

Partie 2

***Exploration de l'univers co-
gnitif d'un créateur
d'entreprise***

Introduction à la partie 2

Questionnement d'ordre méthodologique

Les scientifiques constituant une communauté d'individus, à l'appui de certaines théories mobilisées dans la première partie, il est possible d'arguer qu'il existe dans cette communauté des représentations partagées (représentations sociales) et des registres conventionnels. Ainsi un « paradigme » peut être vu comme une représentation partagée d'un objet particulier par une partie notable de la dite communauté¹. À ce titre nul ne peut donc prétendre au caractère paradigmatique de ses propos avant l'adhésion d'une partie notable de la communauté scientifique à la proposition formulée.

Le champ scientifique est large et est en fait composé de sous-champs qui se sont autonomisés. Tout champ autonome est propice, nous l'avons vu, au développement de représentations sociales et de conventions. Ainsi chaque discipline tend à avoir logiquement ses propres conventions, ce qui n'empêche pas aux chercheurs de différentes disciplines de discourir à propos de registres se situant à un niveau plus général (épistémologie).

À l'intérieur même de chaque discipline existent des champs conventionnels différents. Ainsi on peut trouver une communauté de « positivistes », de « constructivistes », de « dualistes », de « matérialistes », « d'individualistes », de « holistes », etc. On obtient alors ce qu'on appelle des « écoles », qui se confrontent tant sur des points épistémologiques que théoriques, paradigmati-

¹ Une convention a été définie comme une règle plus ou moins explicite à laquelle un sujet adhère éventuellement, persuadé qu'il est que les autres adhèrent ou vont adhérer à cette règle. Une représentation sociale correspond à une représentation partagée qu'ont les sujets d'un espace social de certains objets de cet espace.

ques que méthodologiques. En fait elles confrontent leur registre de conventions. Ces écoles se réfèrent parfois à des critères, celui de réfutabilité en est un exemple. L'adhésion à un registre conventionnel n'est pas neutre sur la façon d'observer l'objet d'étude et induit certaines représentations de cet objet. Ainsi naissent les paradigmes.

Les conventions de la communauté scientifique portent avant tout sur la scientificité, laquelle induit la mobilisation d'un registre méthodologique qu'il convient de présenter. C'est en partie l'objet de cette deuxième partie.

Une méthode.

Une méthode est composée d'un outil de recueil et d'un outil d'analyse de données empiriques, et se déploie par un mode d'accès au terrain, entendu comme manière d'aborder ce terrain. En ce sens toute méthode empirique possède une dimension instrumentale, une dimension analytique et une dimension contextuelle. Certains outils de collecte induisent certains outils d'analyse. Ainsi l'analyse de contenu constitue un outil d'analyse des données collectées par l'entretien. Certains outils de collecte induisent certains modes d'accès au terrain et inversement, outils et modes induits eux-mêmes par l'objet de recherche ainsi que, pour reprendre les propos ci-dessus, par les registres conventionnels. Le chercheur doit faire des choix sur ces points dans l'arsenal méthodologique existant², choix guidés par l'adéquation entre l'empirique et le théorique, plus

² Ce qui n'interdit pas l'innovation. Selon Wacheux, l'innovation méthodique doit supporter trois critiques essentielles.

a Il doit y avoir adéquation entre la démarche et la problématique. Les observations permettent la confrontation des « questions de recherche à la réalité empirique et aux discours des acteurs pour accroître la validité du protocole. Dans les étapes ultérieures, le chercheur systématise la collecte des données et la conversation avec les acteurs pour démontrer la fidélité ». b Le chercheur doit maîtriser parfaitement l'instrumentation du projet, il démontre cette maîtrise par l'explicitation du mode et de la méthode d'accès au réel. c Le chercheur doit restituer l'ensemble du processus, c'est-à-dire ne pas masquer ses errances et erreurs.

Notre phase empirique pourrait prétendre passer l'épreuve de ces critiques. Elle peut s'inscrire aussi au moins dans les deux premières directions que propose Wacheux à l'innovation méthodique : l'originalité de la démarche (originalité de l'objet, du terrain ou de la méthode) et le renforcement d'une démarche

globalement par les soucis de cohérence et de scientificité.

L'outil principal de recueil de données retenu dans notre thèse est la cartographie cognitive (chapitre 4 et 5). Il permet de scruter l'univers cognitif du sujet relativement à un thème et répond en cela parfaitement à nos besoins.

L'outil de traitement des cartes combine une analyse qualitative, les cartes sont en elles-mêmes révélatrices et propices à l'interprétation qualitative, avec une analyse quantitative, laquelle fait appel à des calculs (nombre de liens, centralité etc.). Le chapitre 5 présente la technique d'analyse; le chapitre 6 restitue l'interprétation retenue de notre analyse.

Le mode d'accès au terrain est constitué par un cas et se range dans « l'étude de cas » dans sa version « exploratoire » (chapitre 4). Ce terrain a servi la production des modèles de cette thèse, nous avons ainsi adopté ce que Glaser et Strauss³ appelle la « grounded theory ». Le créateur de ce cas a été systématiquement suivi depuis décembre 1994, jusqu'à juin 1996.

Le souci de cohérence.

Le souci de cohérence, attribut scientifique selon Ladrière⁴, est sans doute le « garde-fou » scientifique de notre travail, il fut sans cesse présent et associé à celui de rigueur. Néanmoins nous n'avons pas perdu de vue qu'il existe toujours, lors de la rédaction, une part de rationalisation. En être cons-

(d'observation, d'accès). La dernière direction concerne son inscription dans une logique d'accumulation, c'est-à-dire son insertion dans un programme plus vaste ou dans les travaux d'une équipe de recherche. Répondre à ce dernier critère nous obligerait à présenter l'articulation entre notre travail personnel et le programme du laboratoire de recherche dont nous sommes membre (le CLAREE, c'est-à-dire le Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, URA CNRS 936)

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

³ Glaser B & Strauss A, *The discovery of grounded theory : strategies of qualitative research*, Chicago, Aldine, 1967

voir aussi Strauss A & Corbin J, « Grounded theory methodology », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994

cient, c'est-à-dire se l'avouer à soi-même, contribue indéniablement à la scientificité du travail en ce sens que cela conduit à relever les incohérences éventuelles et, plutôt qu'à les écarter, à mener de nouvelles investigations susceptibles de signifier une cohérence préalablement inaccessible.

Au final le chercheur doit s'astreindre à une mise en ordre révélant la cohérence. Nul manuscrit ne peut, quel que soit les efforts de son auteur, rendre compte du caractère itératif du processus de recherche et subit inexorablement la loi de la linéarité. Si dans la démarche la cohérence se construit ou se découvre, le lecteur doit la retrouver et l'auteur doit en ce sens l'y aider.

Les modèles de cette thèse constituent une conjonction du théorique et de l'empirique. Il aurait été illusoire de construire un modèle de l'organisation dans le cadre retenu (cf. troisième partie) ou de la vision stratégique sans être induit des réalités organisationnelles auxquelles est confronté le créateur. La présentation de la phase empirique consiste donc avant tout à démontrer l'apport du terrain dans la construction des modèles proposés. Cette construction s'est explicitement affranchie des caractères déductif et inductif par le recours à la « grounded theory ». Plus largement déduction et induction correspondent à des positions pures et idéales. En effet « les inductions du constructiviste découlent d'une conception personnelle de l'univers et les cadres a priori des conceptualistes contiennent plus de données empiriques qu'on ne pourrait le croire à première vue »⁵; « aucune découverte scientifique n'est jamais produite à partir d'un néant de connaissance... »⁶. Ce que montre bien Bouchard et Gélinas⁷ dans le schéma suivant.

⁴ Ladière J, « Science et discours rationnel », in *Encyclopedia Universalis*

⁵ Huberman AM & Miles MB, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 1991, p.240.

⁶ « ... et pour chacune des innovations les plus spectaculaires de notre époque, on pourrait retrouver non pas à proprement parler des précurseurs, mais des idées plus ou moins précises qui en ont préparé l'avènement à des époques antérieures » Granger GG, *La science et les sciences*, PUF, Que sais-je, 1993, p.10

⁷ Bouchard Y & Gélinas A, « La formation des jeunes chercheurs aux méthodes qualitatives », *Colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative, Congrès de l'ACFAS*, UQAM, Montréal, 1989

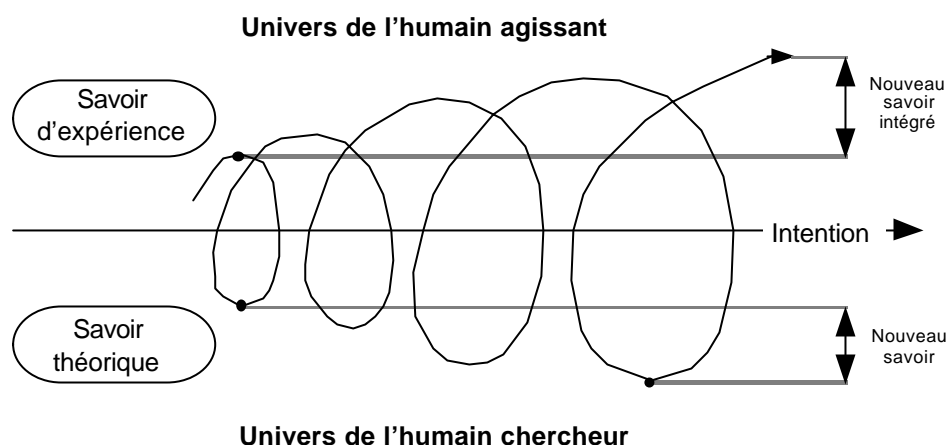


Figure 2.1 : le lien théorie-pratique dans une perspective de recherche (Bouchard & Gélinas, 1989)

L'interaction permanente et progressive entre l'humain agissant et l'humain chercheur permet l'intégration d'un « savoir supérieur et d'une pratique plus consciente »⁸. Les terminologies « d'univers de l'humain agissant » et « d'univers de l'humain chercheur » ne correspondent pas à une division institutionnelle (chercheur d'un côté, consultant de l'autre), mais à des lieux complémentaires dans le développement de la connaissance pour un même individu. L'intention des auteurs est de proposer une conception interactive de deux univers dont le chercheur impulse la dynamique à travers ses activités de recherche. Cette dynamique peut être initiée par ses intentions. Il peut vouloir connaître, expliquer dans une perspective fondamentale, agir dans une perspective appliquée, ou changer l'objet dans une perspective que les auteurs appellent « interactive »⁹. Néanmoins les intentions du chercheur sont « perméables ». Même s'il ne l'avoue pas, il a toujours des convictions initiales, lesquelles s'amendent lors du processus de recherche. Cet amendement s'exprime par une rationalisation du discours lors de la phase de rédaction. Par

⁸ Ibid, p.135

⁹ Ces propos sont à croiser avec la typologie proposé par Kœig.
Kœig G, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre, 1993

rationalisation, nous ne pensons pas ici à l'activité maladroite de justification (le terme renvoie parfois à cette acception), mais à l'activité qui consiste à donner du sens.

Toujours sur le plan de la cohérence, Macintosh¹⁰ souligne la faculté de l'étude de cas en profondeur à révéler certains aspects négligés par la théorie. Ainsi, dans une version antérieure, la modélisation de la vision stratégique négligeait le rôle de la politique relationnelle. Non que ce rôle était écarté mais il était incorporé à une autre variable (la présentation du modèle était bien plus complexe que ce qui a été finalement proposé). Le terrain nous a signifié le rôle prépondérant que joue cette politique, prépondérance étayée théoriquement par la notion de capital social de Bourdieu et aussi par les travaux de Casson, Szarka, Sarnin, Fillion, etc.

Le terrain a servi la production des modèles, et non de preuve¹¹. La présentation de la phase terrain n'a donc pas d'ambition de validation, ni de test, ni de preuve. Elle ne se veut que démonstrative de l'apport du terrain dans la construction des modèles conceptuels¹². Pour Glaser et Strauss, la preuve exacte, tout comme le nombre de cas, n'est pas cruciale dans la production théorique.

L'étude de cas en profondeur constitue également un garant de cohérence au regard de l'interdisciplinarité de notre travail. «L'interdisciplinarité ne peut se construire sur l'autel d'une excursion philosophante abusive pouvant cautionner l'économie de l'investigation empirique, de l'interrogation épistémologique et du long travail de conceptualisation qui donne tout son sens à la recherche scientifique »¹³. Il existe pour le chercheur isolé des possibili-

¹⁰ Macintosh NB, *Management accounting and control systems. An organizational and behavioral approach*, John Wiley and Sons, 1994

¹¹ Cf. Glaser & Strauss, 1967, op. cit.

¹² Un concept est, selon Glaser et Strauss, une abstraction théorique pertinente à propos de ce qui a cours dans le domaine investi.

¹³ Pailot P, *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographi-*

tés d'intégration des concepts d'autres disciplines, mais il doit le faire en étant conscient de quelques réserves. Ainsi pour Morval, une recherche interdisciplinaire menée en dehors d'une équipe interdisciplinaire est une aventure bien périlleuse : « plus modestement, lorsque l'on travaille seul, il s'agirait plutôt de se laisser interpeller par les autres disciplines afin de voir les différentes facettes d'une problématique, et d'en tenir compte dans la position du problème et dans l'interprétation des résultats »¹⁴. Aller plus loin dans l'interdisciplinarité expose le chercheur isolé à des lacunes : « quels que soient les scrupules méthodologiques qui animent le chercheur qui se lance dans une entreprise interdisciplinaire, il ne peut résoudre seul les paradoxes et les apories liés à la constitution des différentes sciences antagonistes... Comme il n'est ni un Dieu ni un héros, son travail sera toujours lacunaire et inachevé »¹⁵.

Si la pensée systémique autorise les transferts, elle oblige à se placer à un niveau de généralités pondérant la spécificité des systèmes que les différentes disciplines se donnent pour objet d'étude. Par exemple le principe d'autopoïèse ne semble pouvoir être transféré, alors que celui de clôture opérationnelle semble s'y prêter parce que plus général, moins spécifique à la discipline biologique (cf. annexe 6 : autopoïèse et système social). Il reste que cautionner de tels transferts oblige l'investigation empirique. « La modélisation féconde est précisément un aller-retour permanent entre l'abstrait et le concret, le théorique et l'opératoire, ce qui existe et ce qui peut raisonnablement advenir »¹⁶. C'est une troisième voie entre prévalence du pur vécu et priorité à la conceptualisation qui est recherchée, avec une concession modérée faite à la coupure épistémologique, « les nouvelles approches théoriques misent sur un ressourcement pragmatique de la théorie de l'action, une dynamique des "ateliers de la raison pratique" et, plus généralement, pourrait-on dire, une humanisation des scien-

que, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1995, p.36

¹⁴ Morval M, « Le recherche interdisciplinaire : une difficile intégration », in de Gaujelac & Roy (dir), *Sociologies cliniques*, Hommes et perspectives, 1993, p.304

¹⁵ Enriquez E, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992, p.158 & 162

¹⁶ Martinet AC, « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » et « Epistémologie de la

ces humaines »¹⁷.

stratégie », in *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, 1990, p.23 & 24

¹⁷ Dosse F, *L'empire du sens. L'humanisation des sciences sociales*, La découverte, 1995, p.12

Chapitre 4

Choix méthodologiques

Comme l'annonce l'introduction de cette partie, nos choix méthodologiques relèvent de l'étude de cas s'agissant du mode d'accès au terrain (section A), de la cartographie cognitive s'agissant de l'outil de collecte et d'analyse des données (section B). Pour diverses raisons nos propos sur la cartographie cognitive sont plus développés.

L'une de ces raisons concerne la démonstration de la pertinence de l'outil relativement à l'objet d'étude (i.e. la pertinence des cartes causales à révéler les schémas causaux inscrits dans l'univers cognitif de l'individu).

La seconde raison est que l'outil est parfois décrié, à tort nous semble-t-il, d'où un développement plus conséquent (sans vouloir faire pour autant un cours de méthodologie). Peut-être participerons-nous ainsi modestement à légitimer l'utilisation de l'outil.

Enfin, comme le souligne Saporta¹⁸, la cartographie cognitive est une piste intéressante sur le plan méthodologique pour comprendre le phénomène d'entrepreneuriat persistant, « mais d'une exécution difficile ». Relever cette difficulté oblige une partie méthodologique solide, laquelle passe par la possibilité d'investir un site signifiant. À ce titre il nous faut souligner la patience et la disponibilité de M. Petit, sans aucun doute induites par une confiance totale. Les créateurs sont souvent partagés entre le désir de confronter leur idée au jugement des autres et la préservation du caractère confidentiel du projet. L'expérience a été facilitée par les liens personnels antérieurs que nous avons

¹⁸ Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994 (voir le chapitre relatif à notre problématique)

avec ce créateur, ce qui a favorisé la confiance tant sur les points stratégiques que sur le plan personnel. Le discours fut franc, honnête, transparent, désintéressé, fidèle. Ce qui nous permet d'arguer ces points, c'est l'intensité de notre présence sur le terrain datant pour les premiers accès de l'installation de la surface commerciale en décembre 1994, et cela jusque juin 1996 (cf. schéma suivant).

