, le montant des salaires pour l'année, la somme de sous-traitance, le CA par type d'activité. Alors là, ce n'est pas de la haute précision, d'ailleurs, voyez, c'est des pourcentages en chiffres ronds... Et puis, le montant des stocks et des encours au moment du bilan et du bilan intermédiaire...	Form
Voilà, tout ça tous les ans. On voit les évolutions, les normales comme les pas normales !!	O Conn Rep Men
C'est vrai que, quelque part, c'est parlant un truc comme ça. Mais l'administration ne nous demanderait pas ces chiffres, je ne noterais pas tout ça !	Form
Il n'est jamais bien loin, ce document, ça et le numéro SIRET et celui de TVA intracommunautaire, il faudrait même les savoir par cœur ! Moi, c'est les numéros des comptes bancaires que je sais par cœur (rires) !!	Log
<i>Quoi d'autres sur vos petites fiches ... ?</i>	
... A une époque, j'avais construit comme un calendrier avec toutes les échéances à ne surtout pas louper ! Mais maintenant, je les connais par cœur, mais le calendrier doit encore exister quelque part !!!	

<i>Qu'est-ce qu'il comportait, ce calendrier aide-mémoire ?</i> Toutes les échéances des organismes qui ne rigolent pas avec les dates, et celles qui font un trou dans la trésorerie, et qu'on a intérêt à voir arriver ! Bon, le 15, l'URSSAF, l'ASSEDIC et la Pro BTP - c'est notre organisme des retraites. <i>(Il « griffonne » en même temps sur son sous-main/calendrier publicitaire)</i> Tous les 3 mois, les assurances un peu plus précises : assurances vie des Etam, complémentaire des Cadres, cotisation à la fédé(ration) du bâtiment.... Et des trucs qu'on vous refourgue plus ou moins, vous savez, comme des cotisations « Homme-Clé », des retraites complémentaires... Et puis des dates tordues : le jour de prélèvement du téléphone, d'internet, du fax, des portables, de l'électricité et du gaz, de Total-gaz - c'est le combustible du chariot-élévateur, de la SITA - c'est l'organisme qui nous évacue les déchets, bref les abonnements en tous genres. Et puis les prélèvements de Crédit-Bail ou de remboursement d'emprunts... L'assurance – incendie, perte d'exploitation, RC, etc...- maintenant c'est calqué sur les dates du bilan. Avant, c'était leurs dates à eux, ça compliquait la vie du comptable. Et j'en oublie, là ...comme ça ! En gestion, les dates sont aussi importantes que les sommes ! <i>Et concernant le contrôle de la production, vous m'avez dit établir des devis, vous vérifiez que les coûts qui ont été prévus correspondent bien aux coûts effectifs ?</i> Ça, c'est le travail du chef d'atelier et du métreur. Le chef d'atelier remonte les informations et le métreur a tous les calculs sur son micro, il les refait avec les consommations et les temps réels, dans une autre colonne, quoi. Comme ça il sait si on est bons. En fait, il ne me le dit que quand on dépasse, ou alors quand on a été très en dessous du prévisionnel. Les affaires avec du super bénéfice ! Et ça arrive, quand il peut compter large au devis, sans que le client s'en rende compte ! En fait, je n'ai connaissance que des extrêmes, pas des cas « normaux », sans histoire ! <i>Et vous, vous faites des calculs de rentabilité ? Par exemple, la rentabilité moyenne par salarié... ?</i> Non...Vous savez, quand tout va bien, pourquoi se prendre la tête ! De toute manière, le nombre de salariés, il est décidé par le nombre de machines, de postes. Là où on pourrait jouer sur l'effectif, c'est au montage, mais souvent c'est un polyvalent qui « sécurise » la production si un gars est absent, malade ou autre... <i>Donc l'effectif est stable, de ce fait vous pouvez connaître les charges fixes</i>	Rep Men Dél Qu Cal Ana Cal App CDG O Suiv

<i>mensuelles ?</i> ... Oui, au niveau des salaires, c'est stable, il y a juste les mois avec les primes de vacances. Il n'y a que quatre salariés à la caisse des congés payés. (silence) <i>Et les autres charges fixes ?</i> ...C'est vrai qu'il faudrait faire l'addition un de ces quatre (rires) ! <i>C'est un coefficient global qui est utilisé dans les devis, alors ? C'est votre expert-comptable qui l'a calculé ?</i> Oui, c'est ça ! C'est un poste fourre-tout : la marge, les consommables, les trucs qu'on ne peut pas détailler à chaque fois ...Les charges fixes, quoi ! (Hésitation) On multiplie les matériaux par environ 50%. <i>Et pour le taux horaire ?</i> On le réévalue à chaque fois qu'il y a des augmentations de salaires, ou quand l'expert-comptable trouve que la marge diminue un peu. (Hésitation) En fait, je sens bien jusqu'où je peux aller...(gêne). Et le taux est différent, par exemple quand la fabrication demande beaucoup de temps sur la postformeuse, c'est une machine qui chauffe très haut, donc qui consomme beaucoup et coûte en électricité. En plus, le gars dessus est spécialisé. C'est pareil pour la plaqueuse. Si c'est que du débit, le taux horaire est moins élevé, c'est un ouvrier de base. <i>Vous avez l'impression de souvent utiliser votre intuition dans la marche de l'entreprise ?</i> Non !... enfin, si... oui ! Oui, ça arrive souvent en fait. Parce que j'ai l'habitude, je sais où je vais, quoi que je décide !	Ct rev Ct rev Dél Exp Cpt Intui Comp Tech Intui Conf Soi

Il m'autorise à poursuivre l'entretien avec le métreur, sous couvert de visualiser les calculs d'écart.

Entretien avec le métreur	Codage
Cette personne paraît d'emblée être très au fait du fonctionnement de l'entreprise, comme de son environnement, et avoir des compétences en gestion. Plus âgé que le dirigeant, il parle très rapidement de sa retraite et émet quelques craintes concernant les suites de son départ. Il souhaiterait commencer rapidement à former un remplaçant, ce qui est impensable pour le	Hz tmp

dirigeant. Néanmoins, il affirme apprécier travailler avec M. P., et cela quasiment depuis l'origine de l'entreprise, et parle avec plaisir d'un travail régulier, sans imprévus et « huilé ». Il discute très souvent de la marche de l'entreprise avec le dirigeant, qui apprécie recueillir son avis. Il semble surpris concernant mon questionnement quant au risque financier inhérent à un tel investissement. Le dirigeant survient (pour mettre fin à l'entretien ?) et le constat de leur complicité s'impose.	Adh Sal

Etude de cas Aphrodite

Propos recueillis pendant la visite de l'atelier	Codage
L'entreprise compte à ce jour 22 salariés. Le dirigeant met en avant le fait que les salariés changent facilement d'entreprise, actuellement, de leur propre chef pour justifier un effectif en 'dents de scie'.	Mot Sal
L'entreprise n'est pas spécialement endettée vu le parc de machines, plutôt récent ; en revanche certains investissements sont financés par Crédit-Bail.	
L'entreprise travaille en sous-traitance pour des bureaux d'étude de la région parisienne.	Mod Dist
Le dirigeant souffre de cette situation : - au niveau du moral, il ne se sent pas vraiment indépendant, - au niveau de la rentabilité de l'entreprise, une partie de la marge est absorbée par cet intermédiaire.	Log O Conn E
Le dirigeant reconnaît en toute simplicité qu'il compte bien développer l'entreprise car il a toujours rêvé d'être « à la tête d'un empire » selon son expression pleine d'humour. Il en est au stade où il souhaite mettre en place la croissance, et il dit rechercher des opportunités : - soit ne plus travailler en sous-traitance pour des donneurs d'ordre, mais il semble paniqué à l'idée de contacter des clients en direct, - soit travailler pour plus de bureaux d'étude, sur toute la France, mais il n'a amorcé aucun démarchage.	Obj E App Croiss
Il n'agira qu'avec prudence, lorsqu'il sera sûr de lui, même s'il doit différer la réalisation de son projet, afin de ne surtout pas avoir « à s'en mordre les doigts ».	Cap Opp Mod Dist Act Act Vol Risk Tmp
En effet, la prise de risque ne semble pas du tout convenir au personnage, pondéré, mesuré, voire « frileux ».	Conf Soi
Le dirigeant a en quelque sorte une double formation : - un Bac technique, - un DUT commerce	Comp Tech Comp Mktg
Il a toujours envisagé travailler avec son père, n'a pas connu d'autres entreprises.	Exp Pro Sec Géo Sec Act Anc Dir
Il a pris financièrement et officiellement la succession de son père en 2003, par « jeu d'écriture » concernant les parts de son père. Il est largement majoritaire, mais des membres de sa famille proche détiennent une part du capital,	Dét K

spécialement sa maman.	

Retranscription interview	Codage
<i>Vous avez des outils de CDG, des tableaux de bord, des budgets... ?</i> Oui, j'en ai un, vous allez certainement vous moquer ! (légère gêne) Il y a des années, ma comptable de l'époque – elle a quitté le cabinet où j'ai toute ma compta, depuis – cette comptable m'avait donné un genre de tuyau... qu'elle devait donner à tous ses clients. Un petit tableau à compléter soi-même chaque mois. Un suivi tout simple, qui permet de suivre l'évolution en deux additions. Cela fait des années, mais j'ai toujours continué à le faire, parce que c'est tout simple et bien pratique. Seulement, je me doute bien que la ligne « charges fixes » qu'elle avait calculée n'est plus à jour. Elle doit même être très en dessous de la réalité. Mais, pour tout vous dire, je n'ose pas demander à mon comptable actuel de la réactualiser, parce que c'est son patron de l'époque, alors s'il me demande d'où je sors ce petit tableau... c'est gênant, n'est-ce pas ? Mais ça m'embête de savoir que ce petit truc n'est plus juste ! <i>Alors, ça consiste en quoi ?</i> (Nous regardons ensemble une copie vierge) Là, le CA H.T. du mois, de toute manière, je le calcule. On retranche ces fichues charges fixes ! C'est dommage que ce soit toujours les mêmes ! On retranche les salaires plus charges patronales – là, j'ai continué à en demander le montant au comptable qui établit les paies, il ne sait pas pourquoi ! Je retranche les achats du mois, la secrétaire fait la somme. Et on obtient un « résultat » approximatif du mois écoulé. C'est fait très <i>grosso modo</i>, mais on voit bien ce qu'on a fait ! Et puis surtout, j'ai pris l'habitude de faire comme ça ! Je me rends compte en deux opérations de l'évolution, de la tendance, puisque je conserve les tableaux des mois précédents <i>C'est super, mais c'est vrai que c'est dommage pour les charges fixes, qui faussent certainement l'interprétation.</i> <i>Vous ne vous lanceriez pas à les calculer ?</i> Je crois que ... euh ... j'aurais peur d'en oublier, ce ne serait pas plus à jour ...pas mieux ! (sourire timide)	Exp Cpt Form O Conn E Ct rev Val App CDG Bes Comp CDG Form Rep Men O Conn E Comp CDG

<i>Mais vous savez, vous pouvez retrouver ce tableau dans le document du bilan et compte de résultat que vous adresse votre comptable, logiquement ça figure à la fin.</i> <i>Vous croyez ... ?</i> <i>Ce n'est pas tout à fait la même présentation, ça s'appelle le SIG, les « soldes intermédiaires de gestion », c'est établi pour l'année. C'est un peu plus ... lourd. Mais c'est le même principe.</i> <i>Ah, bon !...</i> <i>C'est un outil qui constitue un langage commun pour tous les comptables, ou les personnes qui veulent se faire une idée du fonctionnement d'une entreprise. Comme c'est toujours construit sur le même schéma, tout le monde s'y retrouve !</i> <i>(Il me montre le dernier document « bilan – compte de résultat – annexes » qui contient effectivement un SIG. Je le lui commente et faisant des rapprochements avec son outil.)</i>	
<i>Hé, bien ! J'aurai appris ça ! Merci !</i> Je n'aurais même pas envisagé regarder ce document jusqu'au bout, tellement – sans le comptable pour commenter – ça ne me parle pas ! <i>Vous allez vous moquer de moi, mais j'ai souvent envisagé, sérieusement, de suivre des cours de gestion. Pour comprendre tout ça, tout ce que vous venez de me montrer. Et là, eh bien, je crois je suis vraiment décidé à le faire ! Je ne vous remercierai jamais assez !</i> <i>Je vous en prie, ça me fait plaisir de vous avoir éclairé.</i> <i>Il existe toutes sortes d'organismes de formation continue, avec des auditeurs de tous les âges, de diverses fonctions dans l'entreprise, ou des dirigeants de PME, comme vous !</i> <i>(Je lui indique des organismes de formation continue)</i>	Exp Cpt Comp CDG Conn E Eng Pers Conn E
<i>Il y a plusieurs années, j'avais participé à un séminaire pour apprendre à lire un bilan, organisé par la CCI, je crois me souvenir. Je n'avais ri-en-compris pendant deux jours, j'avais souffert, vous ne pouvez pas imaginer. J'avais trop honte de moi. Les autres avaient vraiment l'air de suivre, ils posaient des questions.... pertinentes... ils envisageaient diverses hypothèses, diverses situations. Moi, je ne demandais qu'à ce qu'on m'oublie....et suis parti presque comme un voleur !</i> <i>L'approche en était peut-être mal faite ou pas adaptée. C'est vraiment dommage que vous en gardiez ce souvenir, que ça vous ait découragé ! Mais il y a d'autres manières d'aborder la lecture des données comptables ou simplement chiffrées.</i>	Eng Pers Ech Conf Soi

