

Comment peut-on voir le monde depuis son appartement ? Un cadre d'analyse liant structure de propriété, comportements stratégiques, orientations temporelles du dirigeant et de la Moyenne Entreprise.

Ludvig LEVASSEUR,
Doctoral Research Assistant - PhD Student,
Groupe Sup de Co Montpellier Business School, Montpellier Research in Management,
l.levasseur@supco-montpellier.fr

Résumé

Une démarche abductive et des données qualitatives ont d'abord permis de créer un cadre d'analyse intégrant structure de propriété, comportements stratégiques et orientations temporelles (du dirigeant et de la Moyenne Entreprise) puis de mettre en évidence le conflit entre les différentes orientations temporelles du dirigeant. Plusieurs recherches montrent les dimensions du cadre comme l'indépendance formelle de la propriété actuelle ou la considération insuffisante apportée par l'analyse stratégique aux implications individuelles et collectives du temps. Or, le niveau moyen de développement de la ME peut ici permettre de combler ce vide théorique. Il convient donc de savoir comment la structure de propriété influence les comportements stratégiques et les orientations temporelles du dirigeant et de la ME. Cette question renvoie alors le dirigeant au conflit entre un futur de court terme ou proxémique (l'appartement) et un futur de long terme ou lointain (le monde). Les résultats des quatre études de cas montrent le rôle de certaines variables (Conseil d'Administration, synergies, paramètres familiaux et personnels lors de la transmission, incertitude, importance du rapport à l'investissement et aux personnes) sur l'anticipation, l'innovation, la formalisation, l'orientation temporelle du dirigeant, l'orientation temporelle stratégique de l'organisation, la finance et la gestion des ressources humaines. Ils montrent également que, étant forcé de se projeter dans l'avenir et de faire face à un quotidien incertain, le dirigeant se résigne face à la vie, ce qui rend difficile toute stratégie de long terme. Enfin, des conseils ont été prodigués et des pistes de recherches futures ont été évoquées.

Mots-clés : PME ; entreprises familiales ; propriété ; stratégie ; temps

Abstract

An abductive approach and qualitative data were first of all used to create an analytical framework encompassing the ownership structure, strategic behaviour and time perspectives of the CEO and the medium-sized enterprise. Conflicts between the CEO's different time perspectives were then identified. Several previous studies have emphasised aspects of this framework, such as the formal independence of current ownership structure as well as the failure of strategic analysis to fully take into account the impact of time on individuals and groups. The medium-sized enterprise's low level of development was deemed ideal in order to seek to bridge this theoretical gap. It was therefore necessary to find out how ownership structure influences the strategic behaviour and time perspectives of the CEO and the medium-sized enterprise. This research question hinges on the conflict between the CEO's time perspectives: the short-term or proxemic future (the apartment) versus the long-term or distant future (the world). Findings from four case studies showed the influence of certain variables (i.e. the board of directors, synergy, family and personal factors during the transfer period, uncertainty, the importance of investment and people) on forecasting, innovation, reporting, the CEO's time perspective, the company's strategic time perspective, finances and human resource management. The results also showed that since CEOs are forced to be future-oriented while experiencing uncertainty on a day-to-day basis, they become resigned towards life, which makes it difficult to develop any long-term strategy. Finally, some recommendations to CEOs and possible avenues for future research were suggested.

Keywords: SMEs, family businesses, ownership, strategy, time

Comment peut-on voir le monde depuis son appartement ? Un cadre d'analyse liant structure de propriété, comportements stratégiques, orientations temporelles du dirigeant et de la Moyenne Entreprise.

Ludvig LEVASSEUR

Introduction : présentation et justifications de la question, de l'intérêt, des objectifs et du plan de recherche

Aujourd'hui, 'un actif sur deux employés dans une PME travaille en réalité pour un groupe, si bien que l'indépendance [...] est de plus en plus formelle et de moins en moins économique' (Filion, 2007 : 50). Dans ce contexte, on comprend mieux pourquoi 'la structure de propriété devient [...] une variable déterminante pour différencier l'univers des ME [ou Moyennes Entreprises]' (Le Vigoureux, 1997 : 78). Or, la structure de propriété influence le comportement stratégique de la ME puisque ce dernier diffère selon la structure du capital de ce type d'entreprise. Ainsi, lorsque la propriété, la direction et le contrôle sont concentrés, l'entreprise (plutôt 'indépendante' ici) adopte un comportement stratégique 'Conservateur' (caractérisé par moins de prise de risque, d'innovation et de proactivité). À l'inverse, lorsque la propriété, la direction et le contrôle sont dispersés, l'entreprise (plutôt 'adossée' ici) adopte un comportement stratégique 'Entrepreneurial' (caractérisé par plus de prise de risque, d'innovation et de proactivité) (Le Vigoureux, 1997 : 84). Cependant, si le lien entre structure de propriété et comportement stratégique est désormais plus clair, 'l'analyse stratégique [bien qu'ayant été] récemment nourrie de [...] reconnaissance, [...] n'a [...] pas encore pris la mesure des implications d'un temps multiple, subjectif, créateur mais aussi destructeur, individuel (psychologique) ou collectif (organisationnel, culturel). Les implications de l'orientation temporelle des dirigeants sur leurs comportements stratégiques et leur vision de l'avenir, la coexistence de temps multiples dans l'organisation et leurs impacts sur les processus d'apprentissage ou la formation de la stratégie n'apparaissent souvent qu'en filigrane dans la littérature'. On se propose de combler ce vide théorique à travers l'étude de la Moyenne Entreprise (ou ME). En effet, cette dernière 'peut [...] constituer sur maints sujets un terrain propice aux constructions intellectuelles futures tant elle se situe à un stade de développement intermédiaire offrant un bon équilibre entre le nombre de variables à explorer et une lisibilité de leurs enchaînements' (Aurégan, Joffre et Le Vigoureux (1997 : 2057-2058 pour les deux citations)). Ainsi, le problème qui se pose est de déterminer **comment la structure de propriété influence les comportements stratégiques et les orientations temporelles du dirigeant et de la ME. On verra que cette question renvoie alors le dirigeant au conflit d'orientations temporelles entre un futur que l'on peut qualifier de court terme ou de proxémique (l'appartement) et un futur lointain ou de long terme (le monde)**¹. L'intérêt de cette recherche est double. Cette recherche devrait permettre, d'un point de vue théorique, de lier différents champs appartenant aux sciences de gestion et à la psychologie sociale, ouvrant ainsi la voie à des recherches et des collaborations futures. Elle devrait également permettre, d'un point de vue managérial, de conseiller les dirigeants² sur ces thématiques et ce, quel que soit le degré d'ouverture du capital de leur entreprise. Nos

¹ Selon Moles et Rohmer (1978) ; cité dans Torrès (2003). Le lecteur pourra aller consulter la référence suivante : MOLES A., ROHMER E. (1978), *Psychologie de l'espace*, Casterman.