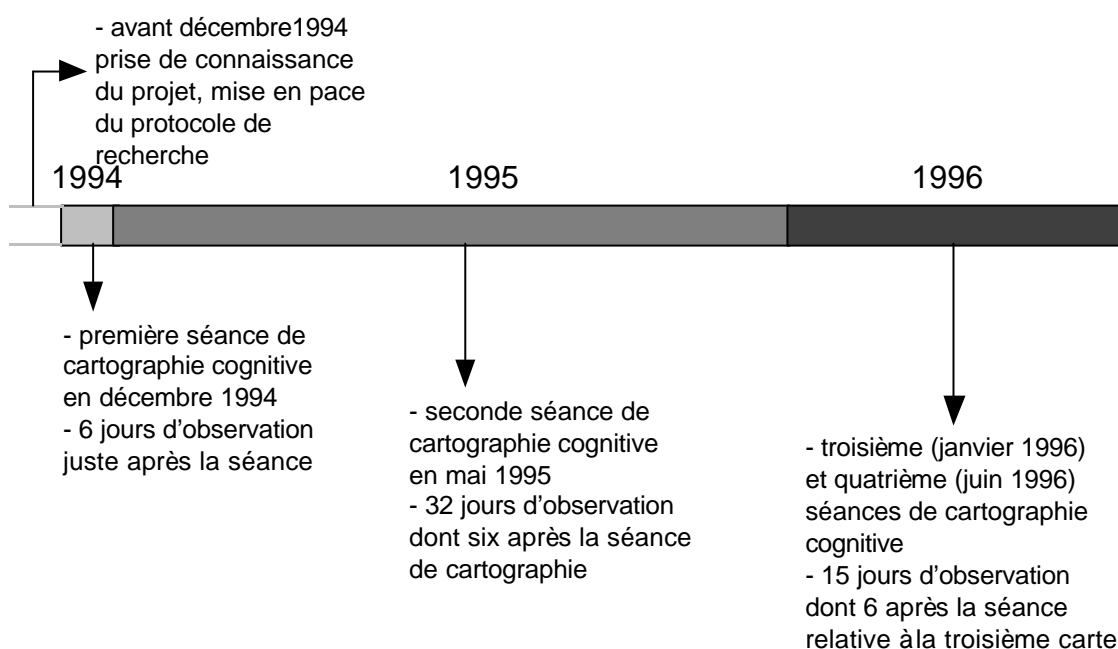


Figure 2.2 : phases d'observation et de cartographie

Outre une semaine d'observation consécutive à l'établissement de chacune des trois premières cartes cognitives, les périodes d'observation ont varié de la demi-journée à la journée. Au final l'observation est équivalente à 53 jours répartis de la façon suivante : 6 jours pour l'année 1994 (en décembre suite à l'établissement de la carte), 32 jours en 1995 (6 jours en mai, les autres jours de façon éparse sur l'année), 15 jours en 1996 (6 jours en janvier, les autres jours de façon éparse jusque juin).

Quelques entretiens ont précédé l'accès au terrain. Ils ont permis de prendre connaissance du projet de création lorsque le créateur l'a dévoilé et de mettre

au point le protocole de recherche. Cette mise au point a consisté essentiellement à exposer les conditions dans lesquelles il fallait que l'observation s'opère.

A

Mode d'accès au terrain : l'étude de cas et l'approche longitudinale

L'étude de cas est un mode d'accès au terrain largement mobilisé en sciences de gestion. Elle constitue pour Yin¹⁹, comme pour Eisenhardt²⁰, une stratégie de recherche à part entière. Elle peut être exploratoire, descriptive ou explicative et le nombre de cas peut varier de un à ce, qu'en fait, les moyens (temps, argent...) permettent d'investir tant que le terrain apporte quelque chose. Mais la dizaine de cas constitue déjà un lourd travail d'investigation, cette investigation se voulant profonde et non superficielle.

La définition que Yin en donne est la suivante : « une étude de cas est une investigation empirique qui étudie un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »²¹. La première remarque qu'impose cette définition est que l'étude de cas n'est pas une méthode mais un mode d'investigation empirique. « Une étude de cas n'est pas un choix méthodologique, mais le choix d'un objet à étudier. Nous choisissons d'étudier un cas »²². L'étude de cas est un mode d'accès

¹⁹ Yin R, *Case study research : design and methods*, Sage publications, 1989

²⁰ Eisenhardt K, « Building theories form case study research », *Academy of Management Review*, 14(4), 1989

²¹ Yin, 1989, p.23

²² Stake RE, « Case studies », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994, p. 236

voir aussi Stake RE, *The art of case study research*, Sage Publications, 1995

au terrain, mais pas une méthode de recherche à part entière²³. Elle est constitutive de la méthode et correspond en fait au lieu où la méthode (voire les méthodes), d'essence qualitative ou quantitative ou combinant les deux²⁴, se déploie. En fait, dès qu'une méthode se concentre sur un site, le mode ou le contexte de la recherche est une étude de cas²⁵. À ce titre la scientificité dépend plus de la méthode que du seul mode d'accès au terrain. C'est ce qui différencie fondamentalement l'étude journalistique de l'étude scientifique, toutes les deux pouvant recourir à l'étude de cas. Il reste que la cohérence conduit à poser certains principes généraux.

La dimension contemporaine

Ainsi la dimension contemporaine, que l'on retrouve dans la définition de Yin, est un de ces principes. En cela l'étude de cas se distingue d'un mode historique de recherche, ce qui n'empêche pas l'étude biographique et la mobilisation du récit de vie²⁶. L'aspect contemporain renvoie au phénomène étudié.

La pluralité des sources de données.

La pluralité des sources de données est un autre de ces principes²⁷. Cette pluralité peut consister à obtenir les données soit de personnes différentes soit de supports différents (entretiens, documents, etc.), ou bien évidemment les deux. Elle permet la triangulation, laquelle ne consiste pas à valider les propos du chercheur mais à clarifier sa pensée par réception de données par des voies dif-

²³ Ibid

²⁴ Voir par exemple Masse, qui allie une démarche qualitative inductive et une démarche positive quantitative.

Masse MC, *Le contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle : contribution à la modélisation du cas de l'hôpital public*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, 1994

²⁵ Stake, 1994, 1995, op. cit.

²⁶ Cf. Pailot, 1995, op. cit.

²⁷ Cf. Eisenhardt, 1989, op. cit.

Yin, 1989, op. cit.

férentes, chaque voie permettant d'affiner l'interprétation qu'il se fait de l'objet étudié²⁸. Qu'il rende compte au lecteur de la façon dont il a clarifié sa pensée est souhaitable mais cela ne doit pas le pousser, selon Stake, à l'exhaustivité descriptive sous peine de lasser, voire d'excéder, le lecteur. Le chercheur doit indiquer ses sources mais doit faire des choix dans son exercice d'écriture. Le principe général à retenir est que la multiplicité des sources de données étaye l'interprétation du chercheur.

Le nombre de cas.

Quant au nombre de cas à retenir il fait l'objet de débats. Ainsi pour Eisenhardt il faut retenir entre quatre et dix cas, et Yin distingue quatre types dans les études de cas :

Tableau 2.1 : les types d'étude de cas selon Yin (1989)

	Cas unique	Multiples cas
Une seule unité d'analyse	Type 1	Type 3
Multiples unités d'analyse	Type 2	Type 4

Selon cette typologie, notre travail relèverait du type 1.

Pour Yin, l'étude de cas unique est appropriée sous trois circonstances majeures :

- = Il doit s'agir d'un cas critique présentant toutes les conditions permettant de tester une théorie. L'idée n'est pas de valider une possible généralisation, mais de contribuer à la construction théorique.

- = Le cas doit être révélateur, c'est-à-dire constituer une « opportunité

²⁸ Stake, 1994, 1995, op. cit.

d'observation d'un phénomène jusqu'alors inaccessible à l'investigation scientifique »²⁹.

= Enfin le cas doit être extrême et unique. Yin cite en exemple une étude en psychologie clinique étudiant un syndrome rare et peu documenté.

Le cas de M. Petit répond au premier critère. Outre qu'il a indéniablement permis l'avancement de notre construction théorique, il est critique en ce sens qu'il s'inscrit bien dans le thème de recherche (création d'entreprise initiée par un individu et ayant abouti à la création effective d'une structure d'entreprise). Il est également critique pour les quatre raisons suivantes :

= le projet tel qu'il est conduit est fidèle aux intentions initiales du créateur. La logique est entrepreneuriale et le cas peut en ce sens constituer une base empirique pour un objet d'étude portant sur l'entrepreneuriat persistant;

= ce projet a pu être observé durant environ deux années, et cela depuis la naissance de l'idée chez le créateur;

= le créateur a initié une organisation dans un secteur dont il n'est pas issu;

= le créateur est titulaire d'un DESS en audit-contrôle;

Ce dernier point constitue un aspect particulièrement intéressant. C'est durant son année d'étude en troisième cycle que le créateur a entrepris. Alors qu'on pourrait penser que cette concordance induirait l'instauration de procédures et

²⁹ Yin, 1989, p.48

systemes de contrôle, la réalité ne confirme pas ces présomptions.

Il est difficile de « passer » le deuxième critère posé par Yin sans relativiser. Les phénomènes inaccessibles se font rares au regard de la profusion des publications en gestion. Si l'on concède que trouver un créateur d'entreprise acceptant la présence et les investigations d'un chercheur durant environ deux années d'une part, constituant effectivement un cas d'entrepreneuriat persistant d'autre part, est suffisamment rare et représente une opportunité, alors l'étude peut passer le jugement de Yin.

Enfin le troisième critère peut être pondéré par les propos de Yin lui-même. Il signale que le cas unique peut être utilisé à des fins exploratoires, comme un cas pilote constituant le premier d'une étude de cas multiples. C'est bien ainsi que nous entendons aussi notre investigation, les perspectives de recherche en sont l'illustration (cf. conclusion générale).

Concernant l'étude de cas unique, nous adhérons aux principes posés par Stake³⁰, plus souples que ceux posés par Yin. Alors que retenir plusieurs cas est une démarche utile lorsque l'étude porte sur quelques attributs que le chercheur souhaite comparer, l'approche lui semble moins pertinente lorsqu'il s'agit de ne négliger aucun aspect susceptible d'être révélé³¹. Les propos de Stake rejoignent ceux de Macintosh (cf. p.191).

Sans écarter ce que les comparaisons entre sites sont susceptibles d'apporter, la comparaison doit prioritairement se faire entre le terrain et les concepts ou théories mobilisés. L'étude d'un cas constitue une opportunité d'apprentissage ayant la primauté sur ce que la comparaison entre sites peut, ensuite, apporter. Le meilleur exemple en est donné par l'apprentissage issu de l'étude d'un cas atypique.

³⁰ Stake, 1994, 1995, op. cit.

L'étude d'un cas peut aussi être utile pour perfectionner une théorie ou montrer les limites à la généralisation, suggérer des difficultés pour des études futures.

Stake distingue trois types d'étude de cas :

1 L'étude de cas intrinsèque : le cas est choisi pour sa particularité intrinsèque, le chercheur souhaite mieux connaître ce cas particulier. Il n'est pas choisi pour sa représentativité d'autres cas ou par sa représentativité d'un phénomène donné mais seulement parce que le cas lui-même paraît intéressant, voire parce qu'il est donné ou s'impose. L'intention du chercheur n'est pas de confronter ou de construire une théorie.

2 L'étude de cas instrumentale : le cas est examiné afin de fournir un aperçu des issues possibles d'une théorie, afin de répondre à une question de recherche, et le cas en lui-même est d'un intérêt second. Il joue un rôle de support dans l'étayage théorique ou facilite la compréhension de quelque chose. L'observation en profondeur dont il fait l'objet répond à ce souci. Le cas choisi n'est pas forcément typique d'autres cas, il est choisi parce qu'il permet d'avancer dans la compréhension du centre d'intérêt du chercheur. C'est donc l'intention du chercheur qui distingue l'étude de cas instrumentale de l'étude de cas intrinsèque. Le cas peut passer de 2 à 1 lorsque le chercheur centre son intérêt sur une des particularités du dit cas.

L'étude de cas instrumentale peut servir le chercheur à illustrer les préoccupations des théoriciens, le but étant alors de faire avancer les réflexions et les perspectives de recherche relativement à ces préoccupations.

³¹ Pour l'analyse comparative voir Glaser & Strauss, 1967, op. cit.

tions.

3 L'étude de cas collective (plusieurs sites) : le chercheur étudie simultanément plusieurs cas pour mieux comprendre un phénomène, une population, ou une condition générale. Les cas peuvent être similaires ou non, redondants ou variés. Ils sont choisis en fonction de la compréhension qu'ils sont en mesure d'apporter sur le phénomène étudié, voire pour une meilleure théorisation.

L'étude menée relève, dans cette typologie, avant tout de l'étude de cas instrumentale, néanmoins certains aspects critiques du cas lui confèrent une coloration intrinsèque.

La durée de l'étude.

Enfin le dernier critère qui sera évoqué dans ce paragraphe est relatif à la durée de l'étude de cas : « l'étude de cas qualitative est caractérisée par le temps relatif que le chercheur passe personnellement sur le terrain en contact avec les activités et les opérations du cas, par sa réflexion et la révision de ses croyances sur ce qui s'y passe »³². Le temps constitue également un critère pour l'étude dite « longitudinale ». Kimberly³³ définit ce type d'études comme l'ensemble des méthodes permettant l'identification et l'analyse des processus organisationnels. Les études longitudinales permettent de se familiariser avec l'organisation analysée, d'en avoir une connaissance plus approfondie.

Elles offrent des possibilités de repérage des relations de causalité « simple et circulaire qui marquent le fonctionnement des organisations... elles peuvent contribuer à montrer que le statut des variables pertinentes pour l'étude des

³² Ibid, p.242

³³ Kimberly JR, « Organizational size and the structuralist perspective : a review, critique and proposal », *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976

phénomènes organisationnels, leur degré de motricité ou de dépendance, est susceptible de changer au cours du temps et/ou selon les contextes »³⁴. Elles peuvent revêtir trois formes. La première n'utilise pas de méthodologie clairement affirmée et les travaux de cette catégorie correspondent à des expériences, à des « études de cas », rassemblées et au sein desquelles l'auteur cherche à décrire les similitudes qu'il a identifiées. La seconde rassemble des recherches cliniques où le suivi opéré résulte du souci de mesurer les changements initiés par une recherche action, à expliquer le changement, à vérifier que la situation résulte de l'action en question. Quant à la troisième, elle regroupe les recherches dont la méthodologie est délibérée et explicitée, avec une volonté de systématisation. Cette volonté de systématisation s'est exprimé dans le choix de l'outil. C'est l'objet du prochain chapitre de le présenter.

B

Outil de collecte et d'analyse des données : la cartographie cognitive

La cartographie cognitive est l'outil retenu pour relever autour de quels points, ou de quels facteurs, le créateur agence par des liens ses schémas d'interprétation guidant le déroulement de son projet (cf. première partie). Comprendre la dynamique des interactions sociales d'un individu passe aussi par le repérage de la « vision du monde » qu'il utilise pour prendre position³⁵, et la vision stratégique, sous-ensemble de la vision du monde, est un référentiel important à explorer pour appréhender le couple [projet, créateur]. Dans un premier temps (B1) sont présentées les logiques sous-jacentes à l'utilisation de

³⁴ Desreumaux A, Bénavent C & Bécour JC, *Programme de recherche sur les facteurs d'évolution des entreprises en longue période. Eléments de méthodologie*, document interne CLAREE, 1994

³⁵ Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b

cet outil, logiques légitimant l'adéquation outil méthodologique/objet de recherche. Les développements suivants (B2) se centrent sur les cartes cognitives causales, lesquelles ont comme finalité le dessin des schémas causals de l'individu relativement à un objet. L'objet correspond ici aux facteurs que le créateur juge importants pour la réussite de son projet. Enfin nous présentons (B3) le protocole de recueil de données, de dessin des cartes et de leur analyse.

D'emblée, la page suivante présente une carte cognitive, ceci dans le but de faciliter la lecture des pages qui la suivent.

les cartes de cette partie méthodologique de la thèse sont sur un fichier annexe
à télécharger sur le site

<http://asso.nordnet.fr/adreg>

Origine de la cartographie cognitive et types de cartes.

Le mot « carte » possède une acception spatiale. Une carte est un support physique représentant un espace géographique sur lequel s'appuie un individu pour s'orienter, estimer des distances, etc. Dans cette acception elle est une représentation graphique fournissant un cadre de référence, un moyen pour décrire le monde et permettre à l'individu de se positionner, de voir où il peut aller³⁶. Par carte cognitive on entend alors «représentation intériorisée de l'environnement, de ses propriétés métriques, des relations topologiques entre les sites qui les composent »³⁷. Elle est susceptible de supporter des calculs cognitifs assurant l'orientation de l'individu, calculs dont la validité est déterminée par l'isomorphisme de la carte « à l'égard de l'espace qu'elle représente » et notamment par sa « capacité à conserver les propriétés euclidiennes de l'espace physique »³⁸.

La notion de carte cognitive est attribuée à Tolman³⁹. Elle est née d'expériences consistant à placer des rats dans un labyrinthe pour mesurer la représentation mentale ou carte cognitive que l'animal a du labyrinthe en examinant le patron de son parcours, pour analyser et expliquer son comportement spatial, la complexité de sa représentation⁴⁰. La carte cognitive correspond ici essentiellement à un système de localisation⁴¹.

³⁶ Fiol MC & Huff AS, « Maps for managers : where are we ? where do we go from here », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

³⁷ Denis M, *Image et cognition*, PUF, 1989, p.235

³⁸ Ibid.

³⁹ Il a aussi proposé la notion de " strip map " dans laquelle le système de localisation permettant à l'individu de se déplacer est remplacé par un système de réponses issu d'un apprentissage conditionnant ces réponses, apprentissage ayant par exemple la forme suivante : à tel signe tourner à droite, à tel autre tourner à gauche etc. La structure spatiale n'intervient pas dans les choix de déplacement. Cette notion peut être rapprochée de celle d'instanciation, qui sera abordée dans la troisième partie.

voir Weick KE & Bougon MG, « Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure », in Sims & Gioia (dir), *The thinking organization*, San Francisco, Jossey Bass, 1986

Tolman EC, « Cognitive maps in rats and men », *Psychological Review*, 55, 1948

⁴⁰ Doré F & Mercier P, *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition*, Presses Universitaires de Lille, Gaëtan Morin Editeur, 1992

⁴¹ Voir aussi les articles de vulgarisation de Thinus-Blanc, Gaunet, Péruch et Vernier & Vincent.