Eh bien, justement, je n'aurais pas osé vous en parler, mais je fais partie d'un club de développement des PME... Bon, peu importe où et quand ! Eh bien, plusieurs fois il nous est arrivé de discuter entre chef d'entreprises... moyennement à l'aise avec la gestion (sourire timide), d'échanger des idées, des trucs pour se simplifier la vie en quelque sorte. (hésitation) C'est comme ça que j'ai eu confirmation que la façon dont je fais calculer un prix de vente par rapport au coût de revient est en fait très répandue et reconnue comme normale et même ... classique !	Rés R Conf Soi
<i>C'est-à-dire ?</i> Oh, vous allez trouver que j'en suis encore au stade artisanal...Calculer le coût de revient d'un produit, là pas besoin d'avoir fait une Ecole de Commerce. Mais après, pour être certain qu'on n'essaie pas de le vendre trop cher, ou pour s'assurer qu'on ne se spolie pas soi-même... Mon père avait une technique : on ajoute un pourcentage au coût de revient, ce pourcentage représente les....charges de structure, tout ce qu'on ne peut pas ... bon, ne sait pas détailler, et aussi le bénéfice qu'on souhaite faire sur ce produit. On avait toujours fait comme ça, je n'ai rien changé aux méthodes de travail du bureau d'études, mais ... avec ça, j'avais la sensation de marcher sur des œufs ...	Dél
De temps en temps, je tentais le coup de remonter un peu ce pourcentage, je regardais si les devis passaient toujours, des fois je disais au bureau de moduler pour certaines affaires que je voulais absolument ou au contraire qui ne m'intéressaient pas. Mais toujours l'impression de ... « bidouiller », pas de faire de la gestion, vous voyez ?	Ct rev Comp CDG
Et puis un jour, à l'issue de ces réunions, c'est le cas de le dire « autour d'un verre », le sujet roule sur l'augmentation de ce taux...Et je découvre que tout le monde fait comme ça ! La révélation ! Et je m'aperçois que les chefs d'entreprise, augmentent leur taux régulièrement, et modulent en fonction du client... tout comme moi !! Alors, peut-être que c'est de l'artisanat de procéder comme ça, mais en tous cas la méthode fait l'unanimité ! J'ai bien sûr confirmé que « oui, oui, bien sûr, je procède aussi comme cela, c'est l'évidence » ! (rires) Tout ça d'un air détaché alors que je venais d'apprendre...qu'est-ce que je dis ... d'avoir une révélation !! J'ai honte de dire ça, mais vous devez pouvoir comprendre que la gestion, ce n'est quand même pas donné à tout le monde !!	Dét Bes Risk Conf Soi Déc
J'envie les jeunes qui ont une double formation : technique et gestion ! C'est ça l'avenir ! Des techniciens, il y en a plein les écoles. Mais ceux qui, en plus,	App CDG

sont capables de gérer une PME, j'entends « gérer avec brio », c'est vraiment une autre dimension !	App CDG
Et d'avoir de ce fait confiance en soi, ça change tout, on doit moins hésiter, peser le pour/le contre, tergiverser ... moins se poser de questions... quand on sait faire ! <i>Mais vous savez que vous avez en main la meilleure méthode qui soit pour se perfectionner en gestion... ? Appartenir à un réseau professionnel, un club de dirigeants, une association... peu importe, mais pouvoir communiquer, échanger des idées, des méthodes avec d'autres... C'est reconnu être synonyme de réussite !</i> ... (mimique) D'un autre coté, ce n'est pas parce que plusieurs chefs d'entreprises ont adopté une méthode qu'elle est la meilleure ! <i>Ça dépend si vous préférez la meilleure technique enseignée, ou une méthode qui a fait ses preuves en PME ... Les membres de ce club de dirigeants ont des entreprises au bord de la faillite ?</i>	Conf Soi
Non, pas du tout !! (rires) c'est même plutôt l'inverse, et j'envie leur réussite... Pourtant, beaucoup sont aussi partis d'une petite entreprise familiale... <i>Et ils ont confronté leurs problèmes, leurs solutions...partagé leurs hésitations, leurs doutes ...</i> Oh, oui, c'est tout moi, ça !... <i>Allez, dites moi tout, vous utilisez encore d'autres méthodes de contrôle ? Vous vous renseignez sur la satisfaction des clients, des salariés... ? Vous établissez un budget... ? Je suis sûre que vous surveillez bien la marche de l'entreprise ?</i>	Obj Pers
Oui (timidement), mais vouloir savoir si les clients sont satisfaits, si les salariés ... oui, aussi, sont satisfaits ... ce n'est pas du CDG ! <i>Mais vous le faites ? Pour évaluer la notoriété de votre entreprise ? Donc pour contrôler qu'elle fonctionne bien ? Pour en contrôler la gestion ?</i> Dans un sens... oui ! C'est vrai !... Mais mon budget, là non, je ne vous en parlerai pas !! Et je ne vous le montrerai surtout pas ! (rires ! En deux clics, le budget prévisionnel est à l'écran) Je ne vois vraiment pas quel intérêt peut présenter ce... budget, pour vous ! C'est vraiment pour repérer quelles sont les dates où la trésorerie va être excédentaire ou l'inverse ! Comme je suis un inquiet, en fait c'est aussi pour	O Suiv App CDG
	Conf Soi

m'assurer que toutes les échéances passent bien... <i>Vous savez que très peu de dirigeants de PME de votre secteur d'activité contrôlent comme cela, avec autant de soin !</i> (rire flatté) Je suis un inquiet, je vérifie ce budget plusieurs fois par semaine, si ce n'est pas plus !!! Mais c'est vrai que dans cette activité, on ne peut pas avoir une grande visibilité... deux mois maximum, et encore ! Voilà !	Risk Risk Conf Soi

C'est vraiment parce qu'il ne sait pas dire « non » que le dirigeant m'autorise à retourner dans l'atelier. Il en est légèrement contrarié, car il n'en perçoit pas la nécessité.

Entretiens avec les salariés de l'atelier	Codage
L'unanimité se fait sur le besoin d'établir une comparaison entre le père, ancien dirigeant de l'entreprise, et le dirigeant actuel.	
Le père était plus sûr de lui, mais plus autoritaire aussi, parfois même coléreux. Le fils semble en recherche de légitimité :	Conf Soi
il donne les ordres trop gentiment, « il semble s'excuser », il revient sur certaines décisions, avec quantité d'arguments et d'excuses, il emploie souvent « vous croyez », « vous pensez comme moi », « vous trouvez aussi ».	Comp Mgt
Pour autant, il semble apprécié et aucun ne se moque de lui : « c'est son tempérament ».	
Les salariés qui quittent l'entreprise sans raison apparente, sont jugés comme « peut-être ceux qui ont besoin de plus de sécurité ».	
Ses compétences techniques sont reconnues et appréciées, puisqu'ils peuvent le solliciter « sans qu'il se fâche, lui ! ».	Comp Tech Mot Sal
Le fait de travailler pour des donneurs d'ordre constitue une sécurité pour les salariés, une « assurance d'avoir du boulot ».	Risk
De toute évidence ils n'ont pas connaissance du projet d'émancipation des donneurs d'ordre que sont les bureaux d'étude.	

Etude de cas Zeus

Le dirigeant vient lui-même au devant de moi, sur le parking-aire de chargement des camions. Il me félicite d'être ponctuelle, vu la difficulté à trouver l'entreprise, ce qui est vrai. La conversation débute comme si nous nous connaissions déjà : il me questionne sur l'avancement de la thèse et sur les difficultés rencontrées.

Retranscription interview	Codage
Notre truc : c'est le développement durable J'ai tout basé là-dessus et c'est porteur, du moins actuellement ! J'ai vu venir le coup, il y 6 ou 7 ans, personne n'en parlait encore, mais on commençait à se demander comment on pourrait recycler tout ce que l'on produit en quantité industrielle. Alors j'ai anticipé. C'était, à l'époque, un peu quitte ou double : on ne savait pas vraiment où on allait ! Il s'est avéré que j'avais bien vu venir et que tout l'investissement dans ce sens a été rentable ! <i>Vous pouvez me parler de cet « investissement », comment vous avez pris les décisions, établi les choix de financement... ?</i> Ce n'est pas difficile, soit on déposait le bilan quelques années plus tard, soit on investissait dans l'éco-conception... la chance, c'est que la banque nous a suivis, ils y ont cru aussi ! Enfin, disons, que j'ai su trouver les arguments pour les persuader, même si à l'époque ce n'était pas encore reconnu ! On a investi dans du matériel qui permettait de ne travailler que des matériaux reconnus par les idées d'éco-concept. Le MDF pour 40 %, le massif - pin et hêtre - pour 30 %, le multiplis pour 25 à 30 %. Et puis le bouleau, qui est un produit de substitution, parce que son impact est moindre. Bon, je pars vers la technique, mais en fait on mesure l'impact environnemental des matières premières, on compare la valeur énergétique d'un matériau à l'autre Vu que nos clients sont des mairies, les acheteurs des mairies, et les crèches publiques, surtout, et privées aussi, les mairies pratiquent une incitation aux normes de développement durable, on peut dire que c'est du lobbying. Alors, nous, on est aux premières loges ! On travaille beaucoup avec les caisses d'Allocations Familiales qui ont une politique de développement écologique, ça continuera à être très porteur dans le futur.	Eng Pers Strat Tmp Pro A Risk Intui Succ Strat Comp Mgt Pro A Conf Soi Eng Pers Strat Tmp

<i>Vous avez été dans les premiers, mais vous n'êtes plus les seuls à faire de l'éco-conception sur ce secteur d'activité ?</i>	
Non, bien sûr, mais pour avoir une vision du marché on fait de la veille, en international. Il existe 3 concurrents européens sur notre marché.	Conn Env SI
Un (faible, 250 salariés) allemand, un belge, un suisse, plus les pays émergents dans ce secteur d'activité (Espagne, Italie).	
En France, 2 concurrents (35 et 30 salariés). En fait, le marché européen se résume au marché français.	
On participe à des salons, on exploite au maximum les relations commerciales des commerciaux.	Rés R
Il faut bien comprendre que nous ne subissons pas la normalisation très poussée, mais qu'on l'utilise. Sur le marché européen il existe des normes très importantes, qui verrouillent le marché (les barrières à l'entrée) c'est pour cela qu'il fallait être dans les premiers.	Pro A Tmp
<i>On peut appeler cela une stratégie, alors ?</i>	
Notre choix est surtout celui d'une stratégie de réactivité.	Strat
Une stratégie doit être mesurable et mesurée, en termes d'objectifs.	App CDG
Mais aussi acceptée par les salariés, qu'ils y adhèrent.	Mot Sal
L'effectif est passé de 49 à 35 en 3 ou 4 ans, maintenant il se stabilise. En fait, on est passé du stade artisanal au stade industriel avec de la casse (du licenciement, quoi !).	Obj E Ech
Maintenant on est parvenu à un petit stade industriel, même sans évolution des effectifs, mais dans la manière de voir.	Rep Men
<i>Vous aviez quels objectifs alors, en entamant une telle évolution ?</i>	
La réactivité ! Mettre en place une certaine réactivité a consisté à passer d'un délai moyen de livraison de 18 - 24 semaines à 8 semaines. Ceci en 4 ans de transformation. Et depuis les 2 dernières années, on est capables de livrer en moins de 4 semaines, sur certains produits, on peut même répondre sous 3 jours. La transformation qui permet cela c'est de travailler sous forme de « picking ».	Strat Comp Mgt
<i>Il vous a certainement fallu planifier la gestion pour en arriver là ?</i>	
On fait un budget prévisionnel, pour avoir une certaine visibilité de ce qu'il faut, puis on se débrouille pour mettre en œuvre les moyens nécessaires pour le respecter : les commerciaux doivent ramener du CA, il faut un retour mesurable en termes de CA. Ensuite, on vérifie la valeur ajoutée.	O Pil Tmp App CDG O Conn
<i>Vous utilisez des outils de contrôle de gestion, alors ?</i>	