² On précise que l'INSEE dans *les tableaux de l'économie française* édité en 2011 (2011 : 147) a comptabilisé 3 101 900 PME en 2009 (d'après le nombre de salariés, soit de 0 à 249 salariés).

deux objectifs sont donc de construire des propositions qui aideront à la création d'un cadre d'analyse liant structure de propriété, comportements stratégiques, orientations temporelles du dirigeant et de la Moyenne Entreprise mais également de mettre au jour l'existence d'un conflit entre des orientations temporelles différentes. En vue d'atteindre ces buts, nous présenterons successivement notre cadre théorique, notre cadre méthodologique, nos résultats ainsi que leur discussion et leurs limites avant de conclure. Il nous faut maintenant délimiter le champ d'étude et définir les concepts.

1 Cadre théorique

1.1 Définitions des concepts

La structure de propriété est définie par Le Vigoureux (1997 : 79) bien qu'on ne distingue pas (comme lui le fait) les entreprises indépendantes, adossées et contrôlées³. On préfère ainsi conjuguer les deux derniers types sous l'appellation d'entreprise adossée. L'entreprise est indépendante lorsqu'elle est détenue 'à plus de 95 % par une ou plusieurs personnes physiques'. L'entreprise est alors adossée lorsqu'elle est détenue 'à moins de 95 %' et que le 'pourcentage de droits de vote le plus important' est détenu par une personne morale⁴. Le comportement stratégique est défini par Covin et Slevin (1989 : 77). Ils précisent que la posture stratégique conservatrice ou entrepreneuriale de la firme est contenue dans la volonté de l'équipe de direction à prendre des risques, à innover et à être en concurrence agressive avec les autres firmes⁵. Hellström et al. (2003 : 264) définissent, quant à eux, les orientations temporelles comme la prédominance relative du passé, du présent et du futur dans la pensée personnelle⁶. Enfin la ME est définie par l'observatoire européen des PME (Savajol, 2003 : 19) qui précise qu'elles 'emploient 50 à 249 salariés'. Par ailleurs, Filion (2007 : 487) définit l'entreprise familiale comme 'une organisation dans laquelle les propriétaires, les gestionnaires et ceux qui ont le contrôle sont les membres d'une même famille ; ils prennent des décisions stratégiques et peuvent appartenir à différentes générations. Ils ont l'intention de garder l'entreprise dans la famille [...]'.

1.2 Des définitions aux thèmes de la revue de littérature

Tout d'abord, la notion de comportement stratégique (Covin et Slevin, 1989) comprend la proactivité. On choisit ici de lier l'anticipation et la formalisation à la proactivité.

³ Ici, le débat sur la gouvernance et le rapport entre dirigeants et actionnaires surgit. Charreaux précise (1997 : 421-422) que 'le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire'.

⁴ Le Vigoureux (1997 : 84) montre également que les entreprises adossées possèdent en leur sein un grand nombre de capital-risqueurs, d'administrateurs et de pôles d'actionnaires. Ceci s'oppose aux entreprises indépendantes dont le capital et les fonctions de direction sont détenues par les fondateurs, les dirigeants et par leur famille.

⁵ La citation originale est : 'A firm's entrepreneurial-conservation orientation is indicative of its strategic posture. The entrepreneurial-conservation orientation of a firm is demonstrated by the extent to which the top managers are inclined to take business-related risks, to favor change and innovation in order to obtain a competitive advantage for their firm, and to compete aggressively with other firms [...]'.

⁶ La version originale est : 'Temporal orientation designates the relative dominance of past, present and future in a person's thought [...]'.

Mais, si l'idée de prendre les concurrents de vitesse en menant des actions en avance (anticipation) se lie facilement à la proactivité, la liaison entre formalisation et proactivité est moins aisée. Il faut alors considérer l'idée que c'est plutôt une action (rapide et souple) et non une réflexion formalisée (longue et rigide) qui permet *a minima* l'adaptation et *a maxima* la proactivité. Forte anticipation et faible formalisation confèrent donc rapidité, avance et souplesse qui peuvent finalement permettre à l'organisation d'être proactive. Par ailleurs, on prendra en considération, tout comme Covin et Slevin, l'innovation. On doit également considérer la transmission car elle est un élément clé de la définition ainsi qu'un élément distinctif des entreprises familiales (lorsqu'elles sont comparées aux entreprises non familiales). On ne doit cependant pas oublier que le dirigeant, vu comme un individu dont la mise au jour des causes d'une orientation temporelle dominante sont difficilement connaissables *a priori*, prend des décisions qui impactent également l'organisation. L'étude indispensable de l'organisation peut alors porter sur deux ressources essentielles : les ressources financières (la rentabilité est d'ailleurs liée à la prise de risque, troisième élément de la notion de comportement stratégique selon Covin et Slevin) et les ressources humaines. La revue de littérature ci-dessous comprendra donc une présentation de tous ces thèmes.

1.3 Revue de littérature liée aux propositions

1.3.1 Anticipation et formalisation

Bien que nous entendions par anticipation, le fait pour une entreprise d'être proactive (au sens de Covin et Slevin, 1989), on peut dresser la matrice suivante qui combine anticipation et formalisation (Tableau 1) :

Tableau 1 : matrice couplant formalisation, anticipation, et profil du dirigeant (adapté de Calori et al., 1997 : 12 ; Mintzberg, 1973)

Degré d'anticipation	Fort	Entrepreneurial : grande vision stratégique, rentabilité forte et à long terme, goût de l'action, évaluation intuitive des sources informelles d'information, spectre équilibré, degré de polychronicité ⁷ et orientation « Futur » élevés, orientations secondaires équilibrées et méthodes peu formelles (expérience et intuition).	Planificateur à Long Terme : grande vision stratégique, rentabilité forte et à long terme, goût pour la réflexion et méthodes formelles, orientation « Futur » très forte mais orientations secondaires faibles ainsi que méthodes formelles employées.
	Faible	Adaptatif : pas de grande vision stratégique, rentabilité faible et à court terme, goût pour l'action, évaluation intuitive des sources informelles d'information, spectre pauvre, degré de polychronicité et orientation « Futur » faibles, orientations secondaires équilibrées et méthodes peu formelles employées.	
		Faible	Fort
Degré de formalisation			

⁷ D'après Hall (1984), la polychronicité est le fait d'effectuer plusieurs travaux en même temps dans le cadre d'horaires plus souples.

Ajoutons que, concernant la formalisation dans les PME, Kraus et al. (2005) précisent que ces dernières n'utilisent pas forcément la planification stratégique à cause de leur petite taille et qu'elles ont plutôt tendance à s'attacher à l'intuition et à l'expérience. Leur planification stratégique est donc encore balbutiante⁸.

1.3.2 Innovation

Filion (2007 : 121) la définit comme 'le fait qu'une entreprise ou une organisation adopte un changement dans le but d'augmenter sa productivité globale, de répondre à de nouveaux besoins du marché ou de s'attaquer à de nouveaux marchés [...]'. Il ajoute, concernant les PME, que c'est 'l'innovation globale [qui] est la plus importante. [...] [E]lle est constituée d'une foule de petites améliorations, apportées à de multiples endroits sur la chaîne de valeur, qui finissent par rendre la stratégie de l'entreprise difficile à imiter par ses concurrents'.