Thinus-Blanc C, Gaunet F & Péruch P, « La mémoire de l'espace », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996

Vernier P & Vincent JD, « Le rôle majeur des émotions », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996

Des travaux sur l'humain citons celui de Pailhous⁴², qui utilise comme sujets des chauffeurs de taxis parisiens. Il leur a demandé de tracer de mémoire un plan de la ville de Paris. De son expérience il tire les conclusions qu'il existe une relation entre performances objectives des chauffeurs et qualité des plans qu'ils savent fournir, donc un lien entre performance de l'action et univers des représentations. Il semblerait que deux sortes d'images mentales soient à l'oeuvre⁴³ :

= une image correspondant à une vue conceptuelle de la ville, sorte de vue aérienne;

= une image correspondant à une vue directe et concrète de ce qui se passe au sol.

Ces deux formes de représentation contribuent à la mise en œuvre des « stratégies de déplacements ». Le programme d'actions résulterait de la vue conceptuelle, la vue directe influant sur les « décisions locales ». Des biais existent, par exemple la surestimation des distances pour les trajets comportant des obstacles matériels ou des angles. D'autres types d'erreurs peuvent intervenir dans cette construction mentale spatiale, menant parfois à des incohérences mais dont les sujets semblent s'accommoder. Elles se rectifient par expérience ambulatoire ou prise de connaissance de cartes géographiques. Ces deux niveaux ont d'ailleurs donné lieu à des travaux comparant les processus de construction de la représentation interne de l'environnement spatial par expérience directe, par prise d'informations exécutée sur des substituts figuratifs symboliques (cartes, plans...), voire par écoute d'un discours verbal (l'apprentissage est alors plus long).

⁴² Pailhous J, *La représentation de l'espace urbain*, PUF, 1970

Des analogies, invitant à des recherches, avec le monde décisionnel des gestionnaires sont sans aucun doute possibles. Ainsi par exemple l'image relative à la vue conceptuelle peut correspondre à la théorie stratégique du dirigeant, la vue directe de ce qui se passe au sol correspondant au quotidien qu'il affronte (et où s'expriment les capacités réflexive et la conscience pratique, selon Giddens⁴⁴, ou le "sens pratique", pour reprendre une expression de Bourdieu⁴⁵), théorie stratégique et quotidien générant l'action.

Certes c'est en partie reconnaître aux individus la possibilité d'agir sur le système dont ils font partie, c'est aussi reconnaître une part de discrétion managériale dans l'évolution des organisations ou des populations d'organisations. Sans entrer à nouveau dans le débat déterminisme/volontarisme, force est de constater que cela incite à scruter l'univers cognitif des acteurs car les représentations qu'ils se font du système influencent leurs actions, qui, en retour, dans leur déroulement, fournissent des repères perceptifs nécessaires à l'appréhension de leurs propres actions⁴⁶. La partie 1 a abordé ces points. Si l'intérêt de scruter l'univers cognitif d'un sujet s'avère utile en recherche, il n'en est pas autrement pratiquement. Dans le cadre de l'accompagnement des créateurs cela devrait permettre à l'expert « muni du référentiel » du sujet d'être mieux armé pour le conseiller conformément au but du dit sujet. Préalablement à l'apport de son expertise il lui incombe d'appréhender ce référentiel. D'après Bruyat⁴⁷, seules les représentations sont accessibles dans le cadre de l'accompagnement des créateurs.

La représentation spatiale n'est qu'un objet d'étude de la cognition humaine, il en existe bien d'autres, et le terme de « carte cognitive » est désormais

⁴³ Denis, 1989, op. cit.

⁴⁴ Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987

⁴⁵ Bourdieu P, *Le sens pratique*, Les éditions de minuit, 1980

⁴⁶ Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993

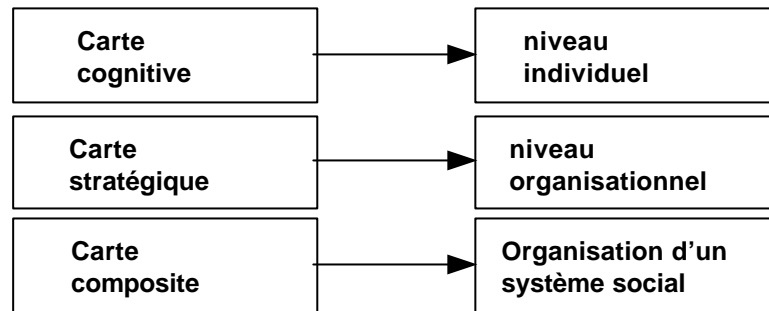
⁴⁷ Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993

plus largement employé. Dès qu'une modélisation graphique de la cognition est tentée, on peut parler de carte cognitive. Huff opère un regroupement et confère aux cartes cognitives cinq buts que l'on pourrait placer sur un continuum allant de la « simple » analyse de contenu à la modélisation d'une partie de la cognition. Dans le premier cas l'expression verbale est vue comme le reflet direct de l'activité mentale, dans le second la carte doit faire l'objet d'analyses plus approfondies pour mettre en exergue la structure cognitive de l'individu, le chercheur devant alors s'astreindre à un travail d'interprétation plus important car cette structure n'est pas entièrement accessible consciemment par le sujet. Cette typologie fait apparaître cinq familles de cartes, dont les cartes causales qui seront ici mobilisées.

Une autre typologie consiste à distinguer les cartes cognitives des cartes collectives. Une **carte cognitive** correspond à une carte d'un individu (niveau idiosyncrasique), une étude au niveau organisationnel (niveau collectif) donne lieu à la construction d'une **carte stratégique** issue de négociations entre les acteurs⁴⁸, des jeux de pouvoir et d'autres contingences émergeant de la structure « cognitive organisationnelle » et la contraignant, ce qui dans le fond correspond bien à leur réalité quotidienne. Quant aux **cartes composites** (niveau collectif), elles se construisent par superposition de cartes individuelles de manière à juxtaposer les nœuds, liens et boucles. Chaque acteur apporte sa contribution à la carte composite dessinant le système social⁴⁹. Bougon et Komocar invitent les dirigeants à se pencher sur ce type de cartes pour mesurer l'aptitude des actions entreprises (ou qu'ils ont l'intention d'entreprendre) à modifier le système à leur avantage. Les nœuds des cartes composites pourraient correspondre à des facteurs clés de succès sur lesquels doit se pencher la firme.

⁴⁸ cf. les travaux de l'équipe d'Eden

⁴⁹ Bougon MG & Komocar JM, « Façonner et diriger la stratégie. Approche holistique et dynamique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1994



L'établissement d'une carte collective pose des problèmes qu'il est utile de relever car révélateurs de biais qu'il faut connaître, même lorsque l'on s'intéresse avant tout au niveau idiosyncrasique (ainsi en est-il de l'acceptation donnée au concept utilisé, au langage employé par le sujet).

La difficulté d'établissement de cartes collectives.

Langfield-Smith⁵⁰ en a évoqué certains suite à son travail au sein d'un service de département de lutte contre l'incendie. Son étude s'est focalisée sur les aspects importants du métier d'officier dans un département de lutte contre l'incendie. Selon la méthode initialement proposée, deux étapes majeures, constituées elles-mêmes de différentes étapes, structurent le protocole d'obtention de la cognition collective.

a Dessin des cartes individuelles selon la méthode proposée par Langfield-Smith & Lewis⁵¹. Cette méthode prévoit trois entretiens avec chacun des participants :

= « The questioning interview ». Il s'agit d'un entretien semi-directif sur le domaine choisi. Le chercheur extrait de cet entretien

⁵⁰ Langfield-Smith K, « Exploring the need for a shared cognitive map », *Journal of Management Studies*, 29(3), May, 1992.

⁵¹ Langfield-Smith KM & Lewis GP, *Mapping cognitive structures : a pilot study to develop a research method*, Working Paper N°14, Graduate School of Management, University of Melbourne, 1989
Étude qui, sur le plan méthodologique, n'est pas sans rappeler des travaux antérieurs par exemple : Roberts FS, « Strategy for the energy crisis: the case of commuter transportation policy », in Axelrod (dir),

les thèmes ou éléments cités par l'interviewé. Chaque thème ou élément est inscrit sur une fiche.

= « The card sorting interview ». Les participants classent et relient les fiches en termes de « cause/effet ». Durant cette étape, la carte peut être dessinée.

= « The feedback interview » correspond à la présentation à chaque participant de sa carte dessinée, qu'il peut amender à loisir.

b Pour le dessin de la carte collective le processus suivant est prévu :

= le chercheur réunit les fiches de tous les participants.

= Chaque participant, individuellement, regroupe les éléments qui d'après lui ont la même signification. Cette étape a pour but de familiariser les individus avec la totalité des éléments.

= Les participants sont rassemblés par 2 ou 3 et regroupent les éléments qui d'après eux ont la même signification. Travail identique à l'étape précédente mais mené cette fois de façon collective. Le groupe doit parvenir à un consensus s'agissant de la signification des éléments et les catégoriser dans trois ensembles : les éléments retenus, les éléments écartés, les éléments discutés (ceux pour lesquels il n'y a pas eu d'agrément collectif pour leur classement dans les deux premiers ensembles).

= Des mouvements d'individus sont effectués entre les groupes et l'exercice de catégorisation est répétée jusqu'à ce que le contenu des trois catégories commence sérieusement à converger.

= Les sous-groupes fusionnent pour une catégorisation finale.

= Les éléments sont mis en relation (cause/effet). Pour faciliter cette étape ils sont inscrits sur des étiquettes adhésives afin de pouvoir les placer et les déplacer aisément sur un tableau.

Voilà ce qui devrait conduire à la construction d'une carte collective. Mais Langfield-Smith a rencontré quelques problèmes lors de son expérience de 1992 qui n'ont pas permis d'obtenir cette carte. Premièrement les relations de pouvoir dans le groupe ont gêné l'expression de certains sujets. Ce phénomène fut d'autant plus marqué que le groupe était petit. Certes dans une organisation les relations de pouvoir existent et l'on pourrait considérer qu'il est légitime qu'elles s'expriment lors d'un travail de ce type. Toutefois dans le fonctionnement quotidien d'une organisation, les minorités ont des occasions d'expression et les souhaits des dirigeants peuvent rencontrer des barrières. Mais dans une expérience où est réuni un petit groupe, la minorité hésite à s'exprimer surtout s'il y a face à face avec le leader, le supérieur⁵²... Deuxièmement, les participants n'ont pas su s'entendre sur la signification des éléments, ce qui a amené le chercheur à se poser les questions suivantes:

= La cohésion du groupe est-elle assez forte pour que s'y développent une compréhension et un langage communs ? Donc est-il possible d'en obtenir une carte collective ?

= La difficulté rencontrée résulte-t-elle de la composition du groupe ou de la méthode ?

Il a été vérifié qu'un même langage n'était pas partagé par les participants. Chaque élément de la carte individuelle des individus est exprimé dans le langage propre de son auteur, un « langage naturel » suivant une « logique naturelle »⁵³, qui lui attribue une signification personnelle (on reconnaît généralement qu'il existe un lien entre langage et perception du monde). Or le groupe

⁵² Ce problème est bien connu des organisateurs de panels de prospective ou de séances de brainstorming et, tant que faire se peut, il faut éviter les contraintes liées à l'existence d'une hiérarchie dans le groupe.

⁵³ Grize JB, « Logique naturelle et représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989

étant de faible cohésion, les significations n'étaient pas partagées. L'auteur a aussi remis en cause la méthode, au moins le cadre conceptuel, pour conclure qu'une carte collective n'est pas une structure durable, elle correspond à une cognition collective transitoire (Figure 2.3).

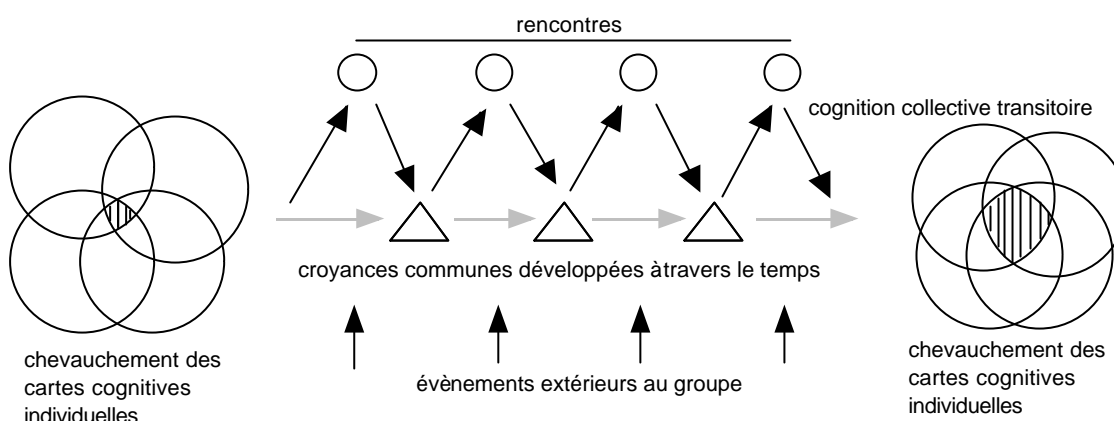


Figure 2.3 : le caractère transitoire d'une cognition (Langfield-Smith, 1992)

Chaque individu a ses propres croyances. Lors de rencontres, les croyances des uns et des autres se chevauchent et une cognition collective émerge de ce moment transitoire. Cette cognition risque de ne pas se reproduire à l'identique lors d'une autre rencontre, ce qu'illustre bien la Figure 2.3 (c'est ce qui peut expliquer qu'il est parfois difficile à un groupe de se souvenir pourquoi telle direction a été prise dans le passé). Les rencontres successives vont favoriser le développement de croyances partagées au travers de négociations, d'argumentations et du fait même de l'interaction du groupe. À long terme les croyances se renforcent, surtout sous l'effet des actions réussies par le groupe, et de nouvelles croyances naissent en son sein. Le cadre conceptuel initial guidant la démarche pour définir la carte collective a été amendé (Tableau 2.2).

Reconnaître la cognition comme un événement, transitoire qui plus est, rejoint une position que les neurobiologistes défendent depuis longtemps, « l'objet

mental, par définition, est un événement transitoire »⁵⁴.

Tableau 2.2 : révision du cadre d'étude de Langfield-Smith (1992)

<u>Cadre initial</u> Système de croyances collectives la carte collective est	<u>Cadre revu</u> Cognition collective la carte collective est
Un phénomène durable	Le résultat d'un processus social se produisant durant des rencontres
Une partie de la culture	Transitoire par nature
Activée durant les sessions collectives	Changeante au travers des rencontres successives
Composée de plus que les croyances individuelles partagées	Mise en évidence par les décisions, discussions et actions entreprises durant les rencontres
Dessinée selon un protocole structuré	Ne peut pas être dessinée en suivant un protocole structuré
De changement difficile et lent	Changeante sous l'influence des cognitions collectives successives et peut influencer sur les cognitions individuelles

La méthode proposée par Laukkanen⁵⁵ est une esquisse au problème du langage auquel a été confronté Langfield-Smith. L'idée est de standardiser les énoncés. Un entretien long, outre le fait qu'il permet la familiarisation au jargon de l'individu, peut amener à identifier de très nombreux labels.

La standardisation consiste en une opération d'agrégation des variables énoncées. Exemple : un importateur/distributeur énonce lors d'un entretien les variables « solvabilité du client », « liquidité du client », « historique de paiement du client », « situation financière du client » etc. Ces éléments seront agrégés sous le générique « statut financier du client ». Sur un très grand nombre d'énoncés il est ainsi possible de « descendre » entre 100 et 200 « standards ». Cette technique devrait permettre la comparaison des cartes des individus sur des concepts communs. S'agissant des cartes cognitives de distributeurs et de celles de leurs revendeurs, on pourrait par exemple se focaliser sur le standard « ventes » et analyser ce que chacun agence autour de cette variable. Les

⁵⁴ Changeux JP, *L'homme neuronal*, Fayard, 1983

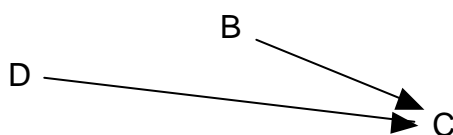
⁵⁵ Laukkanen M, « Comparative cause mapping of organizational cognitions », *Organization Science*,

« standards peuvent eux-mêmes être standardisés » pour tomber à moins d'une cinquantaine de termes génériques. On peut alors aboutir à une matrice illustrée par le Tableau 2.3, lequel n'est pas sans rappeler ce qui est fait en prospective⁵⁶.

Tableau 2.3 : exemple de matrice de liens entre concepts

	A	B	C	D	...
A				1	
B	1		3		
C		2			
D			3		
...					

Chaque cellule reçoit un « 1 » lorsque le distributeur identifie un lien entre la variable en ligne et la variable en colonne (la première influant sur la seconde), un « 2 » lorsque c'est le revendeur qui identifie un lien, un « 3 » si le distributeur et le revendeur identifient un lien. Ainsi en relevant tous les « 3 » on pourrait dessiner une carte commune ou composite. Avec l'exemple ci-dessus on obtient la figure suivante :



Il faut toutefois souligner que dans une même organisation il peut y avoir conflit sur la non-existence ou l'existence de relations entre concepts et sur la nature de ces relations⁵⁷. Le chevauchement des cognitions individuelles (cf.

5(3), August, 1994

⁵⁶ Pour une proposition d'utilisation de la cartographie cognitive en prospective voir Verstraete T, « La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès », *Vème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 1996

⁵⁷ Lee S, Courtney JF & O'Keefe RM, « A system for organizational learning using cognitive map », *Omega*, vol 20, 1992

Figure 2.3) est source d'unicité puisqu'il est possible d'identifier une vision consensuelle sur certains objets organisationnels (objets de représentations sociales), en contrepartie des divergences existent. Mais les différences sont sources d'une diversité offrant à l'organisation une réactivité plus grande. Dans ce dernier cas les conflits éventuels peuvent être à la base d'une réflexion stratégique, surtout s'ils sont en partie déterminés par la complexité de l'environnement. Chaque acteur de l'organisation en relation avec une partie de cet environnement⁵⁸ est en mesure de contribuer à cette réflexion.