Ce que je veux c'est pouvoir mesurer du qualitatif par du quantitatif. Par exemple : un délai se mesure par une quantité, un taux de retour des devis de 70 % reflète la qualité... Je pars du principe que seul ce qui est mesurable est un bon indicateur. Notre stratégie de développement durable ne se limite pas à l'éco-conception, toute l'équipe est sensibilisée à la protection de l'environnement. Par exemple, dans le tableau de bord, on prend en considération les déplacements des commerciaux, pour les réduire, dans le but de mesurer l'émission de CO2 sur le terrain... ! On va jusqu'au bout du problème, ce n'est pas qu'une façade ! Les objectifs des commerciaux figurent aussi dans le tableau de bord : le nombre de visites sur le terrain, le CA à réaliser et réalisé, les marges. Mais aussi les délais du bureau d'études (on affiche la volonté que 90 % des devis sortent en moins de 15 jours), les délais de SAV (là, une volonté de délai inférieur à 1 semaine), le délai pour la CAMIF qui doit être inférieur à 10 jours. Les objectifs des commerciaux sont négociables mais pas négociés (rires !). Ils doivent apporter la preuve qu'on ne peut pas atteindre un objectif, sinon c'est qu'on ne veut pas !! En fait, pour tout vous dire, l'objectif 2010 c'est un CA multiplié par deux, avec bien sûr un nombre de commerciaux adapté et les moyens adéquats. En fait, pour les commerciaux, on calcule leur rentabilité en fonction du potentiel de leur secteur et de la politique de la petite enfance de leur département. Dans le tableau de bord il y a aussi les délais de livraison, bien sûr. <i>Et vous utilisez des outils d'aide à la prise de décision, pour les investissements en machine par exemple ?</i> Quand il s'agit de prendre une décision pour un investissement, je veux avoir une vision du marché. Pour notre prochain gros investissement (une chaîne de finition de 3 millions d'euros !) je veux faire faire une étude de marché : 20 000 euros quand même ! Mais en général, je prends mes décisions en travaillant avec des fichiers Excel. <i>Et pour les décisions comme celle du prix de vente ... ?</i> Concernant les prix pratiqués sur le marché, il existe une veille de la concurrence, on fonctionne au coût de marché, avec une marge définie. En fait, il n'existe pas d'analyse du temps passé en fabrication, on arrive à se rendre compte si on est « dans les clous » avec le prix théorique. Après le lancement d'une gamme, on s'oriente vers un gain de temps sous 2 ans.	Indic App CDG Mot Sal Val Tbl B Eng Pers Obj E O Pil Tbl B Comp Mktg Com Mktg O Plan Obj E O Conn Tbl B O Déc Conn Env Form O Déc SI Cal éca Ct rev

<i>En fait c'est du target costing ? Vous partez de l'objectif à atteindre...</i>	
... Et on se débrouille pour rentrer dedans le produit et sa marge, et les charges de structure, on peut dire ça comme ça ! Certains mobiliers, au début, se positionnent mal, mais on travaille à réduire les temps. C'est le travail du bureau d'étude. Et plus un type de meuble est rodé, plus il marge. Seulement on doit renouveler la gamme régulièrement... Les concepts évoluent, les coloris surtout, les formes... En fait, on anticipe plutôt les tendances, des années à pastels, des années à couleurs vives..., des formes qui représentent, qui suggèrent une idée de héros, de jeu... des formes géométriques, des formes douces.....et on conjugue formes et couleurs quand on est en manque d'idées !! (rires)	Ct rec Appr Tmp Tmp
<i>Qui a conçu ces outils de CDG, comme les tableaux de bord ? Qui les utilise ?</i> Je les ai lancés, ils s'améliorent naturellement, presque ! Chacun peut y apporter l'indicateur qui l'intéresse ! Mais, bon, chacun sa partie, les centres d'intérêts des commerciaux, ceux des responsables fabrication, ceux du comptable, les aspects financiers.... Je centralise en quelque sorte, je mixe tout cela ! Et on discute de l'analyse de toutes ces remontées, de leur articulation.	Qp Cal Qu Cal Mot Sal Dél Cent Mot Sal Ana Cal
<i>Vous avez de fortes compétences en gestion, alors ?</i> Quand je suis entré ici, j'ai commencé par une formation continue à l'IFG, pendant un an, deux jours par mois. En plus, l'ancien directeur, me suivait et me guidait. Il y avait beaucoup à apprendre de son expérience, même si la situation n'était pas terrible. Je veux dire la situation financière. Comme c'était un peu le talon d'Achille de l'entreprise, j'étais bien obligé de perfectionner mes petites connaissances en gestion. En fait, j'avais une formation de technico-commercial, avec un peu de gestion, mais juste le minimum, pas assez pour le terrain. Cette année de double formation (l'IFG et le directeur) m'a énormément apporté. En plus, on était très peu dans la promo (8 ou 9 auditeurs), il y avait une ambiance super studieuse, et on est resté en liaison, tous. On s'est ainsi constitué un début de réseau relationnel qui s'étend et fonctionne à merveille. Il y en a toujours un qui a – ou qui sait où trouver – la solution à un problème... C'est rassurant, vous savez ! Parce que, ensuite j'ai été tout de suite en roue libre.	Comp CDG Comp Mgt Val Ant Dir Comp Tech Comp Mktg Rés R Risk Conf Soi
<i>Et vous avez eu l'impression de prendre des risques, parfois ? Souvent ?</i> Non, des risques calculés, ce n'est plus des risques ! Il faut oser ce n'est pas pareil. Très vite l'éco-conception s'est imposée à nous ! Elle nous a	Risk

rendus gagnants, très vite... Il fallait juste le temps de la mettre en place comme il faut, et d'en récolter les fruits. <i>Quel a été votre parcours professionnel, avant cette entreprise, vous aviez travaillé, vous êtes très jeune ?</i> J'ai 36 ans, quand même. J'ai travaillé dans plusieurs grosses boîtes comme technico-commercial, un peu partout en France. Rien à voir avec le mobilier ergonomique et l'éco-conception. Maintenant, je me sens vraiment à ma place, ici. En plus, je vais vous avouer qu'on est un peu collègues : j'enseigne l'éco-conception à l'ENSTIB. C'est très enrichissant ! Je suis aussi, de ce fait, intégré au groupe de recherche sur les matériaux, c'est passionnant tout ce qui est en gestation comme innovation ! Parfois j'ai des étudiants en formation dans l'entreprise, c'est sympa de pouvoir échanger... à domicile !! <i>Justement, on pourrait visiter l'atelier, s'il vous plaît ?</i> Oh... vous seriez déçue, ça n'apporte pas grand-chose, vous savez ... La vie, le cœur de l'entreprise, il est là ! (geste vers les bureaux) <i>Pourquoi ne pas vous être mis à votre compte, avoir créé votre entreprise ?</i> Je n'en ai pas les moyens ... financiers s'entend. Et puis là, je suis mon propre chef, aucun compte à rendre... je gère à ma guise... je pourrais presque oublier que je ne suis pas le président ! (rires) J'ai pu donner l'orientation que je voyais, que je sentais pour remonter l'entreprise... je ne demande rien de plus ! Financièrement, vous pensez ? Je suis heureux comme ça ! J'ai du temps pour les cours, mes loisirs.... Ou l'inverse comme on veut !! Je fréquente beaucoup de dirigeants d'entreprises de tous secteurs... eh bien je peux vous dire que je suis bien tombé ! Pourtant, je porte tous les tracas, tous les soucis au quotidien comme à long terme, mais j'y suis bien. <i>C'est important pour vous de savoir anticiper ?</i> C'est vital ! La preuve avec l'éco-conception ! Il y a eu tellement d'entreprises, des grosses boîtes promises à un bel avenir, qui se sont plantées par manque d'anticipation, de réflexion même ! Elles allaient droit dans le mur et ne le voyaient même pas. L'histoire en est jonchée. J'ai un peu étudié ça ... des lectures, c'est passionnant ! <i>Vous avez aussi besoin de bien connaître l'environnement de l'entreprise ... la veille économique répond à toutes vos interrogations ?</i> C'est surtout les évolutions de la législation sur les mobiliers de collectivités,	Exp Pro Sec Géo Sec Act Rés R Eng Pers Pro A Impl X° Intui Eng Pers Rés R Tmp SI

pour la petite enfance spécialement, qu'il faut impérativement suivre. C'est notre phare ! Et il ne faut pas louper les changements de cap !! On mise tout sur cette législation, qui est une vraie barrière à l'entrée pour les autres. Pour nous, c'est un rempart de protection. Mais ça n'évolue que très lentement. Pourtant, il y a eu des étapes à ne pas louper, comme les normes européennes, ou l'arrivée sur le marché des pays émergents ... dans ce domaine, s'entend. Il faut être parés, donc connaître la législation à fond. Même pouvoir en apprendre aux municipalités ... c'est ça qui est fou !	Conn Env Pro A Risk Conn Env Comp Mgt Pro A
Et puis, au niveau technique, le développement durable, beaucoup de choses se disent, se font, il faut trier le bon de l'ivraie ! L'objectif c'est l'utilisation de matériaux recyclables, mais il ne faut pas non plus, parce qu'on est focalisés là-dessus, en oublier le reste ! Avant d'être recyclé, il faut que le produit vieillisse bien ! Mais la qualité à un coût, et la non-qualité aussi... faut trouver le juste milieu ! Et ça, c'est la sélection des matériaux. Il existe forcément sur le marché le matériau le mieux adapté au besoin présent... encore faut-il le connaître et savoir où se le procurer.	Comp Tech SI Conn Env
<i>Mais s'il advenait que cette stratégie ne soit plus suffisante, qu'elle soit dépassée ?</i>	
C'est sûr qu'il ne faut pas rester à se regarder le nombril, parce qu'on a mis la main sur un truc porteur ! Le vent peut tourner d'un coup, il faut être prêt à suivre la manœuvre ! (silence)	Eng Pers Pro A
<i>Vous parlez souvent de navigation, vous naviguez vous-même ?</i>	
Non, mais ça m'aurait plu, c'est tactique. J'aurais volontiers pratiqué la voile en compétition... mais dans les Vosges... ! (rires)	Esp Comp Rep Ment
<i>Vous avez l'esprit d'équipe ? Cela se ressent dans l'entreprise ?</i>	
Oui, c'est vrai, j'aimerais un monde sans chef auto-désigné, où chacun donne son avis et participe à la vie de la société ... ou de l'entreprise. Chacun par sa spécialité a une expérience intéressante pour les autres à communiquer. C'est l'assemblage de ces expériences qui forme un groupe... quel qu'il soit. Dans l'entreprise ? Oui, j'essaie d'expliquer où on va, du moins où on cherche à aller. Je veux être sûr que tout le monde a entendu, compris et admis... Même si parfois j'apparais comme rigoureux et inflexible. C'est toujours dur de négocier avec moi, mais au moins j'explique pourquoi. C'est sûr qu'avec les commerciaux, il faut imposer des objectifs... un peu plus hauts que ceux réalisables... alors ça grince un peu... Il faut les tirer vers le haut. Il faut savoir être exigeant parfois. Mais je pense que je donne assez de ma personne, pour pouvoir demander.	Mot Sal Int émo Val Mot Sal Strat Mot Sal Eng pers

<i>Peut-on dire que vous déléguez les responsabilités et décentralisez les décisions ?</i>	
... Les décisions, ça dépend lesquelles. Mais globalement oui !	Cent
Déléguer ... oui, c'est sûr, en entreprise, il n'y a pas le choix, sinon on monte une EURL, sa petite EURL bien à soi !! (rires)	Dél
Quelles décisions ? Dès qu'il y a des finances à la clé, je garde la décision !	Cent
Vous allez me dire, en entreprise, tout est finance !	
L'équipe sait tout du fonctionnement de l'entreprise...sauf les finances. Bon, comme vous, j'imagine qu'ils vont rôder sur internet pour lire les bilans, et c'est très bien ! Mais la trésorerie, tout ça, pas touche. Ça, je contrôle seul. Parce qu'en fin de compte, c'est quand même moi qui rends des comptes !! Pas eux !	Cent
<i>Comment voyez-vous l'avenir de l'entreprise, quand elle aura consolidé ses résultats ? Si cette stratégie est toujours porteuse, la conduire vers la croissance ?</i>	
Oui, pourquoi pas, accroître l'effectif, développer les capacités de production et de commercialisation. Oui, cela semble logique, vu l'expansion actuelle du développement durable... c'est certainement ce qui arrivera.	App Croiss Obj E Tmp
<i>Et votre avenir à vous ? Vous avez non seulement un sacrée expérience professionnelle, mais aussi un CV en or ...</i>	
(rires) Je suis bien là, je ne travaille pas pour un CV ... même en or ! Je prends plaisir à gérer cette boîte. Je me vois bien la développer et lui donner une autre dimension, carrément industrielle. Je crois même que je m'y prépare !	Bes Obj Pers Eng Pers Log Tmp

Etude de cas Athéna

Retranscription interview	Codage
<i>Vous vous doutez bien que j'ai fait un maximum de recherche concernant votre entreprise, sur internet spécialement...je sais ce que vous fabriquez, le chiffre d'affaires... je connais la forme juridique, le nombre de salariés....Voulez-vous me parler de l'entreprise, avec vos mots à vous ?</i> Nous avons repris l'affaire familiale, mon frère et moi-même, il y a presque 3 ans. La succession en elle-même a très bien été gérée. Pourtant, notre père a gardé les rênes jusqu'au bout, alors même que nous travaillions dans l'entreprise, mon frère et moi, depuis pas mal d'années. Cette situation était un peu fausse, car nous n'avions pas vraiment accès aux décisions de gestion. Je crois que c'est un schéma courant. Nous avons le souhait, mon frère et moi, de donner un second souffle à l'affaire, puisque nous sortions de formations commerciales, mais nous n'avions pas la main pour agir. <i>Maintenant, les choses ont changé ?</i> Oui, nous avons en quelque sorte tout remis à plat. - Réorganisé la production : la disposition de l'atelier manquait de logique et faisait perdre du temps à tous. - Trié les clients : beaucoup avaient pris l'habitude de régler à beaucoup trop longue échéance, soit ils modifiaient les échéances, soit on ne travaillait plus ensemble car cela risquait de cacher une insolvabilité à court terme. - Revu la stratégie, enfin je veux dire mis en place une stratégie puisque rien n'existait comme dans la plupart des PME. - Pris des risques en investissant dans des machines dernier cri, tant au niveau qualité rendue que gain de temps. <i>Revenons, s'il vous plaît, sur votre stratégie, c'est effectivement rare en PME, qu'en est-il ?</i> C'est simple, on souhaite donner une autre dimension à l'entreprise familiale, sortir du niveau « artisanat » pour passer au niveau « industriel ». On est deux à avoir une formation qui nous le permet. En plus, on a la chance que l'entreprise soit située sur un axe autoroutier. On sait qu'il faudra beaucoup de temps et risquer gros, mais c'est vraiment notre projet, dépasser l'existant et créer quelque chose totalement à une autre échelle.	Anc Dir Reg Exp Pro Sec Act Sec Géo Déc Obj E Comp Mgt Comp Mktg Strat Act Obj E Risk Strat Risk Obj E Log Obj E Cap Opp Tmp Bes