1.3.3 Transmission de l'entreprise familiale

James (1999) présente un modèle dont le but est de montrer comment les liens familiaux, renforcés par l'horizon temporel familial et intergénérationnel, améliorent les décisions d'investissement des managers propriétaires familiaux comparativement aux managers propriétaires non familiaux (James, 1999 : 44)⁹. L'auteur montre ainsi que la fonction d'utilité du manager propriétaire familial est similaire à celle du manager propriétaire non familial, à ceci près que, dans le premier cas, elle comprend l'utilité de l'enfant (ou des enfants) concernant les rentabilités futures (James, 1999 : 46)¹⁰. Donc, dans ce cas, si le propriétaire dirige une firme familiale qu'il souhaite transmettre à son (ses) enfant(s) en deuxième période, et s'il est concerné par la richesse de son (ses) enfant(s), l'investissement qu'il fera dans sa firme sera plus important que dans le cas du manager propriétaire non familial. Par conséquent, le désir de transmettre l'affaire familiale à la génération suivante agit comme une incitation pour le propriétaire dirigeant familial à considérer les implications (sur le long terme) des décisions de consommation et d'investissement sur la richesse familiale (James, 1999 : 46-47)¹¹.

1.3.4 Orientation « Futur » du dirigeant, loi proxémique, effet de microcosme et typologie des coquilles

Dans un but d'identification des liens entre perception temporelle et réflexion stratégique du dirigeant, Aurégan (1998 : 40) présente, à partir d'une étude réalisée auprès de 50 dirigeants du cartonnage, une caractérisation de la typologie appelée « perception temporelle ». Les résultats sont illustrés dans le tableau suivant (Tableau 2) :

⁸ La citation originale est : 'present research on strategic planning in SMEs is still in its infancy' (Kraus et al., 2005 : 3).

⁹ La citation originale est : '[...] the model's purpose is to show how family ties that increase of the horizons of family managers across generations improve investment decisions relative to non-family managers'.

¹⁰ La version originale est : 'The function is similar to the one described in the simple owner as manager case, except this time the utility the proprietor's child receives for any given return of the company is also included in the proprietor's utility function'.

¹¹ La citation d'origine est : 'Thus, the desire to transfer the family business to the next generation of family managers acts as an incentive for proprietors to consider the long-run implications of their consumption and investment decisions on their family's welfare'.

Tableau 2 : typologie de la « perception temporelle » (d'après Aurégan, 1998 : 40)

	Moyenne globale (note sur 5)	F ratio	F proba
Orientation « Futur »	4,90	11,73	0,0001
Orientation « Passé »	2,91	10,18	0,0002
Orientation « Cycle »	2,88	15,01	0,000
Orientation « Présent »	2,09	9,43	0,0004

Bien qu'ayant introduit l'orientation « Cycle » ou l'idée d'une régularité dans la reproduction des événements, ces orientations sont à rapprocher de la notion de perspective temporelle développée par Zimbardo et Boyd (1999 : 1274-1275). On précise que ces derniers ont mis au jour cinq dimensions ou registres temporels. Il y a tout d'abord le Passé Négatif (caractérisé par une vision négative et répugnante du passé). Puis, il y a le Passé Positif (lié à une attitude sentimentale et chaude concernant le passé). Il y a aussi le Présent Fataliste (résumant une attitude fataliste, sans espoir et sans défense envers le futur et la vie) ainsi que le Présent Hédoniste (qui est lié à la jouissance du moment présent et à la non-prévision des conséquences futures). Enfin, il y a le Futur qui se caractérise par la bataille pour les buts et les récompenses futures¹².

De plus, si Torrès (2003) montre le bien-fondé de l'application de la loi proxémique développée par Moles et Rohmer, c'est-à-dire 'un principe d'ordonnancement qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions de l'individu' (Torrès, 2003 : 121), comme cadre d'étude pour les Petites Entreprises (ou PE) et les Très Petites Entreprises (ou TPE), on peut dire que ce cadre s'applique aussi aux ME, notamment le grossissement de l'effet de microcosme. Ce dernier est vu comme l'attention exclusive portée par le dirigeant au court terme au détriment du long terme plutôt caractérisé par des degrés de décentrage et de réflexion plus élevés. D'après Mahé de Boislandelle (1996), c'est la résultante d'une charge croissante de travail assumée par le dirigeant. Celle-ci se caractérise autant par une intensité professionnelle que relationnelle, autrement dit interne qu'externe. Il faut également noter qu'elle se traduit par une intensité des impératifs. Enfin, le grossissement de cet effet est visible au travers de l'étendue souvent très petite du marché, de la diversité des produits et du capital détenu ainsi que de la planification et des normes, ces dernières étant carrément absentes ici.

Enfin, pour terminer sur les orientations temporelles et toujours en lien avec notre titre, on peut présenter la typologie des coquilles de Moles et Rohmer et préciser que l'entreprise se situe au niveau de l'appartement dans le tableau suivant (Tableau 3) :

Tableau 3 : typologie des coquilles de Moles et Rohmer (adapté de Torrès, 2003 : 129)

Type de coquilles	Attributs
Le corps propre.	Frontière de l'être. Définition de la frontière entre le moi et le monde.
Le geste immédiat.	Sphère d'extension du geste autonome. Ordonnancement du « tout » à portée de main.

¹² Le lecteur pourra voir Apostolidis et Fieulaine (2004) pour une validation française de l'échelle originale. Lorsque nous écrivons « Futur », nous entendons cette perspective temporelle.

La pièce d'appartement (le domaine visuel).	Territoire optiquement fermé et couvert par le champ visuel. L'espace est sous l'emprise du regard.
L'appartement (l'idée d'emprise et de privatisation).	Lieu où est exercée l'emprise de maître et de possesseur. La domination s'exerce à l'intérieur mais s'arrête à l'extérieur.
Le quartier (le lieu charismatique de la rencontre, le regard social).	Domaine familial dont on n'est pas maître. Personnalisation de l'impersonnel.
La ville et son centre (la coquille d'anonymat).	Lieu des services rares. Lieu de la variété et de l'anonymat.
La région (l'agenda).	Domaine où l'homme dépend de son agenda donc de l'organisation du budget-temps. Ensemble des lieux où l'on peut rapidement se rendre.
Le vaste monde (l'espace de projets).	Zone de voyage et d'exploration. Réservoir du nouveau. Transgression des frontières régionales.

1.3.5 Orientation « Futur » organisationnelle stratégique

Le vigoureux et Aurégan (2010) montrent que la ME familiale adossée (à des entités minoritaires comme un capital-investisseur, un groupe ou un acteur institutionnel) arrive à innover, à se tourner vers de nouvelles idées, à chercher de nouveaux réseaux et à éviter toute inertie organisationnelle. La présence de l'actionnaire minoritaire et extérieur constitue donc un moteur pour le développement de ces entreprises.