Une carte collective ne pouvant correspondre à une agrégation de cartes individuelles⁵⁹, Bougon⁶⁰ utilise une technique d'association dans laquelle seules les boucles responsables de l'identité et du changement sont retenues⁶¹, pour aboutir à une «social system map ». Bougon fait une distinction pertinente entre label et concept. Le label est un mot, un dessin, un logo, une métaphore etc. Il est public et dans une certaine mesure objectif (si l'objectivité équivaut au consensus). Il est équivoque lorsqu'une même personne lui attribue différentes significations simultanément, il est énigmatique lorsque différentes personnes lui confèrent différentes significations. Bougon y ajoute la notion d'ambiguïté. Elle se produit lorsqu'une personne est en mesure d'attribuer à un label «une » signification parmi de multiples significations. L'ambiguïté et l'équivoque sont des phénomènes individuels, l'énigmatique est social⁶². Un concept est une unité de signification, il est privé, idiosyncrasique et subjectif.

⁵⁸ Concernant les relations entre structure cognitive organisationnelle et stabilité voir Ehlinger S, « Les structures organisationnelles sont-elles facteurs de stabilité ou d'instabilité pour les organisations ? », *3ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lyon, 1994

⁵⁹ Comme l'argue également Lebraty J, « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies & Sociétés*, série sciences de gestion, n°7, 1992 (cf. première partie).

⁶⁰ Bougon MG, « Congregate cognitive maps: an unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

⁶¹ Bougon MG & Komocar J, « Cartes cognitives composites: une théorie holistique unissant organisation et changement », *Annual Alfred Houle Seminar*, Laval, 1988

⁶² Cossette et Audet parlent « d'équivocalité », « d'ambiguïté » et de « crypticalité » en traduction des termes utilisés par Bougon pour ce que nous avons appelé « équivocité », « ambiguïté » et « énigmatique ».

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

Dans une carte collective, il est prudent de parler de labels et non de concepts, ce qui paraît d'ailleurs sémantiquement logique. Toute méthode prévoyant la construction de la carte collective par une association de cartes individuelles est critiquable⁶³. Au regard des travaux de nature psychologique, linguistique, est-il admissible de créer une carte collective dans laquelle les labels n'ont pas une acception sémantique collectivement partagée ? Est-il pertinent d'étudier des cartes collectives constituées de labels et non de concepts? La méthode de standardisation proposée par Laukkanen⁶⁴ peut être une réponse.

Les cartes cognitives causales.

Au sein de l'univers cognitif de l'individu se dessine une structure liant entre eux des facteurs, liens généralement causaux (cf. dans la partie 1 l'idée de schème causal de Kelley et le modèle proposé par Weick). D'autres types de liens existent⁶⁵, mais il a été démontré par les psychologues et psychologues sociaux qu'il existe au sein de l'univers cognitif une structure causale, que l'interprétation donne naissance à des représentations que se fait l'individu du monde sous forme de structures causales. L'idée de causalité fait l'objet de discussions depuis fort longtemps (cf. encart suivant).

63 Cossette P, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire », *Colloque PME de Strasbourg*, 1994c

Bryant J, « Modelling alternatives realities in conflict and negotiation », *Journal of the Operational Research Society*, 35(11), 1984

64 Laukkanen, 1994, op. cit.

65 Axelrod R, *Structure of decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976

Huff AS, Nappareddy V & Fletcher KE, « Coding the causal association of concepts », in Huff (dir), *Mapping strategic thought*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1990

Encart 12 : la causalité (Descola, Lenclud, Severi et Taylor, 1988)

Ainsi Aristote lie la forme et la matière selon quatre types de causes possibles : la cause matérielle (réceptivité de la matière), la cause formelle (propriété de la forme), la cause finale (point de vue de la finalité du processus) et la cause efficiente (point de vue de l'agent). « C'est ce dernier sens qui va passer à la postérité en physique pour désigner le mode de production d'un phénomène à l'autre »⁶⁶. Pour Descartes, la causalité est un rapport logique entre deux phénomènes, le second se déduit rationnellement du premier, la connaissance du premier permet d'anticiper le second. Ce principe permet à Spinoza et Leibniz de voir en la cause le fondement de la vérité d'une proposition, elle est la prémisse dont on peut la déduire. Est ainsi posé un autre principe : celui d'inertie. Pour Descartes l'origine de ce mouvement inertiel est divine, ce qui est pourtant contradictoire avec l'idée de déductibilité rationnelle qu'il propose. Kant répond à cette contradiction par un transfert sur l'esprit humain, et Newton en établissant la loi de la gravitation. Pour Kant la causalité est une propriété et une condition de la connaissance. Elle n'est pas ontologique mais une théorie du sujet producteur de connaissance : « la liaison causale est l'acte de synthèse par lequel l'entendement construit les objets »⁶⁷. L'objet phénoménal est à ce titre distinct de la chose et est le seul accessible à la connaissance. Néanmoins pour Kant, la causalité est une des lois de l'esprit permettant la mise en ordre par réduction du réel en un système fini d'énoncés et conduit au déterminisme mathématique défendu par Laplace. Ce positionnement épistémologique a été remis en cause par la nécessité d'un point de vue probabiliste en physique.

Alors que pour Kant la causalité est une loi de l'esprit permettant la production d'énoncés scientifiques, pour Hume elle n'est pas une garantie de la connaissance « puisqu'elle se résout à une association récurrente de jugements et de perception »⁶⁸. Pour Hume, c'est une tendance de l'esprit humain que de « former des relations par associations entre les termes » sous l'égide des effets combinés de l'expérience et de la mémoire.

Pour Weick et Bougon⁶⁹ les événements produisent quatre possibles constituant les primitives de toute organisation. Ces possibles résultent d'événements, similaires ou différents, se produisant au même moment ou à des moments différents. La combinaison de différents événements à différents moments génère les inférences de la causalité.

⁶⁶ Descola P, Lenclud G, Severi C & Taylor AC, *Les idées de l'anthropologie*, Armand Colin, 1988, p.13
Voir aussi Malherbe M, *Qu'est-ce que la causalité*, Vrin, 1994

⁶⁷ Ibid, p.15

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Weick et Bougon, 1986, op. cit.

Tableau 2.4 : Les primitives épistémologiques (Bougon, 1981)⁷⁰

		Moments auxquels se produit l'événement	
		Identiques	Différents
Classification des événements	Identiques	A Identité	B Sériel
	Différents	C Corrélation	D Causalité

Dans la cellule A de ce tableau, les mêmes événements se produisent en même temps, cette combinaison d'événements peut être appelée coïncidence ou identité. La cellule B représente le cas où les mêmes événements se produisent à des moments différents, et est labélisée « sériel ». En C des événements différents se produisent en même temps, les auteurs parlent de corrélation. Enfin la cellule D, où différents événements se produisent à des moments différents, renvoie à la causalité. Un individu ayant observé deux événements différents à des moments différents est susceptible d'établir un lien de causalité entre eux, lien pouvant être spéculatif et arbitraire. Weick et Bougon se focalisent dans leur article sur les cartes cognitives causales que les individus construisent de leur univers organisationnel, l'organisation étant vue comme un instrument permettant de faire des choses, comme un outil consciemment construit, comme une institutionnalisation des relations « moyens-fins » et des assertions « si-alors ».

La cartographie cognitive consiste « à représenter les processus de pensée des décideurs comme orientés par des agencements d'items reliés entre eux par des relations »⁷¹. Ces relations sont, dans le cadre des cartes cognitives causales, bien évidemment des relations causales, voire des relations d'influence (le sens de la causalité entre deux items n'étant pas toujours évident)⁷².

⁷⁰ Tiré de Weick et Bougon, op. cit. 1986, p.104.

⁷¹ Laroche H & Nioche JP, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994, p.67

⁷² Cossette P, « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », in Cossette (dir), *Cartes*

Plus largement une carte est « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier »⁷³. Cette définition appelle quelques commentaires.

En premier lieu, elle permet d'insister sur le fait que la cartographie cognitive n'a pas l'ambition d'obtenir la cognition complète d'un individu mais une partie de sa cognition, celle relative à un objet particulier. Le but « est de décrire une perception consciente de la réalité avec suffisamment de détails pour capturer la perception idiosyncrasique qu'a du monde un individu »⁷⁴, sans chercher une description exhaustive de ses croyances mais à présenter un « modèle simulant sa cognition actuelle sur un domaine précis »⁷⁵.

En second lieu, la définition précise qu'il s'agit de la représentation (celle du chercheur) d'une représentation (celle du sujet). Le danger, et c'est ce qui expose la cartographie à la critique sévère, réside dans l'utilisation, par exemple, de cet outil a posteriori d'entretiens non enregistrés; le chercheur accède alors encore plus à ses propres schèmes d'interprétation qu'à ceux du sujet. La « mode », justifiée selon nous, de la cartographie conduit inévitablement à ce type d'excès. Il appartient au méthodologue de faire le tri. Sans prétendre à une modélisation la figure suivante simplifie la description du processus.

cognitives et organisations, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994b

⁷³ Cossette & Audet, 1994, op. cit. p.15

⁷⁴ Langfield-Smith, 1992, op. cit. p.350

⁷⁵ Ibid

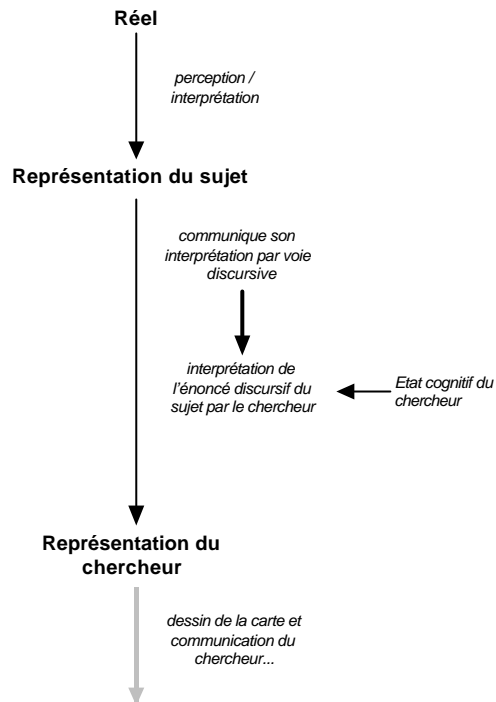


Figure 2.4 : la cartographie cognitive, une représentation d'une représentation (Verstraete, 1995)

Le sujet perçoit, interprète et se représente le réel et communique la représentation qu'il s'en fait par voie discursive au chercheur. Ce dernier va interpréter l'énoncé discursif de la représentation du sujet pour se faire sa propre représentation de la représentation du sujet... L'état cognitif du chercheur n'est pas neutre sur la façon dont il va interpréter l'énoncé discursif, sur la façon dont il va construire sa propre représentation. Eventuellement le chercheur peut à son tour communiquer sa représentation de la représentation du sujet à un acteur qui lui même se fera une interprétation etc. Le chercheur a donc sa propre représentation de la représentation du sujet. Il ne peut jamais être totalement neutre.

Cette apparente limitation ne doit pas rendre les utilisateurs potentiels de la cartographie cognitive timides à son égard, et cela pour au moins deux raisons. La première est que dans notre quotidien ces processus sont sans cesse à

l'œuvre. La seconde réside dans la méthode déployée; à ce titre celle que nous proposons ici mobilise deux acteurs, le chercheur et le sujet individu, et le caractère circulaire des échanges tend à mettre en phase leur interprétation respective au regard de l'objet de leurs rencontres, une phase de validation réduisant le risque de déphasage d'interprétation et permettant un dessin fidèle des propos tenus par le sujet.

Ce dessin se fait à partir du discours (cf. annexe 3 : restitution des représentations du sujet via son énoncé discursif), oral ou écrit, du sujet en reliant les concepts énoncés, par exemple par des liens de causalité pour ce qui nous intéresse. Les concepts utilisés par la personne sont représentés par des points, et les liens de causalité entre ces concepts sont représentés par des flèches⁷⁶. La forme graphique des cartes permet relativement facilement de voir comment les concepts et les relations causales s'agencent entre eux.

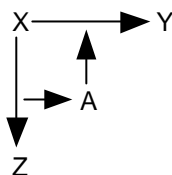
Dans une carte causale les concepts sont reliés en termes de cause/effet, mais parfois le sujet ne sait pas donner le sens de l'influence. En fait, comme le souligne Cossette, l'influence peut être possible ou réelle, le rapport peut être du type moyen/fin⁷⁷, cause/effet et la variable initiale peut être une condition à l'existence de la variable finale. La distinction entre un lien de type moyen/fin et cause/effet est d'importance puisque «dans une relation de cause à effet, l'explication d'un événement se trouve dans ce qui le précède, dans ses antécédents, alors que dans une relation de moyen à fin, elle se trouve dans ce qui suit l'événement, dans ses conséquences »⁷⁸. Pourtant il est parfois difficile de dire de quel type de relation relève le lien. Ainsi en est-il de celui unissant les variables "rentabilité" et "croissance de l'entreprise". Dans l'exemple suivant, emprunté à Cossette, autant le volume des ventes (X) pour-

⁷⁶ Axelrod, 1976, op. cit.

⁷⁷ La variable finale (fin) peut être un but ou un non-but, c'est-à-dire un résultat à éviter.

⁷⁸ Cossette, 1994b, op. cit. p.146

rait conduire à la survie de l'entreprise (Y) dans la mesure où celle-ci est rentable (A), autant cette rentabilité ne pourrait exister que dans la mesure où le volume des ventes (X) conduirait à une baisse des coûts fixes (Z) :



Ce type de difficultés est d'autant plus probable que la carte contient beaucoup de concepts. Une carte causale contient un nombre variable de concepts selon la durée de l'entretien, la compétence de l'intervieweur, l'ouverture des questions, le type de carte.

La complexité d'une carte.

La relative complexité d'une carte s'exprime notamment :

= par le nombre de concepts;

= par le nombre de liens ainsi que par le nombre de concepts influencés (ce qui est source de situations conflictuelles);

= par l'interconnexion des concepts : une carte peut se placer sur un continuum allant de la carte où aucun des concepts n'est relié à un autre, à la carte où tous les concepts sont reliés entre eux. Ces deux cas extrêmes sont peu probables, le premier ne l'est certainement pas. Néanmoins il peut arriver qu'une carte fasse apparaître des îlots, des ensembles de concepts relativement isolés les uns des autres, l'ensemble de la carte ressemblant à un assemblage de petites cartes;

= un nombre important de facteurs « influençants » est une indication de multiplicité d'options possibles pour solutionner le problème, donc de complexité. Le calcul de ratios, par exemple le nombre de concepts influençants sur le total des concepts, peut être une méthode de mesure de la complexité;

= par la « centralité » de certains d'entre eux. Un concept est généralement dit central lorsque de nombreux liens en partent ou y arrivent.

Sur ce dernier point, en s'inspirant des travaux sociologiques, les concepts les plus centraux peuvent être identifiés de plusieurs façons⁷⁹ :

= la centralité de type « degree » se mesure au nombre de liens établis entre un concept et les autres, plus un concept est central plus il est actif dans le réseau;

= la centralité de type « closeness » se mesure au « nombre de pas » que doit faire un concept pour rejoindre les autres concepts du réseau, la centralité renvoie à la proximité, un concept central peut rentrer vite en contact avec les autres;

= la centralité de type « betweenness » se mesure au nombre de chemins les plus courts sur lesquels le concept est un passage obligé entre deux autres concepts, un tel concept central contrôle les interactions entre

⁷⁹ Lazega E, « Analyse de réseau et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol 3, 1994

Voir aussi Degenne & Forsé qui présentent les formalisations afférentes à la centralité de degré, à la centralité de proximité et à la centralité d'intermédiarité.

Degenne & Forsé, 1994, op. cit.

Le concept de centralité est utilisé également en psychologie sociale. Voir à ce titre le texte de Moliner, 1994, op. cit. et celui de Guimelli C, « Valence et structures des représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995

d'autres concepts (i.e. un acteur contrôle les interactions entre d'autres acteurs).

La mesure de ces centralités renvoie à l'utilisation d'algorithmes issues de la théorie des graphes, ce qui présente des limites en cartographie cognitive qui tiennent aux points suivants :

= la théorie s'inscrit généralement dans l'espace métrique euclidien, et les modèles, pour lesquels l'espace est considéré comme le support des interrelations entre groupes d'individus, font largement appel à la notion de distance;

= la théorie est analytique et non suffisante dans l'étude d'un modèle systémique⁸⁰;

= la liste des variables présentes sur une carte cognitive n'est pas exhaustive. Il est possible de s'attarder davantage sur un concept lors de l'entretien pour qu'aussitôt de nouveaux éléments soient énoncés. Cela peut amener le chercheur «à découvrir ce qu'il cherche ». Certes il est toujours possible d'évoquer le principe de saturation mais il peut être, nous semble-t-il, manipulé, consciemment ou inconsciemment par le sujet et/ou le chercheur;

= les variables évoquées par les sujets lors de la collecte des données sont subjectives et il est en partie contradictoire de vouloir formaliser les relations entre données subjectives par nature;

= l'univers cognitif du sujet est transitoire. À ce titre formaliser les rela-

⁸⁰ Le moigne JL, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990

tions existantes entre concepts relève d'un faible intérêt dans le cadre d'une carte idiosyncrasique.

Ces restrictions sont relatives au traitement des cartes cognitives idiosyncrasiques pour relever l'importance des concepts selon leur centralité et selon des méthodes utilisant les algorithmes de la théorie des graphes. Cela ne veut pas dire que ces traitements sont à exclure, car ils permettent de mettre en exergue certaines caractéristiques générales des cartes. Nous y avons d'ailleurs recours dans la phase d'analyse en nous inspirant du travail de thèse de Cossette⁸¹. Mais ils doivent être pondérés par une interrogation directe du sujet sur ce qu'il considère comme le plus important dans sa carte.