On vend à des gros distributeurs, les grandes enseignes nationales. Leurs clients sont des particuliers. Avec les mesures fiscales permettant de bénéficier de réductions d'impôt sur les rénovations de volets, de fenêtres double vitrage, de portes isolantes... il y a des commandes pour longtemps. Et ça ne risque pas vraiment de changer dans les années à venir : il y a trop de retard au niveau économie d'énergie en France. Et puis retirer une telle mesure (fiscale) serait vraiment mal venu, et mal vu. En fait, on mise plus ou moins là-dessus. Et puis, l'isolation sera toujours d'actualité, avec l'isolation phonique dans les villes et le long des routes... Vous voulez jeter un œil sur nos fabrications ? <i>Surtout sur le mode de production, avec plaisir ...</i> <i>La visite des hangars de stockage de produits finis n'est pas très enrichissante.</i> La conversation porte sur le type de formation qu'ils ont suivi l'un et l'autre. Tout était orchestré dès tout jeunes. Ils étaient d'accord pour reprendre l'entreprise familiale ; un troisième frère ne se destinant absolument pas à ce genre de carrière. Aussi, les « stages/jobs » d'été dans l'entreprise avaient pour objectif de décider lequel se sentait plus attiré par la technique, lequel s'orienterait vers la gestion. Il plaisante en affirmant que leurs parents avaient formé un « GIE » pour leurs donner tous les atouts afin de les guider dans les meilleures conditions possibles vers une reprise programmée de l'entreprise. Il ajoute, en riant, que le troisième garçon de la fratrie s'est un peu débrouillé tout seul. Les deux frères concernés ont finalement opté pour des études techniques avec des notions de vente et de gestion pour l'un, et des études de gestion avec des cours de marketing pour l'autre (notre interlocuteur). La question concernant la différence de statut (l'un est Président, l'autre Directeur Général), et surtout concernant la répartition des parts, n'obtient pas de réponse probante. Les produits finis ne restent pas en stock, puisque quasiment toute la production est « sur mesure », donc vendue avant d'être produite. Le stock de matières premières, de fournitures et de produits intermédiaires semble peu conséquent. Le dirigeant confirme que cet aspect fait partie des choses étudiées et corrigées, vers un flux tendu. Le stock est valorisé une fois par an, à date fixe, intégrant les augmentations anticipées des fournisseurs. <i>De retour au bureau,</i> <i>Vous parliez de votre formation, vous pensez vraiment pouvoir mettre en application des théories de gestion ?</i>	Mod Dist Conn Env Tmp Strat Hz Tmp Ant Dir Ant Dir Comp Tech Comp Mgt Comp Mktg Comp CDG Act Comp CDG

Tout à fait, on a tout le potentiel pour. On a déjà dépassé le stade de l'inventaire des compétences, des moyens humains, matériels et financiers. On a bien cerné les contraintes et les dangers, la concurrence, l'évolution du marché, etc... On est dans la phase de recherche d'opportunités. On est en relation avec la CCI, pour voir ce qu'il est possible de mettre en place au niveau de l'exportation, l'étude des débouchés, les risques à prendre... on sait déjà que les banques nous suivent parce que la succession s'est faite « sans vagues », que l'entreprise a déjà une bonne rentabilité et que nous sommes deux, mon frère et moi, cela joue beaucoup, même sur notre moral. Ça c'est pour la croissance externe. En parallèle, on a déjà commencé un plan d'embauches assez soutenu, pour lequel il faut assurer un certains niveau de commandes, donc multiplier les commerciaux. Les postes en interne ont été revus, comme je vous le disais, à la fois on a dé-hiérarchisé et recréé des responsabilités nouvelles. Un service qualité, plus de communication interne, de la concertation, bref des méthodes de management dans l'ère du temps ! <i>Vous mettez en œuvre des outils pour vous aider à prendre ces différentes décisions ?</i> On peut effectivement rattacher notre façon de procéder à la formation qu'on a reçue, mon frère et moi. Lui est plus tourné vers le suivi de la production et moi, plus vers les relations extérieures, le commercial. <i>Pouvez-vous m'expliquer avec précision la méthode de suivi de la production que vous mettez en œuvre ?</i> Nous effectuons bien sûr des vérifications de temps passé sur chaque « chantier » (« chantier » étant pris au sens de commande, et ne comportant que de la production en atelier). Tous les soirs, chaque salarié communique le temps passé sur chaque chantier dans la journée. Bien sûr les 8 heures ne sont pas toutes travaillées. Déjà, parce que chaque salarié est responsable du réglage et surtout de l'entretien de sa machine, ainsi que de l'espace environnant. En un mot il est censé faire le ménage, soit après chaque chantier, soit après chaque type d'opération, soit au moins une fois par semaine. De plus, certains sont spécialement responsables d'une tâche précise en plus de la production avec leur machine. Par exemple, un salarié est responsable du stock de quincaillerie, c'est donc lui qui reçoit et vérifie les livraisons de colis, et comme nous avons de nombreux fournisseurs dans des domaines différents, il y a plusieurs livraisons, même petites, par jour. Il déballe et remet les articles soit au salarié qui a le chantier entre les mains à ce moment-là, soit dans la quincaillerie si le chantier n'en est pas au stade d'intégrer les quincailleries, soit dans le stock de la quincaillerie si	O Plan Comp Mgt Conn E Con Env Cap Opp Rés P Risk Act Mes Perf Act Act S Comm Cult E Comp Mgt Comp Tech Comp Mkg Mot Sal

c'est une commande « pour stock ». Cela concerne alors les produits qui sont utilisés dans tous les types de chantiers. Un autre exemple, le salarié en charge du débit est aussi responsable du stock de bois et de panneaux. C'est lui qui conduit le chariot élévateur pour décharger les camions (des semi-remorques), puis stocker dans le hangar. Il tient son stock pour une part sur des fiches cartonnées et pour une grande part de mémoire, mais en parallèle, à réception des bons de livraison (avec vérification des factures), le secrétariat tient aussi le stock avec un fichier Excel. Donc, quand on relève les heures passées par chantier, pour certains salariés, on obtient beaucoup d'heures d'une part non-productives, d'autre part, non-imputables à un chantier précis. En fin de mois, on vérifie le total des heures « déclarées », voir si on retombe bien sur nos pieds par rapport aux heures des fiches de paie. Il existe toujours un écart assez important, des heures disparaissent mais sont quand même payées ! Mais si on demandait aux salariés d'être plus pointus dans leur relevé d'heures, je crois qu'ils ajouteraient des heures de façon aléatoire sur certains chantiers, de manière à paraître « dans les clous », donc on fausserait le calcul d'écart sur M.O. <i>On peut jeter un œil sur les tableaux Excel des relevés d'heures, SVP ? (nous changeons de bureau)</i> Bien sûr... voyez en totalise les heures par chantier, dès la fin d'un chantier, avec parfois des pointages en cours de route, pour éventuellement corriger le tir, c'est-à-dire alerter les ouvriers qu'ils n'avancent pas comme prévu. Ça c'est pour les chantiers plus importants, en chiffre ou bien en difficulté, ou bien quand on sait qu'on a tiré les prix pour « passer » (obtenir la commande) et qu'on n'est pas sûr d'arriver à boucler dans les temps en fonction du budget. Et puis, à la fin du mois, on additionne par salarié, et 9 fois sur 10, on constate qu'il y a eu des heures supplémentaires de faites qui n'étaient pas justifiées ! Voyez ici, on a le poste des heures non-productives, et hors travaux de gestion des stocks, même si on leur laisse du temps pour lire les plans, prendre connaissance des difficultés de réalisation, résoudre mentalement des problèmes techniques, régler les machines, les nettoyer et les entretenir... c'est beaucoup trop : on perd des heures en cours de route ! Pourtant, je peux vous dire que les machines sont régulièrement entretenues par des entreprises de maintenance et que les salariés n'ont que le strict minimum à effectuer dessus, les pannes sont très rares, les arrêts de plus de 5 minutes pas courants. <i>Et alors, tout ce qui n'est pas directement imputable à un chantier précis, comment faites-vous pour le valoriser ?</i> Oui, où passent les heures d'entretien, etc... et tous les frais annexes ? Oui, les charges fixes !	SI int Cal éca Ana Cal

On a deux formules selon qu'il s'agisse de menuiseries intérieures ou extérieures. Parce qu'on n'est pas sur les mêmes matériaux, ni les mêmes machines. C'est un peu un calcul en coût complet, mais simplifié, avec un forfait au prorata du volume, calculé en m3 de bois ou en linéaire de PVC, par exemple. Surtout, on part sur un coût d'achat des matériaux fixe. Les augmentations, mêmes si elles sont importantes parfois, ne sont quand même pas si fréquentes que ça. On revalorise quand les tarifs des fournisseurs bougent. Voyez, en fait on n'utilise que ce tableau avec des calculs tout prêts. La procédure pour arriver là n'est pas reprise à chaque chantier, bien sûr ! <i>C'est vous – ou votre frère - qui avez mis au point cet outil de calcul ?</i> Oui, et non ! Il existait déjà, alors on l'a amélioré, j'entends par là, on l'a rendu plus précis, plus exhaustif. Et aussi, plus facile à modifier, à mettre à jour. Et aussi le transport n'est pas toujours identique, on livre dans toute la France, mais les coûts sont négociés en fonction des distances. <i>Et vous avez des outils de CDG qui ne concernent pas la production ?</i> Le terme de CDG est peut-être un peu forcé... mais oui, on a des tableaux de bord avec toutes sortes d'indicateurs. Comme je vous disais, il y a le contrôle des délais de règlement clients. Avec tous les incidents, même les rappels qu'on est obligé de faire... les dates de retour des traites, tout...A l'inverse, je liste tous les problèmes dont ils nous font part, problèmes de livraison, de finition, de respect des cotes... Bizarrement, l'un ne justifie pas l'autre, vous voyez ce que je veux dire ? Ce n'est pas parce qu'il y a eu un problème qu'ils n'ont pas retourné la traite, et d'autres se font tirer l'oreille, alors qu'il n'y a aucun problème. Et puis, bien sûr, ce qui ressemble à des courbes d'évolution. Mais je ne vais pas jusqu'au dessin ! (rires). Les chiffres sont assez parlants comme ça ! On avait commencé ça avant le départ de notre père, parce qu'on savait qu'il faudrait évoluer en partant de quelque chose de bien maîtrisé. Comme des fondations bien solides. On sait exactement où on en était avant de décider d'évoluer. C'est important ! Il n'y a pas que le CA ; il faut que tout suive, le bénéfice bien sûr, mais aussi les marges.... On doit pouvoir garder les mêmes proportions, les mêmes pourcentages du CA. C'est le prix d'une évolution harmonieuse, sans risques pour la trésorerie. Suffisamment douce pour paraître naturelle, même si on se bat pour l'obtenir ! En fait, voyez, j'apporte certains éléments à des tableaux, mon frère en apporte d'autres qu'il cible mieux que moi, et on analyse tout ça ensemble. Les décisions sont prises en toutes connaissances de cause, avec des repères chiffrés.	Ct rev Ct rev Qp Cal Form App CDG O Pil Indic O Suiv App CDG O Conn Rep Men O Plan Tmp Esp Comp Comp CDG Risk Vol Ana Cal O Déc App CDG Déc

On sait où on va ! On est tous les deux d'accord pour y aller, c'est surtout cela qui compte ! Que ce soit pour les investissements, pour les embauches, pour la commercialisation, on tombe toujours d'accord, parce qu'on choisit toujours la solution la plus favorable pour l'entreprise... Quand je dis pour l'entreprise, c'est financier, bien sûr, mais aussi pour les salariés, pour nous... on étudie toutes les données du problème ... et toutes les solutions possibles !	Conf Soi App CDG Comp CDG O Déc
<i>Vous mesurez d'autres aspects de la performance de l'entreprise ?</i>	
Vous voulez dire sociale, environnementale..., tout ça ? Il faudra y venir, c'est des indicateurs liés à la croissance. C'est vrai que pour l'instant, on est plutôt sur des indicateurs « qui rassurent tout le monde ». Je m'explique : - si on a un turnover peu important, c'est que les salariés sont bien là ! Bon, un peu rapide, je sais ! - si on embauche, c'est qu'on remplit notre rôle sociétal... On est basique, mais on en a conscience ... (rires). L'environnement, le développement durable... On ne rejette pas de peintures ou de vernis, les emballages sont collectés par une entreprise spécialisée... alors on a bonne conscience, on ne se pose pas trop de questions.... Faudra faire mieux, je sais !!	Mes Perf Indic Mot Sal
<i>Et ça vous inquiète cette croissance entamée, vous avez l'impression de prendre des risques ?</i>	
Non, pas de risques, ou alors très calculés et maîtrisés ! Mais c'est quand même lourd à porter, même à deux. Comme on vient de voir, il y aura une foule de choses à mettre en place, à anticiper...	Intui Risk Eng Pers Hz Tmp
<i>Et quels sont vos motivations, vous avez les mêmes votre frère et vous ?</i>	
Oui, je crois qu'on fonctionne pareil. On se sent « jeunes et dynamiques » comme on dit, ce n'est pas à 50 ans qu'on en aura le courage, c'est sûr ! Et puis, le fait d'être deux ! Oui, c'est ça je crois, on s'épaule mutuellement ! Je ne sais pas si, seul, on l'aurait fait, l'un comme l'autre... en fait, je ne crois pas ! C'est vraiment l'effet ... comment dire ... synergie ! On s'entend super bien, on se fait vraiment plaisir à travailler ensemble.	Eng Pers Bes
<i>Ça doit se ressentir dans l'entreprise !</i>	
Ça, c'est sûr ! Les salariés le sentent, et ça doit être rassurant pour eux ! Vous imaginez l'inverse, quelle galère pour le personnel !! Ils ont besoin de sécurité dans leur emploi, et ça commence par là.	Cult E Int émo Adh Sal
<i>On peut faire un petit tour d'atelier, si vous voulez bien ?</i>	

Allez, c'est parti !	