1.3.6 Rentabilité

Marchesnay (1994) a présenté, concernant les dirigeants, les typologies PIC et CAP. Elles peuvent être résumées dans le tableau suivant (Tableau 4) :

Tableau 4 : typologies PIC et CAP (adapté de Marchesnay, 1994 : 148-150)

Le dirigeant Pérennité-Indépendance-Croissance	Le dirigeant Croissance-Autonomie-Pérennité
Pérenniser son affaire ; rester dans le même secteur d'activité ; favoriser l'innovation sur les procédés ; régler les problèmes de reprise et de succession ; faire grandir son patrimoine (notamment par l'investissement immobilier) ; conserver un champ de vision long mais étroit ; disposer d'un capital social ; ne pas souscrire à l'endettement ; s'attacher à l'exploitation plutôt qu'à l'exploration (March, 1991).	Valoriser rapidement les capitaux engagés ; s'installer dans un (ou des) secteur(s) d'activité(s) à forte(s) marge(s) future(s) ; conserver son autonomie de décision plutôt qu'accroître son patrimoine ; s'endetter (même en faisant entrer des capitaux extérieurs) ; se lancer dans les investissements immatériels ; « faire faire » (c'est-à-dire externaliser) certaines activités ; conserver un champ de vision plus court mais aussi plus large.

La notion de rentabilité est surtout présente dans le profil CAP, bien qu'il y ait une réciprocité entre l'un et l'autre. Ainsi, 'le CAP peut être amené à évoluer: il accumule du patrimoine, il fonde une famille, il dispose d'une clientèle stable, d'un savoir-faire qui lui confère une compétence distinctive, etc. Bref, le CAP peut devenir PIC (l'inverse est moins probable, car le dégagement impliquerait des coûts irrécupérables dissuasifs, il faut alors imaginer des cas

d'absorption ou de cessation de l'affaire, et de redémarrage dans des activités nouvelles)' (Marchesnay, 1994 : 150).

1.3.7 Ressources Humaines

D'après Fabi et al. (2004), il y a une corrélation positive et croissante entre l'intensité des pratiques de GRH dans les PME et le nombre d'employés. Ainsi les 'moyennes entreprises (101-400 employés) [...] se caractérisent par un recours significativement plus important aux pratiques de diffusion d'information stratégique, diffusion d'information opérationnelle et participation aux profits' (Fabi et al., 2004 : 9)¹³.

2 Méthodologie de recherche

2.1 Echantillon et méthode

Pour répondre à cette problématique, nous avons déployé une méthodologie qualitative à travers quatre¹⁴ études de cas, la logique similitudes/différences, l'entretien¹⁵ semi-directif et l'analyse de contenu. Les quatre cas, sélectionnés selon le critère de 'représentativité théorique' (Hlady Rispal, 2002 : 82), constituaient une '[...] pré-recherche' qui allait permettre de 'découvrir les variables à prendre en compte dans une étude ultérieure plus classique par questionnaire [...] (Giroux, 2003 : 43-44). Il fallait choisir des cas qui, par leurs spécificités, allaient permettre de comprendre en profondeur le phénomène. De plus, dans ce contexte, une épistémologie alternative (ou non-positiviste) semblait adaptée. On a choisi la posture épistémologique interprétativiste car on reconnaît qu'il y a dépendance entre le sujet et l'objet, que la connaissance est subjective et contextuelle et que l'idiographie et l'empathie sont des critères valides pour comprendre et interpréter les motivations des acteurs (Perret et Séville, 2003 : 14-15). Par ailleurs, on démarrait du terrain pour établir des propositions qui seraient testées ultérieurement de manière quantitative. Dans ce contexte, la démarche abductive faisait sens. Comme le précise Koenig (1993 : 7), 'l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter'. On peut ajouter que les onze matrices ont été construites selon l'article d'Eisenhardt (1989)¹⁶ et l'ouvrage de Yin (1994). Des catégories et un codage ont également été construits à partir des synthèses similitudes/différences intra et inter-cas. En effet, les matrices ont été construites à partir de l'étude des similitudes et des différences entre les quatre cas ainsi constitués de données primaires (quatre entretiens semi-directifs) et de données secondaires (documents internes et sites internet pour chaque cas). Les matrices regroupant des paires, des triangles et

¹³ À partir d'un échantillon de 200 PME manufacturières québécoises, ce résultat préalablement descriptif est confirmé par sept variables (ici pratiques de GRH) sur les onze sélectionnées : la description des tâches, l'évaluation du rendement, la formation, l'information stratégique, l'information économique, l'information opérationnelle ainsi que les primes et bonis.

¹⁴ Eisenhardt (1989) précise qu'un nombre de cas compris entre quatre et dix fonctionne bien. La citation originale est la suivante : 'while there is no ideal number of cases, a number between 4 and 10 cases usually works well' (Eisenhardt, 1989 : 545).

¹⁵ La grille d'entretien et les transcriptions des entretiens sont disponibles sur simple demande adressée à l'auteur.

¹⁶ Les 11 matrices des similitudes et des différences se répartissaient de la façon suivante : les paires étaient les suivantes : DP et SF ; SF et ETE ; ETE et C ; C et DP ; C et SF ; DP et ETE. Les triangles étaient les suivants : DP, C et SF ; SF, C et ETE ; DP, C et ETE ; DP, SF et ETE. Le carré était le suivant : DP, SF, C et ETE.

un carré d'entreprises ainsi que l'analyse des données qualitatives ont mené à des catégories émergentes et à un codage émergent comme l'illustre le tableau suivant (Tableau 5) :

Tableau 5 : grille de codage¹⁷

Items	Catégories	Codes
Caractérisation de la Moyenne Entreprise Adossée	Incohérence	Caractéris_MEA_I_Incohérent
	Spéculation	Caractéris_MEA_I_Spécul
	Dynamisme et Partage	Caractéris_MEA_A_Dyna&Partag
Caractérisation de la Moyenne Entreprise Indépendante	Liberté	Caractéris_MEI_I_Libr
	Famille	Caractéris_MEI_I_Fami
	Ancrage	Caractéris_MEI_I_Ancrag
	Ancienneté et Risques	Caractéris_MEI_A_RisqAncien
	Décalage par rapport à l'Actualité	Caractéris_MEI_A_Décalactu
Anticipation	Nouveauté	Anticip_I_Nouveau
	Contraintes	Anticip_I_Contraint
	Dénaturation de la Moyenne Entreprise Indépendante	Anticip_I_DénaturMEI
	Précision	Anticip_A_Précis
	Dynamisme	Anticip_A_Dyna
Innovation	Rapidité décisionnelle	Innov_I_Rapidécision
	Basique	Innov_I_Basiq
	Etre à la page	Innov_I_Actuel
	Logique Projet	Innov_A_Projet
	Logique de Compétences	Innov_A_Compétences
Forte Formalisation de la Moyenne Entreprise Adossée	Abondance Documentaire	FortFormalisa_MEA_AbondDocu
	Abondance du Reporting	FortFormalisa_MEA_AbondReport
Orientation « Futur » du Dirigeant, Gestion de la Succession et de la Transmission de la Moyenne Entreprise	Difficulté de la situation	OrientaFutur_Dir_Succ_Transmis_MEI_I_Difficile
	Famille	OrientaFutur_Dir_Succ_Transmis_MEI_I_Famil
	Ouverture Successorale	OrientaFutur_Dir_Succ_Transmis_MEA_A_OuvertSuc
	Cadeau non voulu	OrientaFutur_Dir_Succ_Transmis_MEI_A_Veupa

¹⁷ Adossées et Indépendantes sont ici écrits avec des majuscules car il s'agit du codage.