Il en est autrement pour ces restrictions dans le cadre des cartes stratégiques et des cartes composites⁸², et l'on peut alors se rapprocher de l'analyse structurale utilisée dans le cadre de l'étude des réseaux sociaux, type d'analyse que Degenne et Forsé classent comme paradigmatique⁸³. Ce type d'algorithmes est également utilisé dans le cadre des études prospectives.

Dans notre étude il convient de ne pas perdre de vue que la démarche ne peut être exclusivement analytique, elle doit même être prioritairement systémique, laquelle intègre les dimensions qualitatives échappant à la modélisation analytique.

⁸¹ Cossette P, *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude exploratoire de cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Laval Québec, 1989

⁸² La partie 1 montre que les représentations sociales sont plus stables que les représentations individuelles (cf. par exemple la théorie du noyau central), donc susceptibles de supporter un traitement plus formel.

⁸³ Degenne A & Forsé M, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994

Chapitre 5

Cadre opératoire : application des choix méthodologiques au cas de M. Petit

L'idée est donc d'utiliser l'outil pour appréhender la pensée stratégique de M. Petit, lequel constitue le cas ayant servi de base empirique à notre étude (section B). Pour représenter la vision stratégique qu'il a de son projet et comprendre l'évolution de cette pensée, nous l'avons interrogé à propos des facteurs qu'il juge les plus importants pour sa réussite (i.e. les FCS perçus) à quatre reprises espacées dans le temps (décembre 1994, mai 1995, janvier 1996, juin 1996). Quatre cartes cognitives ont été ainsi tracées. Le détail de la démarche ayant permis le dessin des cartes causales est présenté dans la section qui suit (section A).

A

Démarche d'établissement et d'analyse des cartes dans la présente étude

Notre technique de recueil de matériaux s'inspire directement d'une proposition faite par Pierre Cossette⁸⁴, dont la préoccupation était de fournir une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision des dirigeants. Respectueux de la méthode initiale pour les deux premières phases, nous avons

⁸⁴ Cossette P, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire », *Colloque PME de Strasbourg*,

adapté la suite précisément à notre étude.

Tel que le représente le schéma synoptique suivant, notre méthode est composée de quatre phases : A une phase d'exploration, B une phase de validation, C une phase de hiérarchisation ou de tri, D une phase d'analyse.

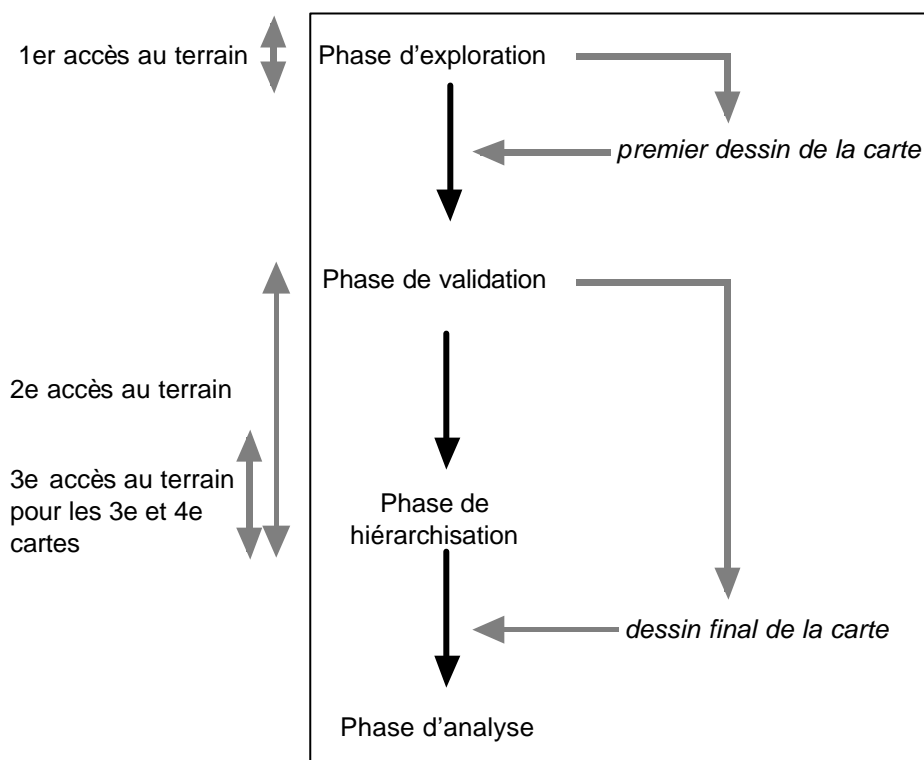


Figure 2.5 : schéma synoptique de la démarche de recueil et d'analyse des données

La phase d'exploration.

Cette phase débute par une question ouverte posée au créateur afin de s'inscrire effectivement dans son référentiel. L'interviewé est invité à identifier les variables qui, selon lui, ont un impact sur l'avenir de son entreprise. Chacune de ces variables est placée par le chercheur au centre d'une « grille d'ex-

ploration systématique » (figure suivante).

La suite de cette phase d'exploration consiste à revenir sur chacune des grilles, à demander au sujet quelles variables ont une influence directe sur celle du centre et les variables que cette dernière influence. L'opération est répétée pour les « explications » (variables influençantes) et les « conséquences » (variables influencées). Deux remarques s'imposent : il est possible qu'un même facteur se retrouve sur plusieurs grilles et il n'est pas obligatoire de remplir tous les espaces prévus. Une carte causale est dessinée à partir des matériaux recueillis, il s'agit en fait de regrouper sur un même support les différentes grilles.

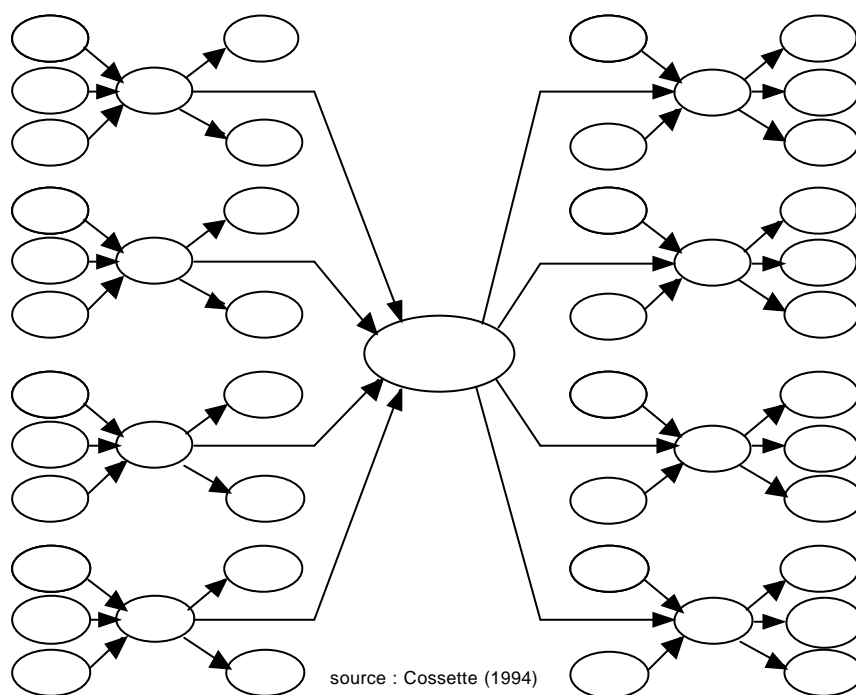


Figure 2.6 : grille d'exploration systématique (Cossette, 1994c)

L'intérêt principal de la présentation de la grille d'exploration systématique vierge réside dans la sensibilisation du sujet aux attentes de l'accompagnateur. Une démarche d'entretien classique avec enregistrement peut donner lieu à la construction d'une carte, mais l'un des avantages de la méthode proposée par Cossette est son caractère **explicite et systématique**, caractéristique réclamée

par Huberman et Miles : «le champ de la recherche qualitative a désespérément besoin de méthodes explicites et systématiques pour établir les conclusions et les tester rigoureusement, méthodes pouvant être réutilisées par d'autres chercheurs, exactement comme les tests de signification et de corrélation le sont par les chercheurs quantitatifs »⁸⁵.

Quelques remarques doivent être formulées concernant cette phase d'exploration. Elles résultent d'expériences antérieures menées pour un apprentissage de l'utilisation de l'outil. Ces remarques sont les suivantes :

a Il semble profitable de rencontrer et de discuter avec les sujets avant l'expérience afin de bénéficier d'un climat propice minimisant, voire évitant, certains biais relatifs à la non appréhension de la logique naturelle (cf. Grize) du sujet d'une part, à la méfiance dont il pourrait faire preuve d'autre part.

b Si possible, mener les entretiens en dehors du lieu de travail de l'intéressé ou faire en sorte que le sujet demande bien qu'on ne le dérange pas (certes cela ne correspond pas à une situation habituelle, mais il n'est de toute façon pas dans les habitudes de l'individu de subir les entretiens d'un chercheur). Cette précaution est particulièrement recommandée lorsque les sujets sont des créateurs d'entreprise ou des dirigeants de TPE⁸⁶. Ils sont généralement fortement impliqués dans les tâches de l'entreprise et ont beaucoup de mal à s'en détacher. C'est particulièrement vrai s'agissant des techniciens par exemple. Même s'ils accordent au chercheur le temps nécessaire à l'expérience, cette forte implication risque d'être source de nombreuses interruptions provoquées par les subordonnés, habitués à ce que tel ou tel problème, même mineur, soit abordé par le dirigeant. Il est alors difficile de mener cette expérience dans de bonnes conditions et cela nuit au caractère systématique de la méthode.

⁸⁵ Huberman & Miles, 1991, op. cit., p.24

Les séances de cartographie avec M. Petit ont été menées dans notre bureau et se sont déroulées sans dérangement.

c Alternier, lors de la phase d'exploration, focalisation sur les grilles (lorsque le cheminement de pensée du sujet le permet) avec technique semi-directive, tout en veillant à ce que celle-ci ne prenne le pas sur la technique initiale (ce qui nuirait au caractère systématique). Lors d'une expérience, le sujet a évoqué au milieu de l'entretien un manque d'inspiration... il n'avait pas "la tête à cela"... Nous avons remarqué qu'il cherchait à remplir les cases de la grille d'exploration, sa réaction a été motivée par l'impression qu'il avait de ne pas être productif, les grilles n'étant certainement pas suffisamment noires à ses yeux. Il nous semble évident que si des relations n'avaient pas préexisté, cet entretien aurait été parasité de biais majeurs. Par exemple le sujet aurait cherché à tout prix à "remplir". Hormis le fait que cela constitue en soi un biais, la validité de la carte (même si la phase suivante est prévue à cet effet, la construction initiale est d'importance) aurait été compromise car le sujet aurait été amené à proposer des concepts et des liens ne constituant pas un bon reflet d'une partie de sa cognition. Nous avons introduit une démarche semi-directive permettant au sujet de se détacher des grilles et relancer ainsi l'expérience. Voyant qu'à travers ses propos nous remplissions les grilles, il s'y est tantôt replongé tantôt détaché, à sa convenance, et a été dès lors très à l'aise. Il nous semble clair que ce créateur avait vécu le début de l'entretien comme un exercice au sens scolaire du terme. Cet essai a évidemment eu de l'influence sur la façon dont nous avons mené nos expériences. Avec M. Petit la démarche a été la suivante : après avoir formulé la question ouverte la grille est présentée au sujet et lui est expliqué la façon dont elle va être remplie. Ainsi le sujet connaît les attentes du chercheur. Par la suite les feuilles utilisées sont vierges, c'est-à-dire sans impression de la Figure 2.6.

⁸⁶ Très Petite Entreprise.

Cette façon de faire, alliée à la souplesse que permet l'insertion éventuelle d'une technique semi-directive, permet d'éviter deux biais majeurs de la méthode initiale. En effet, en procédant à une relance systématique, soit on risque d'amener le sujet à énoncer des concepts qui ne sont pas inscrits initialement dans sa cognition, soit on risque de le conduire à relier entre eux des concepts déjà mentionnés mais qu'il n'aurait pas reliés autrement. Le biais de la méthode réside dans le risque d'induire et de contraindre une circularité de la pensée. Le caractère systématique de la méthode initiale doit donc s'assouplir et faire quelques concessions à la maîtrise du chercheur, à son aptitude à mesurer la pertinence de la relance.

La phase de validation.

Pour tester sa validité, la carte tracée à l'aide des grilles d'exploration systématique est présentée au sujet pour amendement éventuel. Cette phase consiste à expliciter verbalement au sujet la façon dont son énoncé discursif a été représenté graphiquement. Est ainsi vérifiée l'interprétation partagée, entre l'accompagnateur et l'accompagné, de chacun des concepts et des liens établis entre ces concepts. Cela permet d'avoir sur la carte des concepts relativement simples dans leur expression, un mot suffisant parfois. C'est aussi une façon de vérifier l'existence d'un lien entre deux concepts. Cette phase conduit parfois à expliciter une chaîne plus longue, voire une boucle complète. Après chaque explicitation d'un triplet concept-lien-concept, la validation s'exprime par amendement éventuel ou par acquiescement direct du sujet. Les concepts et le lien les unissant sont alors surlignés au crayon fluorescent par le sujet et le chercheur, tous les deux étant équipés d'une carte d'une taille respectable (format A3) et d'un crayon. L'avantage de cette démarche est qu'elle permet au sujet d'appréhender totalement la représentation graphique, ce qu'il fait sans mal puisqu'elle reflète son énoncé discursif et aussi fidèlement que possible une partie de sa cognition.

Les types de liens utilisés dans les cartes sont ceux du tableau suivant.

Tableau 2.5 : types de lien et leur représentation graphique

Type de lien	Représentation graphique
A influence B	A \longrightarrow B
une augmentation de A entraîne une diminution de B	A $\xrightarrow{-}$ B
A est une composante de B	A \dashrightarrow B

Le cas où le type ou le sens de la causalité n'est pas identifié ne s'est pas produit.

Le lien suivant : A \longrightarrow B

ne renvoie pas obligatoirement à une influence dans le sens où une augmentation de A provoque une augmentation de B. Ainsi dans une des cartes de M. Petit, un lien relie le concept « organisme de certification » au concept « politique produit ». Ceci ne veut pas dire qu'une augmentation du concept « organisme de certification » provoque une augmentation du concept « politique produit », cela n'a pas de sens. Ce lien traduit le fait que le créateur ne retient que des produits qui ont fait l'objet d'une approbation des organismes de certification qui inspectent les produits des producteurs.

Une influence peut renvoyer à des effets quantitatifs mais aussi à des effets qualitatifs.

Au même titre que pour la phase d'exploration, quelques remarques peuvent être formulées relativement à la phase de validation :

a prévoir une surface suffisante permettant éventuellement d'étaler quelques grilles (un bureau, une table). Lors d'un entretien, en phase de test de la technique, la surface trop petite (bureau fortement encombré...) nous a obligé à poser les grilles d'exploration les unes sur les autres. Le discours de l'interviewé peut conduire à passer d'une grille à l'autre. La recherche de la

bonne grille, lorsqu'un changement s'impose, interrompt de façon gênante l'énoncé discursif du sujet qui a tendance alors à le stopper.

b Maintenir, lors de la phase de validation, un rythme dans les explications ne permettant pas à la carte de jouer pleinement son pouvoir émancipatoire⁸⁷. Ce pouvoir renvoie au caractère évocateur de la carte et à la faculté qu'a le sujet de l'utiliser pour mettre au point sa vision. C'est plus tard et au regard de la finalité du chercheur qu'il y a un intérêt à ce que ce pouvoir s'exprime.

La phase de tri ou de hiérarchisation des concepts.

L'importance des concepts a été relevée par interrogation directe du créateur. Nous renvoyons aux réserves que nous avons plus généralement formulées relativement à l'utilisation de certains algorithmes dans le cadre d'une analyse d'une carte idiosyncrasique pour justifier d'un tel procédé (cf. paragraphe précédent et annexe 4 : théorie des graphes). Ceci ne veut pas dire qu'une telle utilisation soit inutile mais qu'il convient de la compléter par une interrogation directe du sujet pour comprendre sa façon de penser. Par exemple avec la carte précédemment présentée (cf. p. 205) qui correspond à la seconde carte cognitive de M. Petit. Il considère le concept « fidélisation de la clientèle », qui n'est relié qu'à trois autres concepts, comme d'égale importance au concept « ventes », relié lui à neuf autres concepts. La « marge » est également perçue comme FCS mais n'est reliée qu'à un seul autre concept.

Pour obtenir l'importance qu'accorde le créateur aux concepts, ceux-ci lui sont présentés sous forme de liste. Cette liste a été établie préalablement à la

⁸⁷ Sur le pouvoir émancipatoire d'une carte cognitive voir :
Cossette P, « La carte cognitive idiosyncrasique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed. Eska, 1994d
Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994
Cossette P & Audet M, « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, 29(3),

phase de validation et amendée au fur et à mesure des modifications opérées sur la carte pour la première séance et pour la deuxième. Elle a été présentée lors d'un troisième accès terrain suite au tracé des troisième et quatrième cartes. Il est demandé au créateur de sortir les concepts qu'il considère comme les plus importants. La proximité de certains concepts le conduit parfois à opérer des regroupements ou à choisir un facteur générique. Le sujet est ensuite invité à effectuer une pondération par distribution de cent points entre les facteurs retenus. Il lui est précisé qu'à un extrême il peut attribuer les cent points à un seul concept, à un autre extrême donner quelques points à tous les concepts. Cette étape de classement et de pondération a comme finalité d'obliger le sujet à se focaliser sur la question des facteurs importants. La distribution des points ne fait pas l'objet d'un traitement quantitatif mais donne lieu à une demande de justification des facteurs retenus.