Propos recueillis pendant la visite de l'entreprise	Codage
Les salariés semblent apprécier la visite du dirigeant, qui est accueilli par des sourires. Ils semblent aussi curieux de savoir qui je suis. Le dirigeant anticipe leur question tacite en me présentant à ceux de nous croisons de près. Ils semblent intéressés par les « actions » du dirigeant. Les salariés affirment – devant le dirigeant - être bien dans leur travail et apprécier l'ambiance qui règne dans l'entreprise.	Adh Sal Mot Sal
La conversation rebondit sur les simulations – utilisant des outils personnels - qu'effectuent les deux dirigeants pour s'entendre sur les actions à mettre en œuvre, sur la manière d'en aviser les salariés. Ils ont bien conscience que, malgré l'entente exceptionnelle qui règne dans l'entreprise et l'adhésion (partielle) des salariés à leur projet, il suffirait d'une brèche pour qu'un conflit s'installe. L'équipe aurait vite tendance à être divisée en deux clans : - les plus anciens, peu favorables à la croissance ; ils souhaitent même un retour en arrière, car ils craignent que leur emploi soit supprimé avant leur départ en retraite, en raison de leur absence de formation aux commandes numériques ; - Les plus jeunes, qui sont aussi ceux du bureau d'étude ; qui abondent dans le sens de la croissance puisqu'elle est synonyme de concertation dans laquelle ils sont intégrés. De ce fait, les deux dirigeants ont conscience qu'ils doivent se concerter au maximum, coordonner leurs discours et synchroniser leurs actions.	Adh Sal Risk

Il n'est pas possible de retourner dans l'atelier rencontrer les salariés, mais il reste encore les commerces de proximité.

Impressions recueillies chez les commerçants	Codage
L'impression générale des commerçants est très positive. Les compliments fusent autant pour l'ancien dirigeant – le père – que concernant les deux frères qui « représentent ce que toute famille bien élevée	

devrait pouvoir faire ». Ils recueillent l’approbation et sont considérés comme « des exemples à montrer ». De nombreux habitants du village sont salariés dans l’entreprise et semblent satisfaits de leur situation, d’après les commerçants. Il est spécialement apprécié que toutes les générations se côtoient dans l’ « usine » !	Mot Sal Cult E

Etude de cas Thémis

Le dirigeant-propriétaire de cette entreprise propose d'emblée la visite de l'entreprise.

Propos recueillis pendant la visite de l'entreprise	Codage
Le dirigeant se croit obligé d'expliquer la fonction de chaque machine ainsi que le cycle de fabrication. Une chaîne de vernis-laque toute récente occupe une large partie du bâtiment, elle ne fonctionne pas au moment de la visite. Il est très difficile pendant un grand laps de temps d'obtenir des informations autres que techniques. Même le questionner sur lui-même le renvoie à la chronologie d'acquisition des machines ! Cependant, sachant sa date de naissance (1953) et la date de création de l'entreprise (1975), il devient possible par recoupements de comprendre qu'il a été apprenti quelques années, puis est entré officiellement dans l'entreprise familiale en 1976, donc à 23 ans, en tant qu'ouvrier puis chef d'atelier, et en a pris la direction voici 6 ans. La succession a dû s'effectuer sans problèmes car il semble ne rien avoir à en dire de particulier. Après avoir visité les différents bâtiments et fait évaluer la dimension des terrains attenants (!), il accepte de retourner dans son bureau, mais il semble plus à l'aise dans les ateliers, d'ailleurs il porte un 'bleu de travail' !	Comp Tech Impl X° Exp Pro Anc Dir Rel P Log Impl X°

Retranscription de l'interview	Codage
En fait, pour être honnête, la chaîne de vernissage et laquage que vous venez de voir ne fonctionne pas tous les jours, entre sa commande et mise en place et aujourd'hui, c'est-à-dire un an et demi, les commandes ont changé, la demande a évolué, et en fait on livre beaucoup plus de carcasses brutes qu'il n'était prévu il y a encore 2 ans. Cette chaîne a fortement endetté l'entreprise et elle n'est pas rentabilisée. <i>Vous avez les chiffres précis concernant la rentabilité de cette chaîne ?</i> ...non, mais je m'en rends bien compte ! Elle ne tourne pas ...	Conn Env Situ Fi Ech Reg Intui

<i>Pourtant, les sièges issus de la R &D que vous m'avez montrés, très actuels et magnifiques, sont laqués ?</i>	
Oui, mais nous n'arrivons pas vraiment à les commercialiser. En fait, on a gardé les mêmes circuits de distribution qu'avant de mettre sur le marché ce nouveau style.	Comp Mktg Dét
On a voulu innover pour rester dans le coup, maintenant le problème est de commercialiser notre production. On n'est pas introduits dans les circuits autres que ceux de sièges classiques.	Vol Rés P Dét
<i>Comment procédez-vous actuellement pour écouler cette nouvelle production ?</i>	
On a adressé des plaquettes publicitaires aux designers, agences, décorateurs de la région... Ils sont intéressés, mais le marché n'est pas assez volumineux.	Comp Mktg Eng Pers Dét
<i>Ça tient au coût élevé du produit ?</i>	
Pourtant le prix de vente reste attractif, on n'intègre pas encore les frais de R & D, mais on fait un calcul de coût de revient comme pour toute fabrication, à l'unité ou en séries plus ou moins grandes.	Comp CDG
<i>C'est-à-dire ? Vous voulez bien m'expliquer votre méthode de calcul de coût de revient ?</i>	
On additionne le coût de la matière première et de la gamme d'usinage, qui comprend la cadence de la machine, le temps de réglage de la machine, la nécessité d'investir ou non dans un gabarit. Et puis, on utilise soit une clé de répartition des matrices de « sculpture » du bois, soit on la facture en plus de l'équipement, c'est en fait une astuce pour mieux faire passer le prix.	Ct rev
<i>Et ensuite ? vous opérez un contrôle du prix de revient établi pour le devis ?</i>	
Oui, le fichier Excel du devis sert ensuite de suivi avec deux colonnes « prévu » et « réalisé », avec deux modes possibles de lecture : soit par le coût final, avec l'écart entre le prévu et le réalisé, en positif ou en négatif bien sûr, soit un suivi poste par poste, qui permet de détecter où cela ne va pas comme prévu, c'est ça qui est intéressant.	Cal éca
<i>Je peux voir, s'il vous plaît ? C'est sur votre ordinateur ? Cela ne vous dérange pas...</i>	
<i>(Long à trouver le fichier Excel !)</i> Voilà, en colonne : « prévu » et « réalisé ». En ligne : le volume de bois, les	Qu Cal

matrices de sculpture éventuelles, et puis les différents postes machine. Certains intègrent les temps de manipulations, de déplacement des palettes. Cela ne figure pas, mais je sais bien lesquels : c'est moi qui ai tout programmé , enfin, c'est peut-être un grand mot !! Ça va même jusqu'aux temps de palettisage, rien n'est oublié, même les opérations manuelles sont ajoutées.	Form Qp Cal Conn E
...Mais en fait on ne sait jamais vraiment si l'écart vient d'une mauvaise évaluation des temps dans le calcul du devis ou d'une perte de temps à l'atelier. On constate, c'est tout. On est bons, ou pas ! Bien sûr il y a des productions où c'est flagrant que l'atelier a mal géré... on essaie d'en tirer des leçons pour la prochaine fois... et ils le savent bien, de toutes manières !	Ana cal Appr Dét S Comm
<i>Et pour intégrer les charges fixes dans le prix de vente ?</i>	
C'est un coefficient , qui est ajouté... mais je juge en fonction du client , de la commande, des autres commandes qu'il y aura en même temps...	Ct rev Qd MO Déc Tmp
<i>C'est vous qui établissez les devis ?</i>	
Pas toujours, que pour les grosses affaires, et que pour les temps . Les matériaux, ils savent faire ... (geste vers les bureaux).	Qd MO Dél
<i>Et pour les fonctions externalisées ? Vous parliez de la garniture des sièges ?</i>	
C'est pareil, ils ont tous les tarifs de sellerie, ils savent faire ! Ils savent quel atelier est plus avantageux pour telle ou telle pièce. On travaille avec plusieurs tapissiers en même temps, selon le type de carcasse. Ils savent très bien lequel convient le mieux en fonction du travail, de la qualité qu'on veut, du délai aussi !!	Dél Qd Mat
<i>Vous pouvez vous faire conseiller pour mettre en place des outils qui permettent de suivre la rentabilité de l'entreprise ?</i>	
Il y a quelques années, j'avais un autre comptable que l'actuel qui m'avait aidé à mettre au point des ratios, comme chiffre d'affaires sur masse salariale, ou CA sur achats de matières premières et de fournitures , etc... Avec le temps j'ai laissé tomber ces calculs, c'est dommage , c'est vrai, ça permettait bien de savoir si on est dans les clous. Avec le comptable actuel on a parlé un jour de mettre en place un tableau de bord .	Exp Cpt O Conn App CDG Tmp Tbl B
Il s'inquiète un peu du manque de rentabilité actuel. Vous savez, on est passé en deux ans de 40 à 30 salariés, des licenciements économiques pour la plupart. On a perdu un gros client, une affaire vraiment moche...	Dét Ech
Alors il voudrait que, tous les mois, je note plusieurs indicateurs pour suivre	O Conn

de près l'évolution de la situation, voir si on arrive à redresser le cap. On a décidé de surveiller et réduire tous les coûts sur lesquels il est possible d'agir : frais de téléphone, déplacement, salons, assurance, énergie... Je n'ai rien contre son idée de tableau de bord, mais je trouve que c'est plutôt utile quand il y a une grosse décision à prendre. Comme savoir si on fait ou non un investissement en machine, il m'avait aidé à calculer ça quand on a décidé l'achat de la chaîne de laquage ... mais entre temps la situation s'est considérablement modifiée, et on ne pouvait pas l'anticiper : ce gros client perdu, dont je viens de vous parler !	Exp Cpt O Conn Exp Cpt App CDG Exp cpt Tmp
<i>Et vous savez pourquoi vous avez perdu ce client ?</i> Ben... il paraît qu'il a trouvé mieux et moins cher ailleurs... j'ai cru que c'était un truc pour nous faire baisser les prix... je n'ai pas calé ! De toutes manières on ne pouvait pas s'aligner !... <i>Vous souhaiteriez mettre en place un système de contrôle de gestion ? Vous procéderiez comment ?</i>	Dét
S'il y avait possibilité d'avoir un système de CDG... ? C'est sûr...Par exemple si je trouvais un stagiaire motivé et compétent... qui aurait de l'expérience dans notre domaine d'activité, quelqu'un de mûr, de posé....à qui on puisse faire confiance qui prenne des initiatives... <i>Vous avez cherché ce stagiaire d'exception ? !!!</i>	App CDG Comp CDG Dél
Pensez-vous !! Les stagiaires, c'est tous des gamins... des gamines, plutôt, d'ailleurs !! <i>Vous arrivez à vous représenter ce qu'il faudrait mettre sous contrôle dans le fonctionnement de l'entreprise ? Vous visualisez le système de CDG qu'il faudrait obtenir ?</i>	Dét
...Pas trop... On commencerait par faire l'inventaire de ce qui existe comme contrôle, puis il faudrait apprendre à classer les informations, oui, en ne sélectionnant que des informations pertinentes. Alors il y aurait plein de mauvaises habitudes, de choses inutiles, à supprimer... C'est vrai que la connaissance des temps passés par poste m'intéresserait vraiment. En fait si j'avais les moyens financiers, je vous équiperai d'un logiciel qui fonctionne par codes barres pour savoir le temps passé pour chaque pièce sur chaque machine. <i>Ça existe vraiment ?</i>	Rep Men Conn E SI Impl X° Impl X°