Orientation « Futur » de l'Organisation et Stratégie	Incertitude	OrientaFutur_Orga_Strat_Incertain
	Stratégie de Surface	OrientaFutur_Orga_Strat_StratSurface
	Stratégie de Profondeur	OrientaFutur_Orga_Strat_StratProfonde
Orientation « Futur » de l'Organisation et Finance	Retour sur investissement	OrientaFutur_Orga_Fi_R.O.I
	Complexité	OrientaFutur_Orga_Fi_Complex
Orientation « Futur » de l'Organisation et Ressources Humaines	Facteur Humain Crucial et Indispensable	OrientaFutur_Orga_RH_HomCrucial&Indisp
	Evolution	OrientaFutur_Orga_RH_Evolu

Ces synthèses ont toutes été validées par chaque personne interrogée. Par ailleurs, il faut noter que des catégories sont 'des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments, tel que les unités d'enregistrement dans le cas de l'analyse de contenu, sous un titre générique, rassemblement effectué en raison des caractères communs de ces éléments' (Bardin, 1977 : 150). Enfin, il faut préciser que l'on a eu la chance de mener quatre études de cas (dont les caractéristiques répondaient à l'exigence de représentativité théorique) qui se trouvaient être des entreprises partenaires de notre institution d'enseignement et de recherche. On reconnaît ici que l'accès au terrain se trouvait alors grandement facilité. On peut désormais présenter les quatre entreprises DP, SF, C et ETE et un tableau comparatif.

2.2 Présentation des cas et tableau comparatif de l'échantillon

2.2.1 Moyenne Entreprise indépendante DP

Créée en 1986, la Société par Actions Simplifiées DP, comptant aujourd'hui 110 salariés, est spécialisée dans la fabrication et la pose de gaines de ventilation. Concernant la structure de propriété, son Président Directeur Général, M. O., détient 99,9% du capital et sa fille, Mélanie, les 0,01% restants. Les aspects les plus notables de cette ME familiale sont les valeurs de famille, de liberté, de simplicité et de compétitivité. Ces valeurs sont d'autant plus fortes dans le contexte actuel d'incertitude dont les conséquences se font sentir (le dernier Résultat Net publié était de 85000 euros alors que son Chiffre d'Affaires avoisinait les 6,3 millions d'euros).

2.2.2 Moyenne Entreprise indépendante SF

M. E. occupe le poste de Directeur Général dans l'entreprise SF depuis 22 ans. Cette Société par Actions Simplifiées (SAS) familiale existe (sous cette forme juridique) depuis 1946. Elle a pour activité l'import et le négoce de bois ainsi que ses dérivés. Cette Moyenne Entreprise, dont les deux principaux actionnaires sont le PDG (descendant de la famille fondatrice avec 80 % des parts), et, M. E. (seule personne extérieure avec 20 % des parts), compte tout de même 125 salariés et totalise un Chiffre d'Affaires de 33 millions d'euros. Les valeurs de cette entreprise sont le métier, le patrimoine, le terroir, le bon sens, les relations et les ressources humaines.

2.2.3 Moyenne Entreprise adossée C

La Société Anonyme C, dont l'année de création remonte à 1950, est présente dans le secteur du bâtiment, du gros œuvre et de l'entreprise générale. Cette Moyenne Entreprise a cependant une particularité : elle est détenue à 70 % par ses 170 salariés

regroupés en personne morale. Elle a publié un Chiffre d’Affaires (récent) de 45 millions d’euros. Le Directeur Général et Président du Conseil d’Administration, M. G., a vivement accepté de participer et nous a précisé les valeurs de l’entreprise : Conseil d’Administration, pérennité, ouverture et importance du collectif.

2.2.4 Moyenne Entreprise adossée ETE

M. D. travaille depuis 39 ans chez ETE, une filiale d’un grand groupe de Bâtiment-Travaux Publics¹⁸ coté en bourse. Il occupe les postes de Directeur Technique et de Chargé d’Affaires. Cette filiale a réalisé l’an dernier un Chiffre d’Affaires de 32 millions et un résultat de - 1 million d’euros. Elle prévoit donc, pour 2011, d’éponger cette perte. Malgré son statut de filiale de groupe, l’entreprise ETE est ouverte aux 245 salariés à hauteur de 20 %. Ses valeurs sont l’esprit d’entreprise, l’avancement, l’innovation, les équipes, la rentabilité, les documents et la quasi-invisibilité. On peut désormais dresser le tableau comparatif de l’échantillon (Tableau 6) :

Tableau 6 : tableau comparatif des quatre cas

	Entreprise DP	Entreprise SF	Entreprise C	Entreprise ETE
Entité familiale	Oui	Oui	Non	Non
Structure de l'actionnariat	Entreprise indépendante détenue à 99,9% par le PDG et 0,01% par sa fille.	Entreprise indépendante détenue à 80% par le PDG (descendant de la famille fondatrice) et à 20% par le DG (seule personne extérieure).	Entreprise adossée car entreprise indépendante mais détenue à 70% par ses salariés ¹⁹ .	Entreprise adossée (filiale d’un grand groupe de Bâtiment Travaux Publics) détenue à hauteur de 20% par ses salariés.
Nombre de salariés	110	125	170	245
Activité	Fabrication et pose de gaines de ventilation.	Import et négoce de bois et dérivés.	Bâtiment, gros œuvre et entreprise générale.	BTP.
Type d'entreprise (Savajol, 2003)	Moyenne Entreprise	Moyenne Entreprise	Moyenne Entreprise	Moyenne Entreprise

3 Résultats et propositions

En premier lieu, les points de vue divergent concernant la ME adossée. Ils peuvent être négatifs pour les dirigeants des entreprises familiales et indépendantes, la liant à une « bêtise » (DP) et à un « coup, un one shot » (SF) ou positifs pour les dirigeants d’entreprises adossées, la liant à « une stratégie, une vision partagées » (C) et à une

¹⁸ Ce groupe couvre les métiers du bâtiment, de la construction métallique, de l’électricité, du génie climatique et des voies ferrées.

¹⁹ Cette SCOP est considérée comme adossée car les salariés détiennent 70% du capital. On considère que leur regroupement constitue une personne morale. Elle est également détenue à moins de 95% par une ou plusieurs personnes physiques.