Des techniques proches sont utilisées en psychologie sociale. Par exemple Abric⁸⁸, après le repérage des liens entre éléments de la représentation, propose de hiérarchiser les items les plus fréquemment produits, puis de les présenter au sujet sous forme de fiches. Celui-ci doit séparer les fiches en deux paquets, en mettant dans l'un les items les plus caractéristiques de l'objet étudié, dans l'autre les moins caractéristiques. L'opération est réitérée pour le paquet constitué des items les plus caractéristiques, etc. Cette méthode permet d'obtenir un classement par ordre d'importance et a été validée expérimentalement pour repérer la centralité de certains éléments dans une étude portant sur la représentation de l'artisan⁸⁹. Une autre méthode utilise une variante de la technique des tris hiérarchiques successifs décrite précédemment. Sur une liste de 20 items, il est demandé au sujet de retenir les 4 items les plus importants, à

May 1992

⁸⁸ Abric, 1994b, op. cit.

⁸⁹ Abric JC, « L'artisan et l'artisanat: analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale », *Bulletin de psychologie*, tome XXXVII, n°366, 1984

Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989

qui on affecte un score de +2, puis les 4 les moins importants, à qui on affecte un score de -2. L'opération est répétée pour les 10 items restants, mais les scores attribués sont cette fois de +1 et -1. Les 4 items restants ont un score de 0. Les scores attribués aux items permettent le calcul d'un indice de distance qui, comme une corrélation, varie de la similitude maximale à l'exclusion. Comme le précise Abric, l'avantage de cette méthode est, par sa dimension quantitative, de permettre une comparaison de l'importance relative de certains éléments de la représentation dans des groupes différents⁹⁰.

Au regard de la perspective adoptée nous avons préféré que le sujet affecte lui même le poids respectif des facteurs. Plutôt que d'imposer au sujet la technique à utiliser pour hiérarchiser les items, nous le laissons opérer selon la technique qu'il souhaite. Il peut ainsi commencer par cocher les éléments qu'il retient (il leur affecte les points plus tard) ou par barrer ceux qu'il ne retient pas. Il peut encore affecter directement les points etc. Laisser l'individu libre de la technique de hiérarchisation semble plus respectueux de ce qu'il fait habituellement dans une situation de choix. Nous avons procédé de même pour l'affectation des points et avons laissé l'individu exprimer librement le poids qu'il attribue à tel ou tel item, ce qui est plus adéquat s'agissant de l'accès à la « représentation managériale ». Rappelons que la théorie du noyau central (cf. première partie) sous-tend l'existence « d'éléments d'un poids, d'une importance supérieure aux autres dans le rôle organisateur et gestionnaire du sens qui lui est assigné. Ces éléments sont appelés éléments principaux »⁹¹. En gestion il n'est pas déraisonnable de les appeler FCS perçus lorsque l'objet de recherche porte sur les éléments relatifs à la réussite du projet mené (par exemple la création d'une entreprise).

⁹⁰ Voir Guimelli C & Jacobi D, « Pratiques nouvelles et transformations des représentations sociales », *Revue internationale de psychologie sociale*, n°3, 1990

⁹¹ Rateau P, « Hiérarchie du système central des représentations sociales et processus de rationalisa-

La phase d'analyse.

Le schéma synoptique spécifique à la phase d'analyse est le suivant :

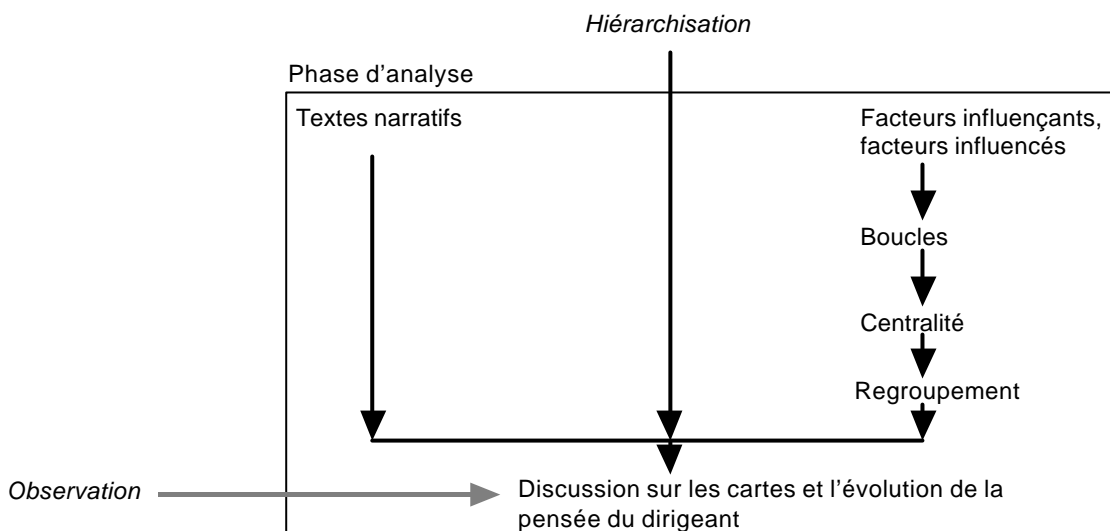


Figure 2.7 : schéma synoptique de la phase d'analyse

L'écriture d'un texte narratif constitue une prime analyse en ce sens qu'il consiste à expliquer les concepts et leurs relations dans un langage courant. Un texte narratif a comme visée de permettre à un tiers d'appréhender la carte, un peu comme s'il avait suivi la phase de validation. Plus largement le but de produire un texte narratif est triple :

- = cela répond à la demande de Huberman et Miles⁹² : un texte narratif évite les approches mécanistes, favorise la cohérence, permet des approfondissements, oblige l'honnêteté et les explications;
- = les différents textes narratifs des quatre cartes de M. Petit ont été retravaillés lors de la rédaction finale afin de permettre au lecteur de percevoir les continuités et les ruptures dans la manière de penser du créateur. Cela n'a toutefois pas été possible pour la quatrième carte, la pen-

tion », *Bulletin de psychologie*, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995

⁹² Huberman & Miles, 1991, op. cit.

sée du décideur ne le permettant plus, l'expérience ayant été perturbée par le souhait exprimé par M. Petit de voir le chercheur se prononcer sur certains points le préoccupant.

Les textes narratifs servent ainsi l'analyse de l'évolution de la pensée du créateur;

= une des limites de la cartographie cognitive est de produire des cartes aux allures de « nébuleuses », inaccessibles directement à une tierce personne. Le texte narratif rend la lecture complète de la carte possible.

La lecture des textes narratifs est fastidieuse et n'est souhaitable que pour étayer la synthèse de l'analyste. Toutefois elle est appréciable pour s'imprégner de la pensée du sujet; elle semble même être la seule façon d'y parvenir pour une tierce personne. Il reste à préciser sur ce point que les incohérences éventuelles qui apparaissent dans les cartes, et donc aussi dans les textes narratifs, n'ont pas été corrigées. Elles n'ont pas non plus été soulevées lors des phases d'exploration et de validation, ce qui aurait constitué un biais inexcusable. Même si parfois l'observation sur le terrain aurait permis une rectification. Par exemple, dans la seconde carte (tracée en mai 1995), la marge est un concept influencé par un seul autre concept : la politique de prix. La marge n'influence aucun autre concept, pas même la trésorerie, concept présent également dans la carte. La trésorerie n'est influencée dans cette carte que par les ventes. Pour le créateur, le taux de marge étant fixé, c'est le volume des ventes qui conditionne la trésorerie (le BFR de l'entreprise est négatif). On peut se demander s'il ne devrait pas y avoir un lien en retour de la marge vers la politique de prix, via un concept qui se serait appelé par exemple « marge standard ». En effet il semble bien que M. Petit distingue les produits sur lesquels il applique le taux de marge standard, des produits dont il fixe les prix en fonction de la concurrence. En ce sens la politique produit influe sur la politique de prix. Bref, il serait possible d'établir des liens entre les concepts évoqués, liens observables

dans les pratiques de M. Petit. Mais il s'avère que les séances d'exploration et de validation n'ont pas fait apparaître ce que l'observation a permis de relever (certains des liens apparaissent néanmoins dans la troisième carte). La cartographie cognitive, quoique puissante dès lors que le sujet est disposé à se livrer à l'exercice, laisse forcément dans l'ombre certains points. Le sujet ne saurait rendre compte lors de la séance de tous les aspects de sa cognition. Par exemple la dimension réflexive de sa pensée, autrement dit la pensée induite par le cours de l'action, n'est pas forcément restituée lors de séances où l'action n'est pas opérante. Cette dimension doit être saisie logiquement lorsqu'elle se manifeste, en pratiquant par exemple l'observation.

Avec la cartographie cognitive c'est davantage la pensée stratégique de l'individu qui est saisie. Néanmoins, elle gagne à être combinée avec une observation sur le terrain. L'observation nous a permis de vérifier la fiabilité des données issues des séances de cartographie cognitive. À l'inverse, l'observation seule ne saurait suffire pour appréhender l'univers cognitif du sujet. Comme le concède Coenen-Huther⁹³, d'autres techniques de collecte de données que l'observation légitiment la connaissance scientifique, même s'il lui paraît « difficile de consacrer sa vie à la sociologie tout en se privant de ce sentiment d'intense excitation intellectuelle que procure à quelques moments bénis le contact direct, sans intermédiaire, sans médiation d'aucune sorte, avec une réalité nouvelle ou avec une réalité familière vue sous un jour nouveau »⁹⁴.

Bref, comme les auteurs ayant écrit sur l'étude de cas le précisent, la multiplicité des sources de données est bien une nécessité.

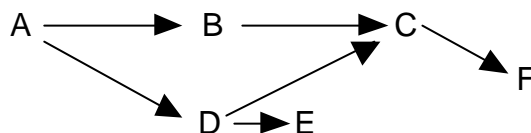
Outre l'établissement du texte narratif (qui constitue en soi une première analyse) et la discussion relative aux facteurs retenus par le créateur, l'analyse

⁹³ Coenen-Huther J, *Observation participante et théorie sociologique*, L'harmattan, séries théories sociologiques, 1995

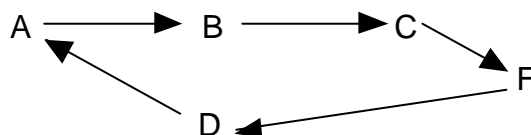
⁹⁴ Ibid, p.6

des cartes a porté sur les points suivants⁹⁵:

= les facteurs influençants et les facteurs influencés⁹⁶ : les facteurs influençants ou intrants sont considérés comme des explications permettant d'atteindre les objectifs que constituent les concepts qu'ils influencent. À l'inverse, les facteurs influencés ou extrants sont considérés comme des conséquences, c'est-à-dire des objectifs à atteindre ou à éviter. Les facteurs influençants n'étant eux-mêmes influencés par aucun facteur sont appelés les « queues ». Les facteurs influencés qui n'influencent aucun facteur sont appelés les « têtes » et peuvent être vus comme les buts ultimes. Par exemple dans le schéma suivant A est une queue, F et E sont des têtes de l'extrait de carte :



= les boucles : il s'agit d'une relation circulaire entre plusieurs concepts, par exemple :



Si aucun lien n'est négatif, ou si la boucle contient un nombre pair de liens négatifs, la boucle est dite « positive » ou encore « amplificatrice ».

⁹⁵ Cette analyse s'inspire techniquement du travail effectué par Cossette dans le cadre de sa thèse de doctorat en sciences de l'administration. La visée de ce travail était avant tout méthodologique, puisqu'il s'agissait de présenter la cartographie cognitive comme un outil de représentation des schèmes idiosyncrasiques de propriétaires-dirigeants de PME. Cossette, 1989, op. cit.

⁹⁶ Le vocabulaire utilisé est celui habituellement utilisé dans l'analyse des cartes cognitives. Voir à ce propos :
Bougon M, Weick K & Binkhorst D, « Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977
Cossette P, 1989, op. cit.
Cossette, 1994c, op. cit.
Eden C, Jones S & Sims D, *Messing about in problems*, Oxford, Pergamon, 1983 (source : Cossette, 1989)
Nozicka G, Bonham GM & Shapiro MJ, « Simulation Techniques », in Axelrod (dir), *Structure of decision* :

À l'inverse elle est « négative » ou « stabilisatrice ». Il n'est pas déraisonnable d'émettre l'idée qu'un entrepreneur a davantage une vision « positive » que « négative » (ou « stabilisatrice »), ce qui ne l'empêche pas d'être conscient des contraintes qui pèsent sur son entreprise.

Parfois un concept peut être impliqué à la fois dans une boucle négative et dans une boucle positive. Cette situation conduit à parler de « forces opposées »⁹⁷, de « sentiers antagonistes »⁹⁸, ou encore « d'incohérence logique »⁹⁹ résultant d'une vision équivoque.

Le plus ou moins grand nombre de boucles constitue également une mesure de la complexité cognitive du sujet dans la mesure où cela induit une plus ou moins forte interconnexion des concepts. C'est cette dernière dimension qui sera appréciée dans l'analyse des cartes;

= la centralité des concepts : comme il a été indiqué précédemment (cf. p.226) il s'agit moins de mesurer l'importance d'un concept, ce qui est fait par interrogation directe du sujet, que de saisir au mieux la cognition de l'individu par l'étude des concepts autour desquels il semble construire sa pensée (le concept le plus central n'est pas forcément celui que l'individu considère comme étant le plus important). Le calcul de centralité s'inspire ici de celui effectué par le logiciel Graphics Cope^{©100} (logiciel développé sous la direction de Colin Eden) qui procède ainsi : chaque lien direct d'un concept lui apporte 1 point. Les liens suivants lui apportent 0,5 point, les suivants 0,33 point et ainsi de suite jusqu'à un certain niveau.

= un regroupement par pôles : certains concepts sont proches et se rap-

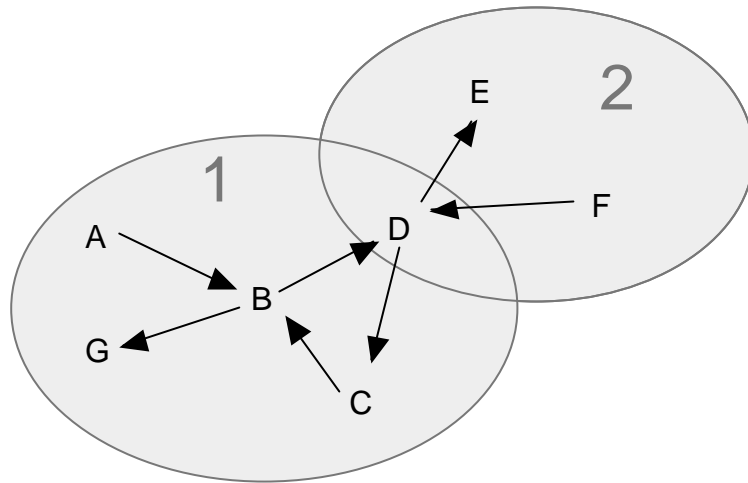
the cognitive maps of political elites, Princeton University Press, 1976

⁹⁷ Diffenbach J, « Influence diagrams for complex strategic issue », *Strategic Management Journal*, 3, 1982 (source : Cossette, 1989, op. cit.)

⁹⁸ Eden, Jones & Sims, 1983, op. cit.

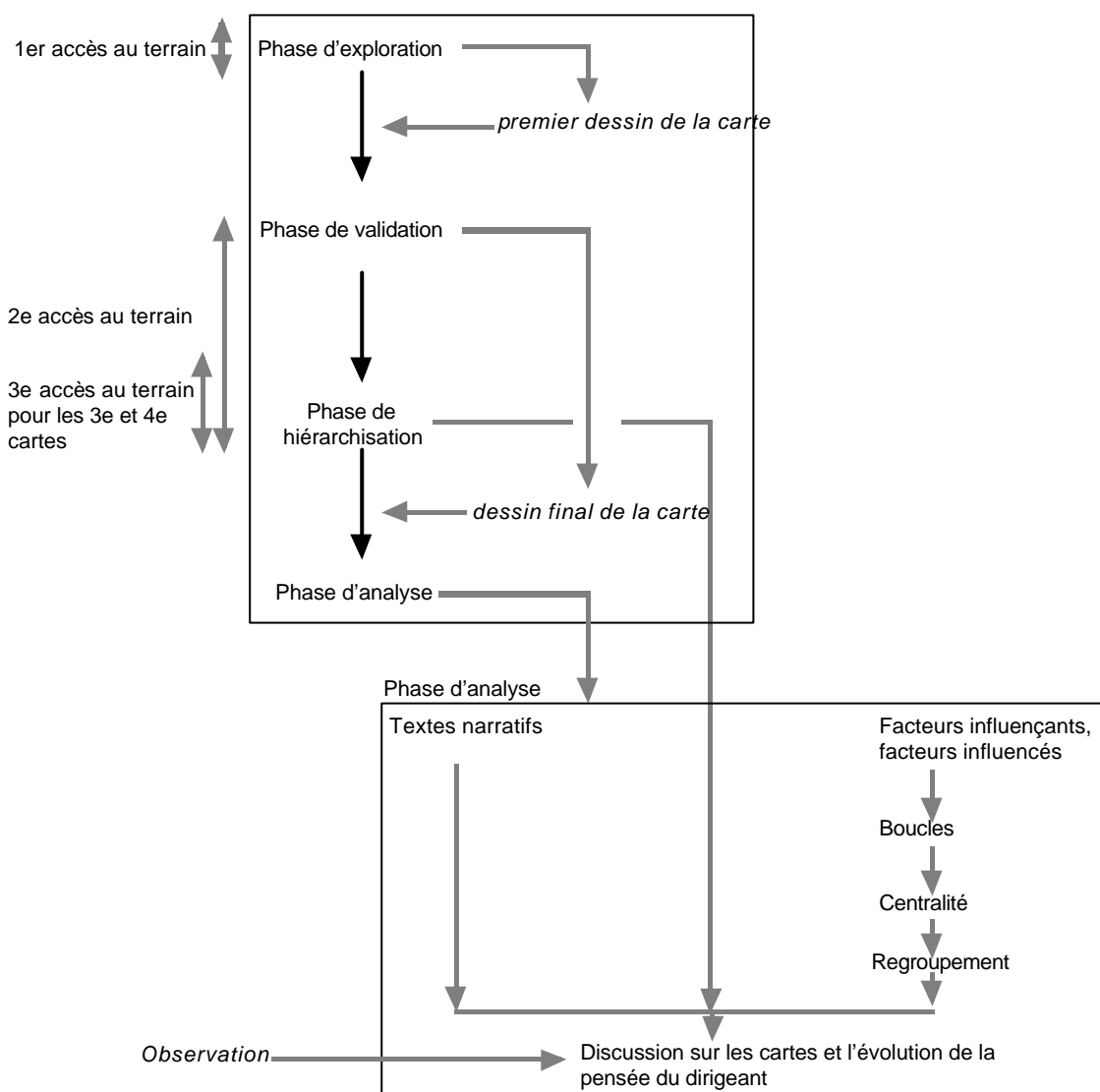
⁹⁹ Bougon, Weick & Binkhorst, 1977, op. cit.

portent à un thème commun. Les cartes font l'objet d'une présentation où ces pôles sont soulignés par des cercles tramés :



Chaque pôle est numéroté dans la carte et labelisé dans le texte.