Bien sûr ! Cela s'appelle « fil du temps »... mais ça coûte 50 000 € environ ...	
<i>Et que feriez-vous de ces informations, comment les utiliseriez-vous ?</i>	
Ça permettrait de savoir ce qui se passe vraiment à chaque opération, à chaque usinage. De comprendre pourquoi, certaines fois, on dépasse les temps... Comme un mouchard posté dans l'atelier ! (rires) savoir ce qui se passe à chaque instant, « qui s'y prend comment » ! Tout ce que je ne peux pas voir à la fois... tout ça sur mon écran ! Plus question de noyer le poisson sur les temps passés, les difficultés de réglages machines, les soucis de fonctionnements, la qualité du bois, l'affûtage des outils... Je rigole, mais l'esprit, c'est quand même celui-là ! ...Et puis, je pense que c'est une porte ouverte pour pouvoir mettre en place des actions de formation, pour les salariés, et que ça pourrait favoriser leur motivation. Pour compléter il faudrait réaliser des entretiens plus fréquents avec les salariés, d'ailleurs c'est dans la législation, mais on n'a jamais le temps de le mettre en place	Conn E Mot Sal Appr Mot Sal
<i>Et comme autre outil de CDG, vous utiliseriez des budgets, par exemple ?</i>	
Ah, les budgets, je trouve que ce n'est pas très utile. Tout au plus pour les dépenses de foires et salons, vous allez trouver que ça me tient à cœur ! Mais quand on veut faire un tant soit peu de promotion, c'est des frais à n'en plus finir ! Alors mettre ça au clair permet de se rendre compte où se situent les dérives, les choses inutiles ou excessives, de voir où on peut se limiter.	O Pil Form
<i>Et vous connaissez le retour, l'impact de votre présence sur des salons ?</i>	
... ben... C'est là que je rencontre des distributeurs, que je vois ce que fait la concurrence. Je prends la température, en quelque sorte. Il faut quand même se tenir informés de la tendance de l'activité. C'est comme ça que j'ai vu que les concurrents avaient pris une longueur d'avance concernant le design des sièges, les coloris aussi....	Conn Env SI Conn Env
<i>Et un tableau de bord qui vous permette de suivre les infos que vous jugez essentielles, personnellement ? Vous mettez vos informations favorites sous forme d'indicateurs dans un tableau, par exemple ?</i>	
Le tableau dont vous parlez, il est ma tête ! Je sais exactement les chiffres « qui parlent », la santé de l'entreprise, même la courbe d'évolution je la vois bien. Et puis, cette entreprise, je la sens, vous savez ! Pas besoin de m'expliquer des histoires de marges et tout... je sais à l'avance si on est bons, ou pas ! Et là, on n'est pas très bons, je le sais !	Tbl B Intui Rep Men Intui
Mais c'est vrai que ce serait bien que je mette tout ça par écrit... Encore que, je ne sais pas à quoi ça servirait.... Ça ne ferait pas avancer !!	Form Dét

<i>Quels sont les objectifs que vous poursuivez ?</i> L'objectif n° 1 actuellement est de rétablir la situation d'avant la crise, j'entends par là la perte de ce gros client. Retrouver un chiffre d'affaires correspondant à l'investissement machines, réembaucher si possible et refaire de la marge. Pour ça, il faut qu'il y ait la demande, qu'on arrive à écouler la fabrication... Il faut jouer sur la qualité... et sur des nouveaux designs... Il faut arriver à bien vendre pour remonter les marges ! Pour nous, la clé, c'est la vente !	Act Obj E App Croiss Strat Obj E
<i>Est-ce que vous avez une stratégie pour cela ?</i> Oh, non ! On bosse dur, c'est tout. Vous savez le mot stratégie en PME... disons tout au plus une politique d'entreprise... Ça pourrait être de survivre, c'est déjà bien, survivre sans danger. On n'est pas là pour bouffer les concurrents, ni pour casser les prix, mais il faut que chacun ait de quoi vivre... Quand je dis vivre, c'est surtout payer les dettes... et qu'il reste quelque chose ! Or, là, on s'échine toute la journée...pour un résultat pas terrible.... Alors de là à parler de stratégie... (rires) <i>Mais vous avez fait un premier pas avec des innovations en terme de design, c'est bien de la stratégie, ça, non ?</i>	Act Risk Esp Comp Obj E Obj Pers
Rénover la gamme ce n'était pas une quelconque stratégie, c'était devenu une nécessité, on a même attendu beaucoup trop longtemps. Par contre ça n'a rien à voir avec la perte du client. Mais pour se positionner sur le marché, oui, on était en retard, et c'est dur de tout remonter à la fois ! <i>On peut parler de vous, un peu, en tant que dirigeant de cette entreprise ?</i> Hum... <i>Vous avez toujours travaillé dans - ou pour - cette entreprise, même avant d'en être le dirigeant ?</i> Oui, c'est ça ... on était en famille, et puis j'ai pris la succession de mon père. <i>Et depuis que vous en êtes le dirigeant, ça a changé des choses, au niveau de l'organisation ? Vous avez délégué certaines fonctions ? La production ?</i>	Act Strat Reg
Oh ! Non !! Il faut quelqu'un à la tête de la production, ça ne peut pas tourner tout seul. En fait, je veille à tout : la production, les finances...Bon, c'est mon fils qui commence à faire le commercial, mais ce sera long.... !	Impl X° Dél Cent

<i>Vous avez une idée de ce que sera l'entreprise dans plusieurs années ?</i>	
Ah, non ! Actuellement on ne peut plus rien voir venir ! Faut réussir à passer les coups !	Tmp Hz Tmp
<i>En achetant la chaîne de laquage, vous aviez la sensation de prendre un risque ?</i>	
Non, non, tout était bien calculé... ! Ah, non, on ne prend pas de risque avec une boîte pareille !!	Risk
<i>Vous avez fait confiance à votre expert-comptable ? Vous faites facilement confiance ?</i>	
Ouh, non, mais lui, ce n'est pas pareil, il connaît bien la boîte !	Conf Exp Cpt
<i>Il avait fait une étude, il vous a donné tous les tableaux prévisionnels, les comptes, les bilans prévisionnels ?</i>	
Euh... non, il m'a dit qu'on pouvait y aller, qu'on avait les reins assez solides ! D'ailleurs la banque a tout de suite été d'accord. Mais j'ai mis deux banques en concurrence, j'ai négocié l'emprunt, le taux, tout ça !	Comp CDG
Bien négocié !...	Conf Soi
<i>A l'époque – en 2005 quand le CA était en progression - vous faisiez des distributions de dividendes ?</i>	
Comptablement, oui, mais l'argent restait en trésorerie... faut pas vider les caisses, comme font certains.... On est là pour être raisonnable !	Log Risk Bes
<i>Une dernière question : faites-vous partie d'une association professionnelle, d'un club de dirigeants ... ?</i>	
On n'a pas de temps pour ça, vous savez ! Une entreprise, c'est du travail de 6 heures à 20 – 21 heures... et pas toujours de week-end ... pareil pour les congés !	Rés R
<i>Ça va s'améliorer, maintenant que votre fils travaille avec vous...</i>	
Vous savez, il sort de l'école, il va falloir pas mal de temps pour le former, et puis il est jeune... Il faut de la maturité pour s'imposer auprès des distributeurs, des clients... Pour l'instant, il coûte plus à l'entreprise qu'il ne rapporte ! Il prospecte, il met en application ce qu'il a appris à l'école (clin d'œil)... vous voyez ce que je veux dire ... Je le laisse s'orienter, mais va falloir qu'il s'y mette rapidement...	Dél Tmp Comp Mgt Act

<i>Ça ira vite, il a du répondant !</i> (moue)....	Conf

Il n'était pas possible de demander à retourner dans l'atelier ; aussi, direction les petits commerces de proximité.

Impressions recueillies chez les commerçants	Codage
L'entreprise comme son dirigeant sont jugés comme sans histoire, et faisant partie du paysage. Même s'il y a eu quelques constructions de hangars ces dernières années, les changements s'effectuent sans bruit et avec discrétion. Le ressenti semble être celui d'une continuité de l'exploitation familiale, qui correspond bien à l'immobilisme du village. En un mot, il n'y a rien à en dire.	Dét

Puis les salariés quittaient l'entreprise :

Conversation informelle avec les salariés	Codage
L'événement du moment, pour les salariés, est représenté par l'entrée dans l'entreprise du fils du dirigeant, en tant que commercial, et « même pas responsable, un employé, quoi ! ça promet ! ». Ils n'aimeraient pas être à sa place, le plaignent et considèrent que « sa situation n'est pas enviable » même s'il a fait des études, voire surtout parce qu'il a fait des études ! Pourtant, Monsieur Q. est jugé comme quelqu'un d'agréable et plutôt sympathique. Les salariés s'attendent à être les témoins de relations plus ou moins conflictuelles entre le père et le fils. Ils se positionnent d'office en défenseur du fils.	Mot Sal Adh Sal

Etude de cas Apollon

Retranscription interview	Codage
<i>C'est le dirigeant-propriétaire qui prend la parole en premier, ne me laissant pas le temps de terminer la présentation entamée au téléphone :</i> Vous avez eu le temps de voir toutes les coupures de journaux et les photos dans le hall ? Vous savez il ne faut pas vous fier à l'aspect des locaux d'ici, ça ne reflète pas la réalité de la société. C'est juste la production qui se fait ici, dans les Vosges, la vraie vie de la société est à Paris. Oui, bien sûr vous pouvez enregistrer, je suis habitué avec les journalistes, et vous allez voir, c'est une histoire formidable ! Au départ l'entreprise était comme toutes celles de la région, mon père l'a créée en 56, je suis né en 61, il a toujours pensé que je prendrais la suite. D'ailleurs, j'ai fait mes études à l'école Boule à Paris ... Vous connaissez ?... c'est le <i>must</i>, hein ? pour pouvoir reprendre l'entreprise. Mais au bout de 6 mois qu'on travaillait ensemble, mon père et moi, il a été évident que ce ne serait pas jouable. On n'avait pas du tout les mêmes façons de voir, les mêmes objectifs... il ne me laissait rien entreprendre, j'étais un ouvrier comme les autres...il ne tenait absolument pas compte de mon avis, ni rien. Alors je suis parti. Remarquez en fait c'était prévisible, il avait toujours été comme ça avec moi, comme avec les autres d'ailleurs !... Dans un premier temps, j'ai fait plein de boulots plutôt marrants, extravagants, puis j'ai travaillé pendant plusieurs années dans des entreprises du secteur du bois, de grosses boîtes, en région parisienne. Puis j'ai créé ma propre société. Mais sur un créneau déjà saturé et ça n'allait pas comme j'aurais voulu. Bref, je suis revenu ici quand mon père a voulu vendre à cause de son âge. Mais l'atelier ici, comme je vous disais, c'est seulement un tremplin, d'ailleurs c'est rare que je sois là. Vous avez eu de la chance de me trouver. J'ai monté des <i>show-rooms</i> un peu partout en région parisienne, parce qu'il n'y a pas à hésiter, c'est là que les produits haut de gamme trouvent à se vendre. Et je voyage sans cesse pour rencontrer des décorateurs dans le monde entier. J'ai des chantiers dans les endroits les plus prestigieux : Monaco, les Emirats Arabes... <i>Vous vous positionnez vraiment sur du produit très haut de gamme, alors ?</i>	Val Conf Soi Comp Tech Ant Suc Rel P Rel P Exp Pro Sec Act Sec Géo Risk Ech Comp Mktg Rés R

Pas seulement, il faut aussi faire du volume pour vivre. En fait, environ 20% de la production est proposée sur catalogue, c'est de la qualité, mais un peu traditionnelle, si vous voyez ce que je veux dire, du mobilier de style qui trouve encore des amateurs parce qu'en massif. Et 80% sont dessinés, réalisés et produits sur mesure. Je parle en chiffre, pas en volume ! et puis on répond aussi à des appels d'offre ... regardez ces photos de la rénovation de l'Opéra de Paris ... c'est moi qui ai réalisé ça !	Conf Soi
<i>Et les show-rooms vous permettent de décrocher de telles commandes ?</i>	
Comment voulez-vous recevoir un designer ici, dans les Vosges, dans cette usine démodée ? Il faut un endroit représentatif de ce qu'est vraiment la société, de l'essor que je veux lui donner.	Obj E Bes Vol
Pas question de rester à un stade artisanal comme auparavant, même si la conjoncture est difficile. Dès que j'ai les moyens, j'investis dans un local à aménager, bien situé. Même s'il faut le revendre quand les besoins en trésorerie sont trop forts. Et puis je recommence dès que je peux.	Risk O Conn
Et puis les circuits de distribution mangent trop de marges. Je suis plus rentable à travailler en direct avec les clients... mais pour cela il faut qu'ils puissent voir, être surpris, séduits !	
.....	Obj Pers
En fait, ce que je brigue, c'est de créer ma propre marque. Vous connaissez « Ligne Roset » ? Et bien c'est ça mon rêve...les égaler dans mon domaine du meuble de style « relooké » en contemporain. On peut tout se permettre à l'heure actuelle, des rayures vives, des pois, du métallisé, du criard, tout sur une ossature de style !! Mais il faut s'adresser aux bonnes personnes !	Comp Mktg
<i>Et il y a de la concurrence sur ce marché, vous faites de la veille économique ?</i>	Conn Env
Pour le sur-mesure, en très contemporain, et en haut de gamme, non, il y a peu de concurrence. Mais aussi peu de clients. Ça s'équilibre !	Comp Mktg
Ce qui fait la vraie différence avec les concurrents c'est le relationnel. Je me déplace personnellement pour voir les chantiers, discuter avec les commanditaires... et ça, ça marque des points. Je suis connu ... disons pour 50 % pour la qualité des meubles, et pour 50 % pour mon contact. Les gens se rappellent de moi !	Bes Conf Soi
Mais, vous savez, je ne finance quasiment pas de publicité, que des plaquettes de présentation des réalisations et des relations presse. C'est un des avantages des <i>show-rooms</i>, la presse en parle, dans des revues très spécialisées, regardez tous ces articles...	Bes
<i>(Il sort un énorme catalogue rempli d'articles découpés dans des revues a priori de qualité vu l'aspect du papier et les photos)</i>	Bes
Vous savez, ça fait vraiment plaisir de lire ces articles, regardez, « Encore un nouveau <i>show-room</i> à Paris pour la société... ». C'est épatant, non ??	Esp Comp Eng Pers