« motivation » (ETE). Ensuite, la ME indépendante est liée à « la liberté d'action, de pouvoir de décision et de gestion » (DP) ainsi qu'au « patrimoine » susceptible de faire l'objet d'une « transmission à ses enfants » (SF). Elle est aussi liée et à un ancrage dans la mesure où « le patron connaît tout le monde par son prénom » (SF). La ME indépendante est par contre liée, pour les dirigeants d'entreprise adossée, à l'ancienneté et au décalage par rapport à l'actualité (ouvertures, progressions et alliances d'entreprises). En fait, elle est perçue comme un ensemble de « schémas désuets » (ETE).

3.1 Anticipation et Moyenne Entreprise adossée

Concernant l'anticipation et la ME adossée, on remarque que le poids des contraintes est partagé : les dirigeants d'entreprise indépendante, même s'ils reconnaissent « un apport d'idées extérieures » (DP), voient aussi un grand nombre de contraintes qui peuvent dénaturer l'entreprise. L'entreprise devient alors « le produit qu'on a acheté ou qu'on a vendu » (SF). Les autres dirigeants voient une contrainte dans le poids décisionnel et la pression qu'exerce le Conseil d'Administration qui est « un point d'arrêt obligé pour le dirigeant » (C). Ils voient aussi un dynamisme et une possibilité « d'avancer et d'innover dans des domaines de la recherche et des études » (ETE). Par conséquent :

Proposition 1 : Il existe une corrélation positive entre l'anticipation²⁰ et l'entreprise adossée.

3.2 Innovation et Moyenne Entreprise adossée

L'innovation est vue par les dirigeants de la ME indépendante comme un handicap. Cependant, ils tentent d'être à la page en essayant de dépasser l'innovation basique avec la mise en place de « synergies » (SF). Il ne fait cependant aucun doute pour les dirigeants de la ME adossée que l'innovation est « extrêmement favorisée » (C) chez eux tant au niveau d'une logique de projet (collaboratif) que d'une logique de développement de compétences, par le biais de conventions, de stages et de programmes de formation ciblés sur ce thème. Ainsi :

Proposition 2 : Il existe une corrélation positive entre l'innovation et l'entreprise adossée.

3.3 Forte formalisation et Moyenne Entreprise adossée

La forte formalisation est une caractéristique de la ME adossée. Tous les participants en sont (sans exception) convaincus. Cette idée est synthétisée sous la catégorie de l'abondance documentaire et de l'abondance du reporting. Il y a donc, selon eux, « beaucoup plus de documents à traiter, [...] de comptes rendus à sortir, à imprimer et à lire... » (ETE). Donc :

Proposition 3 : Il existe une corrélation positive entre la forte formalisation (abondance des documents et des reportings) et l'entreprise adossée.

3.4 Transmission et Moyenne Entreprise adossée

La gestion de la transmission de l'entreprise est une question qui semble se poser uniquement pour le cas de la ME indépendante. Leurs dirigeants perçoivent la situation

²⁰ On entend par anticipation le fait de développer une stratégie à long terme, de garder le cap et d'influencer l'environnement. Nous regroupons l'ensemble sous le terme de proactivité (au sens de Covin et Slevin, 1989). Le point clé ici est l'idée selon laquelle la présence d'un Conseil d'Administration oblige le dirigeant à avoir un plan stratégique extrêmement clair et à clarifier ses positions. Il adopte donc une stratégie de long terme l'aidant ainsi à garder le cap et susceptible d'influencer l'environnement (par les répercussions de ses actions).

comme difficile en raison d'une multitude de paramètres, notamment familiaux et personnels. À ce sujet, un dirigeant a dit : « ça dépend de ta santé, de ta vie de famille [...] » (DP). Les autres dirigeants, même s'ils rejoignent l'idée d'un cadeau non voulu dans certains cas, disent qu'il y a une ouverture successorale les concernant, dans la mesure où ils ne sont que des actionnaires partiels. Ainsi, pour eux, « en matière de succession, c'est beaucoup plus ouvert » (C). Ainsi :

Proposition 4 : Il existe une corrélation négative entre la gestion de la succession, de la transmission de la Moyenne Entreprise et l'entreprise adossée.

3.5 Stratégie et Moyenne Entreprise

3.5.1 Stratégie de surface et Moyenne Entreprise

En lien avec l'orientation « Futur » du dirigeant, tous les dirigeants disent que c'est l'incertitude qui domine et qui les conduit, quelle que soit la structure de propriété, à adopter une stratégie de surface, c'est-à-dire l'affinage de l'existant. Par exemple, un dirigeant a dit : « mon horizon de travail, moi, il est inférieur à un an » (ETE). Par conséquent :

Proposition 5.1 : Les dirigeants sont tous conduits, en raison de l'incertitude, à adopter une stratégie de surface (c'est-à-dire affiner l'existant) dans leur travail au quotidien.

3.5.2 Stratégie de profondeur difficile et Moyenne Entreprise adossée

Cette réalité du terrain s'oppose alors à la difficulté, en particulier pour les entreprises adossées, de mettre en place un véritable plan stratégique, sur cinq ans, et une véritable stratégie de profondeur. En effet, selon un dirigeant : « comme l'horizon de travail est inférieur à un an, on ne peut pas projeter des choses plus loin [...] » (ETE). Alors :

Proposition 5.2 : Il existe une corrélation positive entre la difficulté de mettre en place une stratégie en profondeur et la moyenne entreprise adossée.

3.6 Rentabilité et Moyenne Entreprise

Concernant les questions financières, la plupart des dirigeants reconnaissent un retour sur investissement indispensable même s'il peut subsister une complexité liée au rapport du dirigeant à l'investissement. Un dirigeant nous a donc dit : « ça serait pareil, j'aurais le même objectif de rentabilité quand même » (DP). Donc :

Proposition 6 : Bien que le rapport à l'investissement soit complexe, l'objectif de rentabilité est indispensable tant pour les dirigeants de Moyennes Entreprises indépendantes que pour les dirigeants de Moyennes Entreprises adossées.

3.7 Ressources Humaines et Moyenne Entreprise

Enfin, les réponses concernant les ressources humaines sont semblables. Le facteur humain est ainsi vu comme crucial et indispensable. Il est aussi lié, quelle que soit la structure de propriété, à une logique d'évolution des compétences du personnel. En conséquence, les ressources humaines « sont fondamentales » (SF). Ainsi :

Proposition 7 : La gestion des ressources humaines et la logique d'évolution du personnel sont cruciales tant pour les dirigeants de Moyennes Entreprises indépendantes que pour les dirigeants de Moyennes Entreprises adossées.

3.8 Synthèse des résultats validée par les acteurs du terrain

Après s'être entretenu avec les décideurs des sociétés DP, SF, C et ETE, on présente ici la synthèse des résultats obtenus.