Pour résumer, la méthode relative à l'utilisation de la cartographie cognitive dans notre recherche peut être représentée par le schéma suivant :



Une entorse à cette méthode a toutefois été faite suite à l'établissement de la seconde carte tracée. Un souci de pragmatisme nous a conduit à vérifier si l'outil mobilisé pouvait servir l'accompagnement de projet de création d'entreprise. L'expérience¹⁰¹ menée à ce titre peut être relevée comme constituant un biais, le chercheur étant intervenu explicitement dans la situation. In-

¹⁰¹ Cette expérience fut notre première confrontation à l'exercice de communication de travaux. Nous avons suivi la logique de beaucoup de jeunes chercheurs à savoir : cahier de recherche, communication à un colloque et enfin publication dans une revue.
 Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise » *2eme Congrès International Francophone de la PME*, Paris, octobre, 1995
 Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement des créateurs d'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol.10, n°1, 1997 (à paraître)

déniablement cet argument peut être retenu, il nous semble toutefois que cela n'a pas constitué un biais dans l'étude et, au contraire, l'expérience a permis de faire apparaître des aspects intéressants, lesquels sont signalés dans l'analyse des cartes du chapitre suivant. En outre, on peut concevoir cette expérience comme une démarche d'accompagnement de projet ce qui, après tout, peut tout à fait faire partie du processus de création d'entreprise; il n'est pas exceptionnel qu'un créateur soit conseillé et une intervention ponctuelle n'est pas quelque chose «d'anormal». La prochaine section décrit le déroulement de l'expérience mentionnée.

B

Utilisation de la cartographie cognitive dans le cadre de l'accompagnement des créateurs d'entreprise

C'est lors de l'établissement de la seconde carte cognitive que l'expérience fut menée.

Deux phases sont ajoutées à la méthode : une phase d'interrogation et une phase de décision. La deuxième séance fut donc composée de six phases : une phase d'exploration, une phase de validation, une phase de hiérarchisation, une phase d'analyse, une phase d'interrogation et une phase de décision.

La phase d'interrogation ou de sensibilisation

Pour chacun des facteurs que le créateur a retenus lors de la phase de hiérarchisation, lui est demandé comment il le contrôle ou a l'intention de le contrôler. Il s'agit donc d'interroger explicitement le créateur relativement aux procédures, formelles ou informelles, qu'il utilise pour suivre, voire maîtriser, l'évolution des facteurs qu'il considère comme les plus importants pour la ré-

ussite de son projet. Implicitement c'est la sensibilisation au besoin de contrôle que provoque cette interrogation. En effet le créateur se rend éventuellement compte que tel ou tel facteur, qu'il considère comme très important pour la réussite de son entreprise, ne fait l'objet d'aucun suivi et que rien n'est fait pour s'assurer de sa maîtrise, voire trouver des parades à son influence.

Cela semble valoir tous les discours d'experts du monde car cette prise de conscience le créateur l'opère dans son propre référentiel, il n'y est que d'autant plus sensible. Ainsi par exemple l'un des soucis de M. Petit est de pouvoir rapidement faire le point sur sa situation financière. Le facteur trésorerie a été retenu comme facteur lors de la phase de hiérarchisation. Mis à part l'état de rapprochement bancaire, qu'il effectuait à chaque réception d'un relevé de banque, aucun dispositif ne permettait de savoir «si cela passe ou si cela casse » pour reprendre l'une de ses expressions. Pourtant tous les outils étaient disponibles. Mais, par exemple, l'investissement informatique initial était utilisé uniquement pour gérer les fiches produits, éditer les étiquettes code barre et les bons de commande, connaître les statistiques de ventes. La notion de besoin en fonds de roulement, bien connue du gestionnaire, ne l'est pas forcément du créateur. L'exemple paraît trivial, surtout au regard de la formation de M. Petit, mais bien que sensible à cette dimension il n'avait instauré aucun dispositif lui permettant de faire le point financièrement. Outre sa formation, ce constat est surprenant au regard du dossier de création déposé notamment auprès de la banque. Ce dossier expose clairement ce genre de calcul. Il faut pondérer ce constat par deux remarques.

La première est que, bien que sachant comment calculer un BFR, le créateur n'a jamais eu à implanter dans une entreprise un système permettant d'avoir rapidement une estimation de ce besoin. La précision, sauf lors de l'établissement des documents de synthèse, doit parfois céder le pas à l'utilité dans la pratique. La deuxième est que l'instauration de ce type de procédures ne fait pas partie des priorités du créateur, bien qu'il exprime le besoin de connaître sa situation.

Cet exemple renvoie à une vision comptable du contrôle, mais l'expérience a été plus loin et a permis d'étudier les possibilités de contrôle dans une acception large du terme. En effet, à travers les discussions qu'a provoqué le caractère « émancipatoire » de la carte les aspects stratégiques ont été largement abordés. L'avantage de la représentation graphique est que le sujet « voit » sur quoi il faut agir (la maîtrise d'un facteur peut être induite par les facteurs qui l'influencent), « voit » les alternatives etc.¹⁰². C'est lors de la phase de décision que ces aspects se sont exprimés.

La phase de décision

C'est l'aboutissement de la réflexion qu'amorce la phase précédente, la carte joue ici pleinement son rôle « émancipatoire » et les connaissances de l'accompagnateur sont en mesure de s'exprimer; d'une part parce que cet accompagnateur s'est inscrit dans le référentiel du sujet (il bénéficie donc, par rapport à sa tâche, tout autant que le créateur de la méthode), d'autre part parce que ce dernier, grâce à la phase de sensibilisation, est réceptif au discours qui lui est tenu. L'accompagnateur apporte ses connaissances à la fois en matière de mise en place des outils nécessaires à la gestion de l'entreprise (selon bien évidemment les possibilités de la firme) et en matière de mise au point de la vision de l'accompagné et de repérage des alternatives stratégiques. Les deux aspects sont intimement liés, on ne saurait mettre en place un contrôle, qu'il soit stratégique ou opérationnel, sans considérer ce qui est retenu comme facteurs majeurs pour la réussite de l'entreprise¹⁰³. Nous renvoyons ainsi au principe de déclinaison de la stratégie bien connu des contrôleurs. La cartographie cognitive peut inspirer une démarche de mise en place d'un contrôle dans

¹⁰² Cf. Audet, 1994, op. cit.

¹⁰³ Anthony RN, *Planning and control systems : a framework for analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965

Anthony RN, *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union, 1993 (Ed. or. 1988)

Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986, op. cit.

Ardoin JL, Michel D & Schmidt J, *Le contrôle de gestion*, Publi Union, 1986, 2ème Edition.

l'entreprise, le préalable étant peut-être de scruter la vision stratégique du dirigeant¹⁰⁴.

Cette phase a été appelée phase de décision car elle doit aboutir, selon justement le principe de déclinaison de la stratégie, à des décisions d'actions autant d'ordre stratégique qu'opérationnel, au moins à des intentions ou des définitions d'actions si l'accompagnateur n'est pas missionné pour la mise en œuvre. S'il l'est, une phase d'action est ajoutée à la méthode.

Suite à la phase de décision un récapitulatif doit être établi, un tableau de bord, outil privilégié pour le suivi des FCS, proposé.

Le chercheur n'est pas intervenu dans la mise en place des moyens de contrôle et a constaté, lors d'une phase d'observation ultérieure, que les quelques procédures formelles qui avaient été évoquées n'avaient pas été instaurées. Ce n'était pas la priorité du créateur; l'expérience a peut-être été menée trop tôt.

Ce constat a étayé notre conviction que l'univers cognitif du créateur est d'une importance capitale pour le contrôle du projet.

La méthode proposée, opérationnelle et simple, peut inspirer les missions de mise en place d'un contrôle dans les jeunes entreprises et dans les TPE, voire certaines PME¹⁰⁵, qui n'ont pas à leur disposition la batterie de spécialistes qu'a la grande entreprise. Elle est un moyen certain de sensibilisation au besoin de contrôle, de mesure des options stratégiques, de mise au point de la vision du dirigeant. Cela peut être aussi une façon de suivre la complexité croissante de l'entreprise et de mettre en place un contrôle "harmonieux". En effet, il convient de ne pas écraser la jeune entreprise par le formalisme des procédures de gestion. Outre le fait qu'elle n'en a pas toujours les moyens, elle

¹⁰⁴ Voir le texte de Arthus pour l'utilisation de la cartographie cognitive comme méthode d'aide au choix des indicateurs de tableaux de bord.

Arthus I, « Proposition d'une méthodologie de détermination des indicateurs de tableaux de bord à l'aide des cartes cognitives », *XIIIèmes journées nationales des IAE*, Toulouse, 1996

¹⁰⁵ A partir d'un certain niveau de complexité il est nécessaire de la combiner à d'autres méthodes pour la définition des systèmes et procédures de contrôle.

n'en a pas vraiment besoin. Mais il convient aussi d'apprécier dans quelle mesure les propositions seront effectivement adoptées...

Cette expérience a nécessité deux accès au terrain. Le premier fut réservé à l'exploration, les autres phases se sont enchaînées lors d'une même après-midi, trois jours plus tard. La phase d'exploration a pris deux bonnes heures, la phase de validation moins d'une heure, la phase de hiérarchisation une vingtaine de minutes. La phase d'interrogation (ou de sensibilisation) a demandé une heure et demi (la liste des concepts étant amendée de façon concomitante à l'amendement de la carte), la phase de décision environ deux heures. En ajoutant aux étapes sur le terrain le temps nécessaire au tracé de la carte, les temps de déplacement, de prise de rendez-vous, il faut prévoir une journée et demi voire deux journées d'un conseiller. Cette information est d'importance pour les organismes susceptibles d'être intéressés. Rappelons qu'il semble, d'après les statistiques mesurant le taux de défaillance des jeunes entreprises, que les risques d'échec sont moindres en cas de conseil ou d'accompagnement (cf. annexe 1).

Il est difficile d'estimer le temps nécessaire à une éventuelle phase d'action, c'est-à-dire de mise en œuvre du contrôle. La durée de cette mise en œuvre dépend de l'étendue de la mission et de la complexité du site investi. Lorsque l'organisation a atteint un certain niveau de complexité une phase d'observation du terrain, durant laquelle le contrôleur ou l'auditeur déploiera les méthodes qu'il maîtrise, devient nécessaire. Cette phase lui permettra alors de vérifier la cohérence ou l'adéquation entre les systèmes et procédures de contrôle par rapport aux attentes de la direction d'une part, de considérer les remarques des opérationnels d'autre part, ces derniers étant en prise directe avec le marché ils sont également porteurs d'informations stratégiques. Dans le cas de M. Petit, cette mise en œuvre n'a pas été effectuée et cela pour plusieurs raisons. La première est que l'expérience avait comme but de vérifier

que la cartographie cognitive pouvait servir l'accompagnement de projet. Le résultat est satisfaisant sur ce point et nous a convaincu. L'idée n'était pas de mettre en place des systèmes et procédure de contrôle, même si ceux-ci ont été évoqués, voire de forcer cette mise en place. D'ailleurs le créateur ne nous a pas sollicité pour cela. Comme déjà dit, ce n'était pas dans ses priorités. Il nous a néanmoins fait part de sa satisfaction concernant cette expérience et, plus que l'évocation des systèmes et procédures de contrôle auxquels il est sensible (cf. sa formation), c'est le caractère émancipatoire de la carte sur le plan stratégique qui l'a particulièrement intéressé. D'ailleurs, lors de l'établissement de la quatrième carte, M. Petit nous a fait part de son désir de réitérer l'expérience, ce qu'il n'a pas fait pour la troisième carte. Ces cartes sont présentées dans le prochain chapitre. Auparavant le cas de M. Petit est détaillé.

C

Présentation du cas de M. Petit

M. Petit a 32 ans, marié et père de cinq enfants (six au moment de la rédaction de ces lignes). Etre père de cinq enfants rendait sa décision difficile à prendre. Sa réflexion s'est alimentée d'une étude de marché effectuée avec le soutien d'une étudiante en maîtrise de sciences de gestion, maîtrise dont il est lui-même issu et qu'il a complétée par un DESS en audit-contrôle de gestion. Autant dire qu'il possède des bases certaines en gestion. Il a mené sa création dans le secteur de la distribution de produits au particulier, principalement alimentaire, secteur qu'il ne connaissait pas avant d'y entreprendre. Le concept développé n'est pas résolument innovant mais s'inspire de différentes approches de la distribution de produits spécifiques. Cette inspiration provient de ce que M. Petit appelle ses « voyages d'étude », au cours desquels il s'est déplacé en région parisienne et dans l'ouest de la France où des projets similaires ont été montés. Il avait pris contact avec les responsables de ces établissements en

leur annonçant qu'il avait l'intention de monter un projet similaire dans le Nord de la France. Ces responsables ont accepté de le recevoir. Ces voyages ont été fort utiles à l'élaboration du projet de M. Petit. Le concept ne pourra être ici détaillé, le créateur ayant posé des réserves à la relecture du travail. Ces réserves ne portent aucunement sur les analyses du chercheur, mais plus sur l'aspect confidentiel de certains points stratégiques. Cela se justifie principalement en raison des « vocations » que suscitent l'entreprise de M. Petit, c'est-à-dire que son entreprise donne des idées à des créateurs potentiels. Son affaire est prospère, cela se sait et se voit. La meilleure démonstration en est donnée par le reportage télévisé dont son entreprise a été l'objet dans le cadre des actualités régionales, sur FR3 et M6. Récemment encore il a obtenu un premier prix à la création d'entreprise, événement relaté par les médias.

La concurrence se manifeste. Une société concurrente s'est installée récemment (septembre 1996) dans la métropole lilloise, ce qui le rend plus méfiant qu'auparavant s'agissant de la divulgation des informations. M. Petit ambitionne d'être le leader de son créneau dans cette métropole.

Cette réserve, caractéristique chez les créateurs d'entreprise, est ici respectée.

Une autre société a copié le concept proposé. Son initiateur s'est présenté spontanément à M. Petit (un peu à la manière de ce qu'avait fait M. Petit lui-même pour ses voyages d'étude), lui annonçant son intention de monter le même type de projet dans le Pas-de-Calais¹⁰⁶. Cette entreprise s'orientait vers l'échec et son fondateur, acculé, avait accepté la proposition de rachat faite par M. Petit. Juste avant le bouclage des opérations afférentes, le fondateur de l'entreprise artésienne a obtenu une prime, résultant de la souscription d'une aide à la création. La vente ne s'est donc pas faite, et M. Petit a perdu le bénéfice des efforts qu'il avait consacrés à la relance. Selon ses dires, cela lui a servi de leçon.

¹⁰⁶ Nous avons donc eu l'occasion de rencontrer ce deuxième créateur qui a accepté de se prêter à une séance de cartographie cognitive. Cela nous a permis de conforter notre connaissance du secteur investi, surtout que ce créateur a une grande connaissance des produits. Il tire cette connaissance de son activité professionnelle antérieure, durant laquelle il était en contact permanent avec les producteurs des produits qu'il distribue donc aujourd'hui. Il est lui-même consommateur de ces produits, c'est un adepte qui « croit » au concept, un consommateur devenu distributeur.

La surface commerciale de M. Petit a été ouverte au public en février 1995, le tableau de la page suivante reprend quelques caractéristiques d'ordre général de la société. On y remarque que la majorité des actionnaires sont des membres de la famille. Un de ces membres est entrepreneur et a réussi.

La lecture de la version finale de notre travail nous invite à faire quelques précisions qui dépassent la période propre à l'étude mais qui affirment le caractère persistant de l'entreprise (action d'entreprendre) initiée par M. Petit.

En avril 1997, M. Petit a monté une holding afin de ne pas perdre le contrôle de son projet. Cette holding chapote les deux sociétés effectives et perçoit un droit d'entrée fort des actionnaires, droit d'entrée accepté... Les fonds permettant l'ouverture de 10 surfaces dans les trois prochaines années (la première est prévue vers octobre 1997) ont ainsi été réunis et sont disponibles. Les ambitions dépassent ce que les cartes établies dans le cadre de notre étude laissent présager (cf. chapitre suivant).

L'ouverture d'une surface prend, une fois le local trouvé, deux mois. M. Petit élabore, avec l'aide d'un étudiant de maîtrise, une procédure permettant de descendre ce délai à six semaines.