<i>C'est vraiment admirable ! Pour les fabrications sur mesure, comment faites-vous pour fixer le prix, il n'y a pas de prix de marché ?</i>	
Non... ! Les métreurs établissent des devis, avec une grille pour les matériaux et pour le temps passé en préparation comme en usinage, c'est le chef d'atelier bien souvent qui indique le temps de travail à prévoir, question d'habitude. Et ils appliquent un coefficient multiplicateur pour les autres frais et la marge. ... en fait, tout ce qui me revient c'est qu'on considère que seulement 80 % des heures sont vraiment productives, le reste c'est des réglages, entretiens, temps perdu...	Dél Qd MO Qd Mat Ct rev Impl X°
<i>Vous connaissez le taux de retour des devis établis ?</i> ... au feeling, je dirais un sur deux ...	Conn E
<i>Vous traitez les selleries à l'entreprise ou c'est externalisé ?</i> C'est très majoritairement externalisé, on connaît les tarifs demandés. Les métreurs ont l'habitude de faire des rapprochements avec d'autres produits de référence, ils arrivent à se représenter le coefficient à appliquer à un produit de référence, par exemple pour le cuir, ils ont des repères standards.	
<i>Et il existe une vérification temps prévu / temps réalisé ?</i> Oui, je crois, toutes les semaines par compte clients, c'est le travail des métreurs et de la production. Je sais qu'ils ne vérifient pas les matériaux, par exemple la mousse, les salariés ont tellement conscience qu'elle revient très cher qu'ils font forcément gaffe.	Dél Impl X° Qu Cal
<i>Le contrôle de gestion ne semble pas vous interpellier spécialement ...</i> Ah, si ! Je surveille de près les finances, c'est ça mon baromètre : tant que je peux investir, c'est que la situation se maintient. <i>Mais, si je peux me permettre, les finances constituent un contrôle a posteriori, si ça va mal il est trop tard pour corriger le tir !</i>	App CDG
Bien sûr, je simplifie la situation... ! N'empêche qu'il y a quand même un peu de ça : l'état de la trésorerie c'est un excellent indicateur. Mais j'en ai d'autres... En fait c'est le contrôle de la production que je laisse aux spécialistes. Ce n'est pas mon truc ! Mais j'ai mes indicateurs pour être certain que les chantiers d'envergure sont bien rentables. En fait, je contrôle les chantiers sur lesquels je me déplace moi-même, parce que là, ça signifie que je joue gros. Et il n'y a pas que l'aspect financier, je joue aussi ma notoriété. Vous comprenez, je me	Indic Impl X° Indic O Suiv X° Log Obj Pers

construis un nom, alors il faut assurer dans tous les domaines. La qualité, le design, mais aussi la présentation, mon relationnel avec les architectes d'intérieur. Ils veulent éblouir, donc être eux-mêmes éblouis, alors ça je sais faire. Mais il ne faut pas tout montrer d'un coup, il faut savoir en garder pour plus tard. Alors, parfois, il faut appâter avec un produit pour mieux en vendre un autre.... Ça aussi je sais faire ! Non seulement je sais faire, mais je sais gérer ça ! J'ai l'air d'un commercial, comme ça, d'un « technico-commercial », ce n'est pas vrai, je suis un homme d'affaires !	Conf Soi
J'ai mes petites fiches, je connais les prix de la concurrence parce que je sais faire parler les gens, je sais jusqu'où je peux aller en continuant à gagner. Il m'arrive de me planter, je ne reste pas à me lamenter, ça me sert d'expérience, je repars de plus belle en sachant plus de choses, en ayant compris une nouvelle donne....	Conf Soi Bes O Suiv Tmp Appr Vol
<i>C'est super comme façon de réagir... vous notez tout ça ?</i> ... ça dépend de ce que l'on entend par noter ! Mais chaque client, chaque chantier est annoté et je sais toujours exactement où je mets les pieds ! le but, je vous l'ai dit, c'est de faire connaître mon nom, alors il ne faut pas avancer comme ça n'importe où ! Il y a des chantiers à privilégier, d'autres pour faire tourner l'outil de production ! Il faut des deux, je suis d'accord ! Tout ce qui a des retombées médiatiques est en or ! Pour l'instant, j'évolue dans le domaine des pros, mais petit à petit, je veux entrer dans le marché du particulier...du particulier qui a des moyens, j'entends !!! (rires) Vous n'imaginez pas les sommes que les gens sont prêts à lâcher pour un objet design... et unique ! ... Fait rien que pour eux...	Form O Suvi Cl Fin Bes Rés R Conn Mgkt
<i>Et vous avez une stratégie pour conquérir ce marché haut de gamme ?</i> A une époque, le <i>must</i> était d'avoir une bibliothèque, un dressing, etc... aux dimensions de la pièce. Il faut ancrer dans l'idée d'un public... friqué... que un salon, un ensemble de réception, etc...peuvent aussi être fabriqués sur mesure et exactement selon leur choix ! Mais il faut du temps... mais pas trop pour rester en tête de la course !! Alors j'œuvre à cela, je manœuvre, j'explique ce qu'on peut faire... Vous savez que nos meilleurs clients et ... promoteurs sont les architectes de ces lieux d'exception dont je vous ai parlé ! Et entre eux, ils rediscutent de qui leur a « crobardé » ça, qui a les idées, les meilleures idées du moment... et surtout qui sait les mettre en œuvre ! Parce que des idées impossibles à réaliser, ça foisonne !....pfff...	Strat Obj E Tmp Esp Comp Strat Conf Soi
<i>En fait, les indicateurs que vous utilisez sont qualitatifs, exclusivement, à part les prix de la concurrence ?</i>	Indic

Et... la trésorerie...(rires). Non... vous avez raison, c'est ça, des indicateurs qualitatifs. Qui fait quoi, qui vend où, qui veut quoi, qui peut lui donner, qui est sur le coup, où je suis, moi, là-dedans Repérer les dangereux, les encombrants, les grandes gueules, les insipides... tous... Pour savoir où je dois aller, et comment y aller !	Rep Ment Conn Env Bchmktg Strat
<i>C'est en fait un tableau de bord, non ?</i>	Form
Oui... enfin, je ne sais pas qui d'autre y retrouverait sa route, mais ça y ressemble, oui !	
<i>Et niveau de la trésorerie, vous la suivez comment, alors !!</i>	
(Rires)... ça vous a plu, ça ! Sur des gros chantiers comme ceux-là, les clients paient à 90 jours, au moins ! Donc ma courbe de trésorerie suit avec trois mois de retard la courbe de l'activité. Je parle de l'activité qui fait avancer, qui renfloue les comptes et nous fait connaître. Le reste de l'activité, c'est pour faire les paies à la fin du mois, et approvisionner les gros chantiers. Logiquement, ça c'est constant dans les budgets, les écarts – en positif – c'est les belles affaires !	Indic Rep Men
<i>Ah, il y a des budgets ?</i>	Form
Oui, ben, vous seriez déçue... ça en porte le nom, c'est mes petits tableaux, quoi !	Tmp
Savoir où je vais, pour combien de temps... ! Je sais bien où je vais dans l'avenir, mais il faut passer par des étapes pas toujours faciles... il y a des « trous »... il faut alors refaire de la trésorerie... avant de pouvoir continuer à avancer... c'est à ça que servent mes petits tableaux Excel.	O Déc Form
<i>On peut les regarder ensemble, c'est sur votre portable ?</i>	O Pil
Ce ne sont que des prévisionnels, des simulations ... pleines de couleurs ... une couleur par possibilité... de l'optimiste au plus pessimiste ...c'est vraiment pour moi, pour me fixer les idées, pouvoir réfléchir avec... Là c'est mon idée les bons jours (<i>valeurs hautes</i>) et là ... les coups de blues (<i>valeurs minimales</i>)...	Form O Déc App CDG
<i>C'est du prévisionnel sur du long terme ..., plusieurs années...</i>	Tmp
Bah, vous savez, on ne se construit pas un nom en quelques jours... en fait, les étapes, je les visualise avec des trucs comme ça (<i>il montre le press-book des réalisations de l'entreprise</i>).Ca, ça me dynamise, c'est mon carburant !	App CDG O Pil
<i>Vous établissez un lien entre le nombre d'articles de presse évoquant votre société et le niveau d'avancement de votre projet !</i>	

C'est exactement ça !! (rires) C'est un indicateur comme un autre !!	Indic

Peut-être pour couper court à l'entretien, il propose la visite de l'entreprise, ou plutôt celle des réalisations.

Visite de l'entreprise	Codage
Nous allons directement dans l'atelier de finition, où les mobiliers sont déjà très représentatifs de ce qu'ils seront une fois terminés. Effectivement, le « coup de patte » du design est époustouflant de recherche, d'innovation et de grandeur. Il est aisé maintenant de faire le lien avec les produits exposés sur les photos des <i>show-rooms</i> . A l'inverse, il est assez étonnant de constater que de tels produits manufacturés soient issus d'un atelier si poussiéreux, encombré et désordonné.	Comp Mktg
La réponse reste floue concernant la personne qui calcule des charges fixes et fixe le coefficient multiplicateur, mais il est certain que ce n'est pas lui.	O Suiv
Concernant sa méthode de « contrôle » des gros chantiers, il reste peu prolix, mais il semble qu'il pratique un contrôle qualitatif : satisfaction du client, évaluation de sa réputation...	
Sur ma demande, le dirigeant me conduit auprès d'un responsable des gabarits de découpe et de sculpture, pour poursuivre la visite. Cela devient un tant soit peu technique, il est évident que la situation ne l'amuse plus et il nous quitte pour retourner à la décoration de ses <i>show-rooms</i> .	Comp Tech

Propos recueillis chez les commerçants	Codage
Un sourire moqueur répond au fait de prononcer le nom de Monsieur R.	
Ses relations avec son père pendant les quelques temps qu'ont duré leur « association » font encore rire : elles semblent avoir été très bruyantes !	Exp Pro
Puis, Monsieur R. est « parti faire sa vie, dans un sens il n'avait pas tort », et depuis qu'il est revenu - la population n'a « d'ailleurs, toujours pas compris pourquoi » - « il est bizarre, mais toujours sympa et rendant service ».	Rés R
Le fait qu'il ne soit pas souvent à l'entreprise est confirmé.	

Etude de cas Artémis

Il a fallu beaucoup insister par téléphone pour rencontrer le dirigeant de cette entreprise, qui aurait préféré déléguer l'entretien à sa comptable. D'ailleurs, la comptable assiste à l'entretien, faut-il y voir une preuve de crainte d'aborder des notions chiffrées ? Le besoin d'être épaulé semble à évincer, tellement ce personnage fait preuve de charisme.