Tout d'abord, on note qu'il existe une hétérogénéité des points de vue concernant la moyenne entreprise adossée. Ces points de vue peuvent être négatifs pour les dirigeants des entreprises familiales indépendantes (la liant ici à une **incohérence** et à une **spéculation** possible) et positifs pour les dirigeants de sociétés adossées (la liant dans ce cas à

un **dynamisme** et à un **partage**). Ensuite, la moyenne entreprise indépendante est liée à la **liberté**, à la **famille** et à un **ancrage** (plutôt local) pour leurs dirigeants. La moyenne entreprise indépendante est par contre liée, pour les dirigeants d'entreprises adossées, à l'**ancienneté** et au **décalage par rapport à l'actualité** (ouvertures, progressions et alliances d'entreprises).

Concernant l'anticipation et la moyenne entreprise adossée, on remarque que le poids des contraintes est partagé : les dirigeants d'entreprises indépendantes, même s'ils reconnaissent une possible **nouveauté**, voient un grand nombre de **contraintes** qui peuvent **dénaturer l'entreprise indépendante**. Les autres dirigeants (ceux des entreprises adossées) voient une contrainte dans le poids décisionnel et la **précision** qu'exerce le Conseil d'Administration mais également un **dynamisme** et une possibilité d'avancement.

L'innovation est vue par les dirigeants de la moyenne entreprise indépendante comme un possible handicap. Cependant, ces derniers tentent d'**être à la page** en essayant de dépasser l'innovation **basique** (notamment, par la mise en place de synergies). Il ne fait cependant aucun doute pour les dirigeants de la moyenne entreprise adossée que l'innovation est plus favorisée (chez eux) tant au niveau d'une **logique de projet** (collaboratif) que d'une **logique de développement de compétences** (conventions, stages et programmes de formation ciblés sur ce thème).

La forte formalisation est une caractéristique de la moyenne entreprise adossée. Tous les participants en sont (sans exception) convaincus. Cette similitude d'opinions est synthétisée sous le thème de l'**abondance documentaire** et de l'abondance du **reporting**.

Ensuite, il faut noter que la gestion de la succession et de la transmission de l'entreprise est une question qui semble se poser qu'en cas de la moyenne entreprise indépendante. En effet, les dirigeants de ces structures voient ici la **situation** comme **difficile** en raison d'une multitude de paramètres (familiaux et personnels). Les dirigeants de la moyenne entreprise adossée, quant à eux, voient, même s'ils rejoignent l'idée d'un **cadeau non voulu** dans certains cas, une **ouverture successorale** les concernant (dans la mesure où ils ne sont que des actionnaires partiels).

Toujours en lien avec l'orientation « Futur » du dirigeant, tous les dirigeants notent que c'est l'**incertitude** qui domine, les conduisant, quelle que soit la structure du capital, à adopter, dans ce contexte d'imprévisibilité, une **stratégie de surface** (c'est-à-dire, l'affinage de l'existant).

Cette réalité du terrain se confronte ainsi à la difficulté pour les sociétés adossées (notamment) de mettre en place un véritable plan stratégique (de cinq ans) et une véritable **stratégie de profondeur**.

Concernant les questions financières, même si la plupart des dirigeants reconnaissent un **retour sur investissement** indispensable, il peut subsister une **complexité** liée au(x) rapport(s) de la (des) personne(s) à l' (aux) investissement(s).

Enfin, une similitude est aussi apparue dans les réponses concernant l'orientation « Futur » de l'organisation et les ressources humaines. Tous les acteurs reconnaissent ici que le **facteur humain** est **crucial** et **indispensable**. Il est aussi lié (quelle que soit la structure) à une logique d'**évolution** des compétences du personnel.

3.9 Résultats et lien entre théorie et pratique

Tout d'abord, cette synthèse a été validée par les acteurs du terrain. Elle est donc non seulement le produit de résultats mais aussi d'interactions. De plus, un effort de communication a été consenti pour rendre cette réalité complexe plus claire, plus intelligible et plus explicite pour les acteurs du terrain. Cette synthèse est aussi vue comme une narration, c'est-à-dire comme une présentation enactée des résultats. Cette synthèse rassemble donc les deux critères d'un savoir actionnable, c'est-à-dire, la traduction et la mise en scène (d'après Avenier et Schmitt, 2007) qui lient alors loi proxémique, effet de microcosme et typologies

des coquilles, d'une part, et conflits d'orientations temporelles vécus par les acteurs du terrain, d'autre part. Enfin, ces regards croisés (dirigeants de ME indépendantes et ME adossées) permettent d'éclairer les pratiques de chaque catégorie, première étape d'une réflexion engagée en vue d'apporter des améliorations aux situations actuelles.

Discussion et conclusion

Bien que les objectifs de création d'un cadre d'analyse intégrateur mais également de mise en évidence d'un conflit entre des orientations temporelles différentes soient désormais atteints avec la prise en compte de la proactivité, du Conseil d'Administration, des synergies, des documents et reportings, de la situation personnelle et familiale du dirigeant, de la rentabilité et des ressources humaines, la valeur ajoutée est surtout située dans le second objectif, notamment dans les items « Orientation « Futur » du Dirigeant et Horizon de Travail » et « Orientation « Futur » de l'Organisation et Stratégie » (résultats contenus dans le point 3.5). En effet, le résultat innovant mais/et qui va contre l'intuition²¹ est que les dirigeants ne sont pas orientés « Futur » mais « Présent Fataliste »²². Ce résultat traduit une incertitude mais également, et au-delà, une perte de contrôle de la situation et une dépendance plus forte des dirigeants envers le sort. Ceci tend d'ailleurs à rejaillir sur l'orientation temporelle organisationnelle stratégique. Ainsi, concernant les entreprises adossées, le dirigeant de l'entreprise C nous a dit : « la stratégie, c'est cinq ans pour nous, un plan stratégique » alors que, dans le même temps, le dirigeant de l'entreprise ETE nous a confirmé : « Mon horizon de travail, moi, il est inférieur à un an ». Les entreprises indépendantes et familiales suivent et renforcent même cette tendance puisque le dirigeant de l'entreprise DP nous a dit, concernant l'orientation temporelle stratégique de son organisation : « Aujourd'hui, c'est inférieur à un an parce que, je te dis, à la fin de l'année, on sera peut-être fermé, alors... ». Il nous a également dit, concernant son orientation temporelle : « Ça ferme de partout. Tout le monde dépose le bilan ». En fait, il semblerait qu'on demande aux dirigeants de se projeter dans l'après-demain alors qu'ils ne tiennent pas pour sûr ce qu'aujourd'hui doit leur apporter. Ils adoptent donc, du fait des forces environnementales, une attitude résignée face à la vie qui rend difficile toute stratégie organisationnelle basée sur le long terme. Dès lors, il est difficile pour le dirigeant, qui se situe, d'après la typologie de Moles et Rohmer, au niveau de l'appartement, c'est-à-dire qu'il domine la situation à l'intérieur de l'entreprise, de voir le monde, c'est-à-dire d'explorer des futurs possibles en transgressant les frontières. En tout état de cause, les ponts entre sciences de gestion, psychologie, sociologie et psychosociologie sont maintenant jetés. Par ailleurs, on a tout de même pu conseiller²³ aux dirigeants de ME indépendantes de prendre davantage en compte la formalisation et les remarques de l'extérieur. Ensuite, on a conseillé aux dirigeants de ME adossées de prendre plus en compte leurs consœurs indépendantes, l'humain, la collaboration et l'optique de long terme. Il est clair que la réticence ressentie lors des entretiens concernant l'opposition entre ces deux « univers » doit maintenant cesser pour laisser place à une plus grande collaboration. Cette réticence est cependant bien le reflet d'une

²¹ Selon Whetten (1989 : 494) et sa question 'What's new ?'. On peut ajouter qu'un article intéressant est un article qui étudie un nouveau sujet, qui utilise une nouvelle méthode ou qui offre une nouvelle façon de voir les choses. La citation originale est : 'Every paper would take on a new topic, devise a new method, or offer a new way of seeing things' (Barley, 2006 : 19-20).