Retranscription interview	Codage
Vous ne devez pas connaître l'éventail de services que nous pouvons proposer. Cela va de la mise en place d'espaces verts à leur entretien. Mais on intervient aussi bien pour des sociétés que pour des particuliers, pour du travail traditionnel que pour des chantiers innovants comme par exemple des bassins en eau naturelle ou de l'hydroculture par billes d'argile. Je veux être toujours en avant-garde de ce qui se fait de mieux. Je suis des stages en Suisse pour apprendre ces techniques toutes nouvelles. Je suis un des premiers à mettre ça en œuvre. Pour répondre aux demandes des entreprises, il y a la SARL, et pour les particuliers j'ai créé des associations, afin qu'ils bénéficient de mesures fiscales. Et pendant que j'y étais j'ai créé d'autres associations de services à la personne, plus généraux... En plus, en fait la SARL est scindée en deux entreprises, plus ou moins distinctes, une sur la Lorraine et une sur l'Alsace. Faut vous dire que les chantiers ne sont pas du tout les mêmes dans les deux régions. En Lorraine on fait du traditionnel, du toujours vu, déjà connu ; en Alsace, il y a la demande pour des choses novatrices, comme je vous disais, les bassins en eaux naturelles, des chantiers vraiment rentables et porteurs. Regardez le catalogue des réalisations, je reviens !! <i>Je reste avec la comptable</i> <i>Il m'a semblé que toutes les sociétés et associations étaient très imbriquées les unes dans les autres, ce sont des montages juridiques et financiers, j'imagine ?</i> Oui, c'est cela. Lui-même ne sait pas vraiment les liens entre les unités. Sans me vanter, je crois être la seule personne à connaître vraiment le montage. C'est bien pour cela qu'il m'écoute. <i>Le dirigeant revient à cet instant.</i> Je vous écoute, je n'ai pas le choix, vous cherchez toujours à me freiner... en me faisant peur, en essayant du moins (rires). Faut dire que je ne sais pas	Strat Eng Pers Esp Comp Conn Env Conf Soi App Croiss Exp Cpt Mot Sal Conn E Eng Pers Cap Opp

laisser passer une opportunité. Vous savez comment mon personnel m'appelle ? « TWA, un départ dans les quatre directions toutes les cinq minutes !! ». Bon, ils n'ont pas tort, mais n'empêche que ça marche. C'est vraiment de la croissance externe. Je rachète, je crée... ça bouge, chez nous, hein Madame Be. (la comptable) ?	Bes Conf Soi Log App Croiss
Madame Be : c'est sûr, mais si vous m'écoutez, on conforterait d'abord les résultats, la trésorerie avant de continuer à s'éparpiller !	O Conn App Croiss
Le dirigeant : s'éparpiller ! Mais il y a une logique, mais c'est parce qu'elle vous échappe (rires) ! C'est vrai que Madame Be. appréhende le lundi matin, parce que souvent je reviens avec une idée neuve ! Alors panique, elle se dépêche de me démonter par « A + B » que mon idée n'est pas jouable... et des fois je me laisse influencer !! Faut vous dire que je suis vraiment un autodidacte, parti de rien, rien que « l'école de la vie ». J'ai eu pas mal de boulots différents dans toutes sortes de boîtes, mais on ne me laissait jamais exprimer ma volonté de réussite, j'avais l'impression d'être limité, brimé, quoi ! Et ça se terminait toujours plutôt mal, je claquais la porte très souvent ! Alors j'ai monté ma propre boîte, d'entretien d'espaces verts. Au début je louais le matériel, quand j'y pense ! Bien sûr, très vite il a fallu investir, des camions surtout. Même encore maintenant, deux salariés d'embauchés, c'est un camion à acheter. Mais je n'ai pas peur des « retours sur investissement » (<i>signe de tête vers la comptable</i>), tant qu'il y a des commandes, qu'on ne reste pas sans rien faire, ça tourne. C'est que chez nous il faut gérer avec les saisons, faire accepter aux clients certains types de travaux à la saison où, nous, ça nous arrange le plus ! Pas question de tourner en rond pendant l'hiver ! Mais parfois c'est dur à faire accepter au client, il faut parlementer pour pouvoir planifier les chantiers.	Val Exp Pro Bes Reg Exp Pro Ant Dir Vol Succ Conn E
<i>Et cette planification est formalisée ?</i>	
Moi, j'ai tout en tête, mais le secrétariat me fait des beaux tableaux ! C'est vrai que là-dessus se greffent les congés des gars... faut qu'ils puissent s'y retrouver !	Form
<i>Et vous avez d'autres outils comme des tableaux de bord, des budgets... ?</i>	
Déjà, ce que je n'ai pas en tête, on le regarde ensemble (<i>signe à la comptable</i>) dans la compta. Moi, je n'y trouverais pas mon bonheur, mais Madame Be. m'explique la situation, ce qu'on peut faire, ce qui est risqué... Elle me traduit les données comptables en langage de tous les jours, en quelque sorte ! Elle décrypte pour moi.	Conf Mot Sal
Madame Be. : c'est très difficile d'établir des prévisionnels chez nous. Sauf pour les entreprises qui ont en quelque sorte un abonnement, donc pour nous des rentrées d'argent régulières, sinon, on ne peut pas vraiment prévoir quand	O Pil

les clients vont régler. Pour peu qu'il y ait le moindre souci à reprendre sur le chantier, le règlement est repoussé d'autant. Et comme vous expliquait Monsieur Ba. , on est aussi contraints par la météo, un chantier peut prendre du retard à cause de la pluie ou du gel... et ça se répercute sur les règlements. Entre un devis et une facture, il se passe environ trois mois. Alors, s'il y a une modification de la date de règlement prévue, on peut faire une facturation à l'avancement des travaux, mais ça, ça ne plaît pas beaucoup aux clients.	
Monsieur Ba. : par contre je fais des réceptions de chantier, sinon c'est la porte ouverte à des contestations du client et à ne pas avoir le règlement. En plus, il existe une garantie sur les végétaux.	
<i>J'imagine que tout chantier a donné lieu à un devis préalable ?</i>	
Madame Be : chez nous, il n'existe pas de facturation à l'heure parce qu'en dessous de la demie- journée, ce n'est pas rentable, mais des forfaits par équipe, par journée. Généralement le coût est estimé par analogie avec d'autres chantiers, plus l'avis du conducteur de travaux qui signale un danger quand ce sont de nouveaux travaux.	Qd MO Qd Mat Dél
Le commercial va sur le terrain pour les devis avec un chef d'équipe, pour avoir un avis technique, opérationnel. En plus il tient compte du marché, que la marge de sécurité passe dans le marché. En plus, les clients ont besoin de plusieurs devis pour comparer.	Dél Ct rev Conn Env
Monsieur Ba : des fois, on a tendance à baisser le montant d'un devis si on n'a pas assez de travail, si les salariés sont en attente de travaux, même si cette solution n'est pas rentable. Souvent on travaille en « dents de scie », au coup par coup, on n'a pas de visibilité. Par contre si on a beaucoup de commandes, ça veut dire besoin de délais, et donc perte de certaines affaires. Il existe des études payantes, mais pas le projet initial. On n'a pas le temps de mettre trop de détail dans le devis, et puis, si on sait que le devis passe, c'est presque établi à « la louche ». En plus on connaît assez précisément le taux de retour des devis.	Ct rev Conn E
Madame Be : le responsable administratif fait du suivi de chantier à partir des devis, un fois par mois, on fait le point, surtout des calculs d'écart. On calcule les coûts, une ou deux fois par an, pour établir un coefficient sur charges fixes et indirectes. Par exemple, on sait que : 1 camion + 2 salariés = un forfait de tant	Dél Qu Cal Ct rev
<i>Vous pratiquez bien des contrôles a posteriori de tout ça, du contrôle de gestion ?</i>	
Monsieur Ba : à partir de tout ça, je me fais mes tableaux, elle se moque un peu de moi, mais je m'y retrouve.	Tbl B Form

A partir des factures, des chiffres de la compta, des salaires, je calcule des... indicateurs. Je sais très bien qu'il y a plus de MO d'engazonnement, par exemple, en Lorraine, et plus de matériaux onéreux en Alsace, alors il faut surveiller la marge sur la MO, par exemple quand on tombe sur une roche dans le terrain.	Rep Men Indic O Suiv X°
Depuis les chiffres réalisés et le bilan intermédiaire, on calcule la rentabilité et la marge. En fonction des charges, je sais que « tant par mois facturé donne telle marge par mois », mais faut tenir compte de la fluctuation en fonction de la météo été / hiver. Le bilan est tous les mois à jour, avec un stock constant, stable et un stock réel par an, on sait que les en-cours sont assez stables. Les chiffres depuis la compta reflètent le mieux la structure, la réalité, avec 15 jours de décalage.	O Conn Conn E
Madame Be : la compta c'est vraiment l'outil de communication entre Monsieur Ba., le responsable administratif et moi. Faut dire qu'en 6 – 8 ans on est a « plus 20 salariés », dont des conducteurs de travaux et un ingénieur au bureau d'études, alors il y a un véritable danger pour le Besoin en Fonds de Roulement.	
Monsieur Ba : par contre, par exemple, je ne fais pas de contrôle des kilomètres, le carburant dans l'atelier est à disposition. Je fais confiance ! Ce que je fais aussi, c'est un suivi des RH, les dernières augmentations, le suivi des formations (comme le CACES, le « Poids Lourds »...), des compétences dans la société... Qui sait faire quoi ! Et puis l'inventaire du petit matériel ; j'ai un tableau remis à jour 3 – 4 fois par an, avec un suivi des réparations.... Etc... On a beau faire confiance ...	Conf O Suiv Conf
<i>Vous utilisez des outils d'aide à la décision ?</i>	
Monsieur Ba : les investissements sont décidés en fonction des besoins seulement, les investissements en camions sont en fonction du carnet de commande, les embauches aussi. Et puis, j'oubliais, je fais un « suivi de satisfaction clients ! » (rires) Mais ça c'est plutôt du verbal. Et puis le délai de règlement est parlant, aussi !	O Déc O Suiv
<i>C'est une façon de mesurer la performance de l'entreprise ?</i>	
C'est juste pour voir, pour savoir... Il faudrait vraiment mesurer la notoriété de la boîte, si on était plus gros... ça viendra... (Madame Be. lève les yeux et ciel, Monsieur Ba. rit).	Mes Perf
<i>Vous voyez l'avenir comment ?</i>	
Madame Be : doucement ... Monsieur Ba (en même temps) : Bon, on conforte les marges, elle a raison !!	Log

Mais on continue à sillonner la région, la Lorraine et l'Alsace, l'Alsace surtout est plus porteuse, pour être là s'il se présente des affaires qu'on ne peut pas laisser passer !! Certaines boîtes s'effondrent deux-trois ans après leur création, parce qu'elles sont mal gérées. C'est vite fait dans notre secteur de « laisser faire ». On ne peut pas tout surveiller, c'est vrai, mais avec l'habitude et ... enfin, on le sent bien, on sait où peuvent être les problèmes.	Cap Opp Intui Risk
<i>Et ça correspond à quoi, alors, ces problèmes que le secteur rencontre ?</i> Déjà, les employés sont livrés à eux-mêmes sur les chantiers. Pas moyen de faire autrement, par définition. Alors il faut de la surveillance, mais pas trop non plus, pour ne pas les agacer ! Ce ne sont pas des gosses, mais ça peut très bien le devenir rapidement. Faut savoir composer les équipes, les changer juste quand il faut, on le sent, ça ! Et puis, pas toujours les mêmes qui font les gros déplacements : pas d'envieux, pas de têtes de turc ! Et pouvoir justifier pourquoi un tel plutôt qu'un autre. Même si... il faut qu'ils y croient ! <i>Ça, c'est pour la GRH, et dans d'autres domaines, il y a des problèmes typiques ?</i>	Comp Mgt Intui Mot Sal
Les pannes de camion, mais ça s'anticipe. Un camion entretenu ne tombe pas en panne, comme ça, pour embêter ! Pas facile de trouver le temps et quelqu'un de disponible pour faire les entretiens. Tout le parc sort tous les jours, vous savez. <i>Et puis ?...</i>	Tmp
Ben... les finances... les banques sont un peu du même avis que Madame Be. « on se calme ! ». Alors, il faut potasser à fond le juridique pour connaître toutes les possibilités de subventions pour création de ceci, de cela... Faut être persuasif, faut démontrer que le projet est bétonné, même si on ne sait pas trop où on va ... Ce n'est pas toujours facile ! Alors Madame Be. fait des belles situations prévisionnelles, et moi, je commente !! ... Bon, je suis un commercial, aussi !! Il faut trouver les arguments. Ce qui est imparable en ce moment, depuis un bon bout de temps, c'est de promettre des embauches... seulement après faut tenir ... <i>Vous voulez dire qu'en assurant que vous embaucherez suite à un investissement, ou autre projet, vous obtenez des subventions de l'Etat ?</i> Pas seulement des subventions. Des avantages ... fiscaux ... sur les charges patronales... il existe plein de filons...	Conn Env Log App CDG
<i>Il faut une sacrée connaissance juridique, alors !</i>	Conn Env

Mais je me do-cu-mente ! Merci Madame Be., merci Internet... et puis j'en parle autour de moi, il y a toujours un avocat d'affaires qui sait ça, où un chef d'entreprise d'un autre secteur qui en a eu l'expérience.... Les gens aiment bien transmettre ce genre d'infos, c'est gratifiant de savoir ça, de connaître les filons sûrs. Alors ils ne se font pas prier pour expliquer ... et même donner des noms, recommander.... Ça marche bien !	Conn Env Rés R
<i>Vous faites partie d'associations, d'organisations... ?</i>	
Oh, je ne fais que ça !! Vous vous doutez bien que les bonnes affaires ne sont pas dans le journal du dimanche ! Il y a tout sur le marché : les affaires, les infos, les filons... faut juste aller les chercher là où ils sont....	Rés R
<i>Ce sont des réseaux professionnels ?</i>	
De tout ! Tout ce qui apporte des infos !	Rés P

Sur ma requête de visiter l'entreprise, le dirigeant demande à la comptable de m'accompagner. Techniquement, je n'apprends rien de plus ; à cette heure de la journée les salariés sont sur le terrain, l'atelier ne vit pas vraiment. Madame Be. prie de l'excuser de ne pas savoir identifier les différentes essences de bois, pour pouvoir me renseigner, elle sait seulement que chaque essence correspond à une utilisation bien précise, en fonction de sa résistance à l'eau, à l'humidité, aux changements d'hydrométrie ou d'ensoleillement.

Aperçu des immobilisations d'une entreprise de fabrication de mobilier d'agencement



Scie à débit pour panneaux agglomérés



Hangar de stockage de panneaux



Perceuse – défonceuse



Perceuse – défonceuse nouvelle génération



Postformeuse à chaud



Plaqueuse de chants

Quelques réalisations d'agencement d'intérieur



Salle de réunion



Bureau direction de lunettier



Comptoir d'accueil



Comptoir d'accueil



Chez un particulier



Vitrines dans une bijouterie