²² '[L]a dimension « Futur » regroupe des items [...] indiquant une position tournée vers l'avenir et vers des buts' alors que 'la dimension « Présent Fataliste » regroupe les items [...] caractérisant une attitude fataliste et résignée face à la vie' (Apostolidis et Fieulaine, 2004 : 209).

²³ Selon Whetten (1989 : 494) et sa question 'So what ?'.

certaine dénaturation²⁴ (Torrès et Julien, 2005 : 368). Enfin, bien qu'ayant tenu compte de la validité du construit (en triangulant les données primaires comme les entretiens et les données secondaires comme les sites internet et les documents internes), de la validité interne et de la validité externe (en faisant valider toutes les synthèses intra-cas et inter-cas par les acteurs interrogés), cette étude n'est cependant pas sans limites et les pistes de recherche futures sont nombreuses. Il faudrait notamment diversifier l'échantillon en incluant des très petites entreprises et des petites entreprises appartenant par exemple aux secteurs des services, de la construction et du commerce. Ceci nous permettrait d'affiner encore davantage nos propositions (voire d'en créer de nouvelles) et d'accroître le potentiel de généralisation. Il faudrait aussi envisager une étude confirmatoire quantitative (par l'envoi d'un questionnaire aux entreprises sélectionnées), c'est-à-dire qu'on rejetterait certaines hypothèses établies et qu'on n'en rejetterait pas d'autres.

²⁴ La notion de dénaturation signifie ici que le système managérial spécifique à la PME peut disparaître pour produire d'autres modèles de management probablement plus proches du modèle utilisé par la grande entreprise. La citation originale est : 'Networking behavior or risk capital use are other examples showing that the specific management system for some small businesses can disappear to produce other management models probably closer to the big business model. These practices are denaturing: they aim to reduce informality, strengthen explicit behaviors, relieve personalization and enhance procedures'.

Bibliographie

- APOSTOLIDIS T., FIEULAIN N. (2004), « Mesurer le temps dans les applications psychosociales: validation française de l'échelle de temporalité ZTPI », *Revue européenne de psychologie appliquée*, Vol.54, n°4, p.207-217.
- AURÉGAN P. (1998), « Perception du temps et réflexion stratégique: le cas des dirigeants d'entreprise moyenne », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.1, n°1, p.27-48.
- AURÉGAN P., JOFFRE P., LE VIGOUREUX F. (1997), « Modèles d'analyse stratégique: contributions récentes », In SIMON Y., JOFFRE P. (dir.) *Encyclopédie de gestion*, Economica, p.2041-2060.
- AVENIER M-J., SCHMITT C. (2007), « Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°174, mai, p.25-42.
- BARDIN L. (1977), *L'analyse de contenu*, PUF.
- BARLEY S.R. (2006), « When I write my masterpiece: thoughts on what makes a paper interesting », *Academy of Management Journal*, Vol.49, n°1, p.16-20.
- CALORI R., VÉRY P., ARRÈGLE J.L. (1997), « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°112, janvier-février, p.11-23.
- CHARREAUX G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », In CHARREAUX G. (dir.) *Le gouvernement des entreprises - Corporate Governance - théories et faits*, Economica, p.421-469.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1989), « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, Vol.10, n°1, p.75-87.
- EISENHARDT K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, p.532-550.
- FABI B., RAYMOND L., LACOURSIÈRE R., ARCAND M. (2004), « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? », *VII^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27-29 octobre.
- FILION L.J. (2007), *Management des PME: de la création à la croissance*, Pearson Education.
- GIROUX N. (2003) « L'étude de cas », In GIORDANO Y. (dir.) *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, EMS, p.41-84.
- HALL E.T. (1984), *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*, Seuil.
- HELLSTRÖM C., HELLSTRÖM T. (2003), « The present is less than the future: mental experimentation and temporal exploration in design work », *Time and Society*, Vol.12, n°2-3, p.263-279.
- HLADY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, De Boeck.
- INSEE (2011), Tableaux de l'économie française, Plaquette officielle nationale de référence, février (<http://www.insee.fr/fr/ffc/tef/tef2011/tef2011.pdf>).
- JAMES H.S. (1999), « Owner as manager, extended horizons and the family firm », *International Journal of the Economics of Business*, Vol.6, n°1, p.41-55.
- KOENIG G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol.9, novembre, p.4-17.
- KRAUS S., SCHWARZ E.J., RESCHKE C.H. (2005), « Strategic planning as prerequisite for growth and success of SMEs, literature review and implications », *Conférence d'été du X^{ème} Anniversaire du DRUID*, Copenhague, 27-29 juin.
- LE VIGOUREUX F. (1997), « Entreprises moyennes: structure de propriété et comportement stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°116, novembre-décembre, p.71-84.
- LE VIGOUREUX F., AURÉGAN P. (2010), « Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert », *Revue Internationale PME*, Vol.23, n°3-4, p.71-93.

- MAHÉ DE BOISLANDELLE H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH, *III^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières, 23-25 octobre.
- MARCH J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, Vol.2, n°1, p.71-87.
- MARCHESNAY M. (1994), « Le management stratégique », In JULIEN P-A. (dir.) *Les PME: Bilan et perspectives*, GREPME, Economica, p.133-162.
- MINTZBERG H. (1973), « Strategy-Making in three modes », *California Management Review*, Vol.16, n°2, p.44-53.
- PERRET V., SEVILLE M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », In THIÉTART R-A. (dir.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p.13-33.
- SAVAJOL H. (2003), PME: clés de lecture. Définitions, dénombrement, typologies, Étude académique OSÉO, janvier (http://www.oseo.fr/notre_mission/publications/etudes_et_rapports/academiques/les_pme_cles_de_lecture_n_1).
- TORRÈS O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol.29, n°144, p.119-138.
- TORRÈS O., JULIEN P-A., (2005), « Specificity and denaturing of small business », *International Small Business Journal*, Vol.23, n°4, p.355-377.
- WHETTEN D.A. (1989), « What constitutes a theoretical contribution? », *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, p.490-495.
- YIN R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, Sage.
- ZIMBARDO P.G., BOYD J.N. (1999), « Putting time in perspective: a valid, reliable Individual-Differences Metric », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.77, n°6, p.1271-1288.