Le projet a généré 11 emplois (avril 1997) qui deviendront 45 suite à l'ouverture des 10 prochaines surfaces.

La connaissance du terrain s'est faite à travers l'observation, les discussions et entretiens pour ce qui a trait aux opérations courantes (tant avec le créateur qu'avec les autres salariés de la firme), par l'utilisation de la cartographie cognitive pour ce qui a trait à la dimension stratégique. La cartographie cognitive constitue l'outil principal d'accès aux représentations de nature stratégique de M. Petit, les autres sources d'informations ayant permis de conforter notre connaissance du projet et de vérifier la transparence des propos du créateur lors des séances de cartographie cognitive, ses agissements étant conformes à ce qu'il avait dit. Il aurait été difficile pour M. Petit de tenir un discours non transparent dans la mesure où il était conscient de notre connaissance du terrain au regard de l'observation à laquelle nous avons globalement procédé. Il nous semble aussi que la connaissance par M. Petit de nos propres expériences antérieures a joué un rôle favorable en ce sens.

Date juridique de création	26 décembre 1994
Ouverture de la surface commerciale (280m ²) au public	Février 1995

Code APE	513 W
Statut	SARL
Montant du capital	252500F
Prêt bancaire	100000F
Apport en compte courant	45000F
Géographie du capital	43,5% créateur 15,8% associé 2 (parent) 7,9% associé 3 (parent) 11,9% associé 4 (parent) 4% associé 5 (personne morale) 7,9% en capital risque 9% autres associés (divers) note : le conjoint du créateur possède symboliquement une part (sur 2525)
Nombre de personnes travaillant dans l'entreprise	4 au départ, 7 en juin 1996
Nombre de salariés	idem
Primes ou aides reçues	Exonération de charges sur le premier salarié embauché

Durant chaque phase d'observation le créateur a été suivi sans cesse par le chercheur (dans la surface commerciale, chez les fournisseurs, etc.) à deux exceptions près. La première est relative aux discussions que le créateur pouvait avoir avec ses clients. La seconde concerne les rencontres avec les actionnaires et le banquier.

Les documents que le créateur a mis à notre disposition ont également constitué une source d'informations. Ces documents sont les suivants: étude de marché et rédaction du projet destiné à la banque et aux actionnaires potentiels avant la création; statuts; préparation des réunions (autant le créateur prépare ses réunions avec un support papier, autant aucun compte-rendu n'a à ce jour été établi); classeurs contenant les factures, les relevés de caisse; etc. Nous avons eu également un accès total au réseau informatique : aujourd'hui quatre micro-ordinateurs, dont deux sont reliés aux deux caisses. Autant dire que nous avons « vécu », ayant suivi tout le processus, la création de M. Petit sans restriction (sauf concernant les deux points mentionnés, à savoir les discussions avec

les clients, les actionnaires et le banquier).

Une séance de cartographie cognitive avec chaque employé a été effectuée. Elle n'a pas apporté à notre production, elle ne l'a pas contrarié non plus. Rien n'en sera dit, sauf à mentionner que ces séances ont permis de mieux nous imprégner de l'entreprise, et de vérifier que les employés sont porteurs des valeurs et de la façon de voir du créateur. Leur recrutement s'est d'ailleurs effectué, comme le précise Schein¹⁰⁷, sous réserve du partage d'une certaine façon de voir le concept. Les salariés connaissaient le type de produits à leur embauche, notamment parce qu'ils en sont des consommateurs. M. Petit n'a pas consulté les cartes établies de ses employés. Il n'en a d'ailleurs pas fait la demande¹⁰⁸. Elles ne seront pas reproduites dans cette thèse.

Une expérience de verbalisation a été tentée avec le créateur. La verbalisation consiste en la production d'énoncés en langue naturelle, orale (le plus souvent) ou écrite, non spontanés et provoqués à des fins de recherche¹⁰⁹. Cette production concerne ce que fait le sujet, lequel peut être sollicité pour justifier les motifs pour lesquels il fait ce qu'il fait. La verbalisation est généralement « concomitante », c'est-à-dire produite durant l'exécution de la tâche, mais peut être « consécutive », voire dans certains cas « préalable ». Selon cette technique, le sujet est généralement invité à « raisonner à haute voix ». Aux critiques principalement émises à l'encontre de la méthode (par exemple que la verbalisation modifie l'exécution de la tâche et la performance), Caverni nous affirme qu'il « ne paraît pas raisonnable d'accorder aux protocoles verbaux un statut différent des autres données d'observation à partir desquelles la psychologie cogni-

¹⁰⁷ Schein EH, « The role of founder in creating organizational culture », *Organizational Dynamics*, Summer 1983

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

¹⁰⁸ Demande qui aurait été refusée.

¹⁰⁹ Caverni JP, « La verbalisation comme source d'observables pour l'étude du fonctionnement cognitif », in Caverni & Al (dir), *Psychologie cognitive : modèles et méthodes*, Presses Universitaires de Grenoble, 1988

tive constitue ses savoirs sur l'activité mentale »¹¹⁰ dès lors que les principes d'explicitation et de reproductibilité de la méthodologie sont respectés, ou que les protocoles peuvent être comparés à d'autres protocoles.

M. Petit s'est prêté à une expérience de verbalisation durant une demi-journée. L'idée était de mesurer l'étendue du contrôle informel. Cette technique y répond bien mais elle est délicate à déployer. Par exemple il était difficile pour le créateur de parler à haute voix lorsqu'il se déplaçait dans la surface commerciale ou lorsqu'il était en train de contrôler le travail des employés à proximité d'eux, ou encore d'avouer qu'une question qu'il venait de poser avait un but non avoué. Enfin, il convient de préciser que M. Petit a trouvé cette expérience pénible et contraignante, elle a été stoppée.

Ces deux expériences (carte des employés et technique de verbalisation) ne seront pas ici détaillées. Elles peuvent correspondre aux erreurs et errances que l'étude qualitative ne doit pas masquer¹¹¹. L'errance est moindre s'agissant de l'établissement des cartes des employés puisqu'elles ont permis de vérifier certains propos de Schein¹¹² et rejoint ceux que tient Simons¹¹³ dans une étude montrant comment les nouveaux leaders procèdent à un contrôle informel.

Le prochain chapitre présente et analyse les cartes de M. Petit.

110 Ibid, p270

111 Wacheux, 1996, op. cit.

112 Outre ses présomptions, la culture organisationnelle reflète également les accommodations internes créées autour de lui par les subordonnés, ceux-ci se pliant à la vision du leader par dépendance. Ils identifient les attentes de leur dirigeant en observant l'objet de son attention, ce qu'il mesure et contrôle. Par les systèmes qu'il met en place pour obtenir l'information sur ce qu'il considère comme important, le fondateur imprègne l'organisation de ses présomptions. « À travers ses points d'attention, ce qu'il récompense, la façon dont il alloue les ressources, à sa manière de voir les choses, la façon avec laquelle il gère les incidents, mais aussi par ses critères de sélection, recrutement, promotion, exclusion, le leader communique à la fois explicitement et implicitement ce qu'il attend vraiment » (p.252). Le créateur dispose de ce que Cyert et March appellent le « budget discrétionnaire ».

Cyert RM & March JG, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, 1963

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

Chapitre 6

Interprétation issue de l'analyse des cartes cognitives

Les textes narratifs, la hiérarchisation des facteurs opérée par le créateur, les tableaux d'analyse des concepts influencés ou influençants et de calculs de centralité sont placés en annexe 7 (annexe 7 : support d'analyse des cartes de M. Petit).

La numérotation des concepts sert à permettre la lecture de la carte cognitive à l'aide du texte narratif. Dans chacun des textes narratifs les concepts sont rappelés par leur numéro entre parenthèses. Pour établir cette numérotation nous sommes parti de la carte la plus complexe (ce qui explique que dans la première carte certains concepts portent les numéros 74, 75, 76, etc. alors qu'elle n'en comporte que 39).

Ce procédé permet à une tierce personne désirant approfondir sa connaissance de l'univers cognitif du sujet, de s'imprégner de la vision de M. Petit. Cette tierce personne peut se munir d'un crayon fluorescent et se soumettre à une sorte de phase de validation (cf. chapitre précédent). Néanmoins cet exercice est fastidieux. Une solution plus rapide peut consister à lire le texte narratif sans tenir compte des numéros des concepts, en fait en faisant comme s'ils n'étaient pas là. La lecture de la carte devient ensuite plus facile et il est toujours possible de se référer à la numérotation insérée dans le texte narratif pour éclaircir un aspect particulier.

Certains concepts sont présents dans toutes les cartes, d'autres non. Certains sont proches mais leur acception n'est pas exactement identique. Enfin

certains concepts font l'objet d'un détail dans une carte et regroupés sous un concept générique dans une autre. Par exemple lors de l'établissement de la première carte, M. Petit distinguait les concepts « qualité » et « goût », alors que lors de l'établissement de la seconde il plaçait ces deux concepts dans « l'image du produit ». Alors qu'il aurait été possible de sortir la « qualité » et « l'aspect gustatif » comme des concepts appartenant à « l'image du produit », ce qui a été présenté comme tel au créateur (c'est-à-dire que les concepts étaient distincts et reliés par des liens d'appartenance), celui-ci a, lors de la phase de validation, regroupé les items, arguant que l'image du produit c'est la qualité, le goût, et la santé... Le souci principal étant que le créateur « reconnaisse » bien sa carte nous avons accepté ce type de remarques. Cela n'est pas gênant, l'idée n'est pas d'accéder à une carte « vraie » et irréductible, comme si elle avait une existence ontologique, mais d'appréhender le mode de pensée du sujet au moment de la séance.

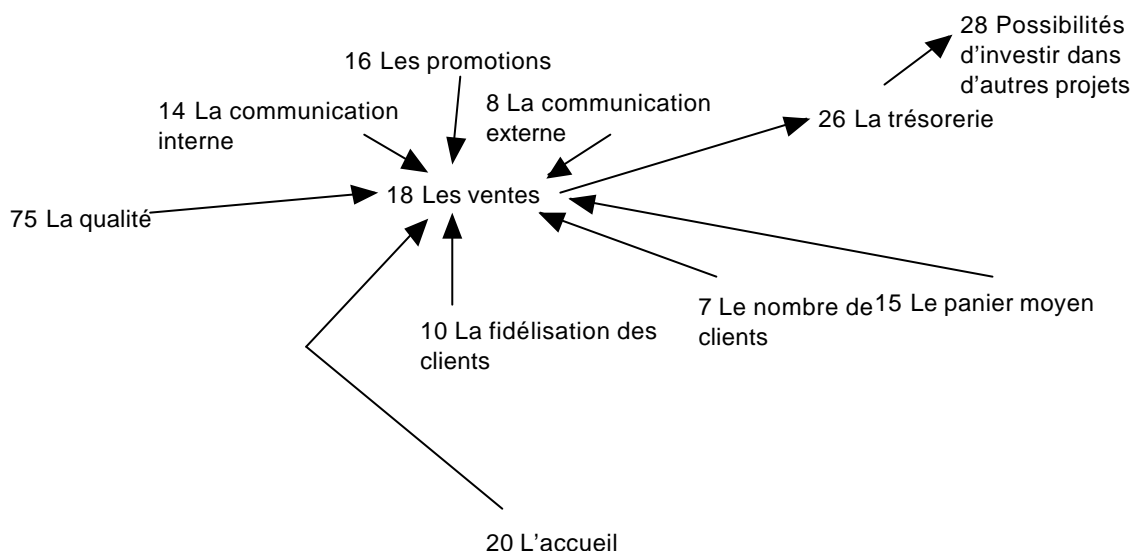
Ne sont reprises ici que les cartes et leurs aspects saillants.

A

Première carte : décembre 1994

La carte comporte 38 concepts; elle ne comporte pas de boucle ni de lien négatif. La vision n'est pas complexe. Sur les 38 concepts, 14 ont été retenus par M. Petit dans l'exercice de hiérarchisation. Avant de se lancer dans cet exercice il nous avait signalé : « tout est important ».

Les ventes se dégagent toutefois largement. Elles constituent le concept central de cette première carte. Le score de centralité est le plus fort, c'est le concept le plus lié à d'autres, c'est le concept le plus influencé et M. Petit le classe comme le plus important en lui attribuant 20 points sur 100 dans la hiérarchie des facteurs. Autant dire que c'est l'objectif prioritaire, ce qui n'est pas surprenant pour une société de distribution.



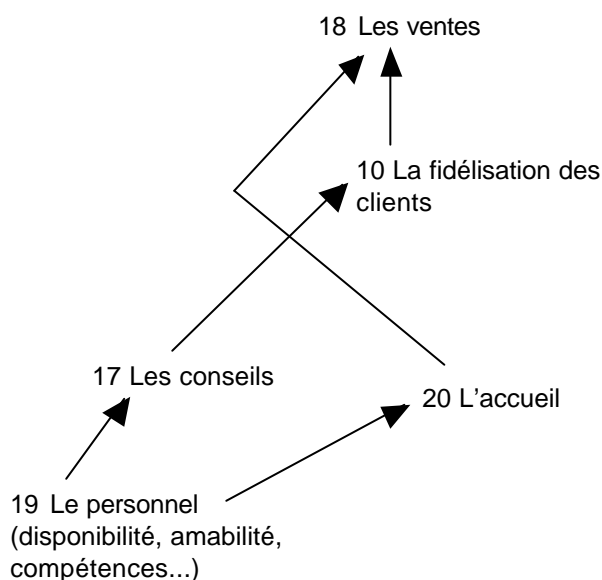
Il est d'autant plus important qu'il est influencé par les deux concepts qui le suivent en termes de score de centralité, à savoir la fidélisation des clients et la qualité. Cette dernière est retenue par M. Petit dans l'exercice de hiérarchisation et est le facteur le plus influençant (avec la communication externe).

Les ventes n'influencent qu'un seul concept : la trésorerie. Celle-ci, bien que liée seulement à trois autres concepts, se dégage de l'analyse de la carte par son score de centralité. Elle reçoit 10 points par le créateur. Elle influence direc-

tement la seule « tête » de la carte : la possibilité d'investir dans de nouveaux projets. Ce concept traduit bien les ambitions affichées très tôt par M. Petit. La surface commerciale n'a été ouverte au public qu'en février 1995, et bien avant M. Petit considérait déjà qu'il ne s'agissait que d'une étape, en fait quasiment depuis l'apparition de l'idée. L'extrait de carte ci-dessus traduit bien cette ambition par le chemin : ventes -> trésorerie -> possibilité d'investir dans de nouveaux projets.

Le personnel revêt également une importance marquante. Ce concept est lié à de nombreux autres et est plutôt influençant.

Il influence le concept vente indirectement, mais par le biais de deux chemins impliquant d'une part la fidélisation de la clientèle (concept prégnant) et l'accueil, lequel reçoit un bon score de centralité et le créateur lui confère 10 points.



La carte apparaît comme celle de quelqu'un qui a bien réfléchi à son projet. Ce que les contacts antérieurs à décembre 1994 confirment. Le texte narratif traduit cette réflexion. Le dossier établi pour la banque et les actionnaires est clair, bien documenté et étayé par des analyses à la fois précises et pensées.

C'est-à-dire que le créateur a choisi et mis en avant les arguments permettant de convaincre les actionnaires. Par exemple le créateur a su obtenir des quatre sociétés qu'il a visitées (lors de ses « voyages d'étude ») des chiffres précieux et convaincants qu'il a reporté dans son dossier. Ces chiffres confirment l'étude de marché effectuée.

Les actionnaires étant majoritairement des membres de la famille, le créateur avait un accès potentiel au capital des autres. L'un des actionnaires, beau-frère de M. Petit, est entrepreneur.

Les concepts apparaissant comme des moyens ou des entraves à l'atteinte des buts sont dans la carte : la qualité, la communication externe, la fidélisation des clients, le personnel, la concurrence, l'emplacement, l'image spécifique, les relations avec les fournisseurs et l'entourage.

Les concepts correspondant aux buts se réduisent à la possibilité d'investir dans de nouveaux projets.

Cinq pôles peuvent être dégagés :

- = un pôle ventes (1)
- = un pôle produit (2)
- = un pôle personnel (3)
- = un pôle idée ou projet de création (4)
- = un pôle projet de développement (5).

Les pôles signifiés dans la carte présentée page 263 reprennent la numérotation mise entre parenthèses ci-dessus.

Ces cinq pôles font apparaître les différentes dimensions auxquelles M. Petit est sensible relativement à son projet. Ces dimensions sont interactives, soit par l'intermédiaire d'un lien entre concepts appartenant à des dimensions différen-

tes, soit par l'intermédiaire d'un concept appartenant à plusieurs dimensions (les prochaines cartes, d'une plus grande complexité, font davantage apparaître ce constat). Les pôles montrent parfois comment le créateur se positionne dans la dimension, ou l'environnement pour faire référence à la notion de multiplicité des environnements, délimitée par le cercle tramé (cf. carte p. 263). Ainsi en est-il pour le pôle n°2 : le pôle produit. Ce positionnement renvoie à la politique produit (concept n°3), à la politique de prix (concept n°6), à la concurrence (concept n°1), à la qualité (concept n°75), etc. Ce positionnement en termes de politique produit est bien évidemment relié au positionnement que cherche à prendre M. Petit vis-à-vis de sa clientèle (ce que traduit le lien entre le concept qualité et le concept ventes d'une part, la présence dans les deux pôles du concept n°13 l'image spécifique d'autre part¹¹⁴). Ce second type de positionnement se retrouve dans le pôle ventes par le biais des concepts fidélisation des clients, bouche à oreille, nombre de clients, image spécifique.

On ne relève par contre pas ce que l'on pourrait appeler un positionnement vis-à-vis du personnel dans le pôle correspondant. Les concepts influençant le concepts « personnel » ne sont pas représentatifs de ce que l'on pourrait appeler un positionnement.

La politique relationnelle se réduit au contact avec les fournisseurs. Elle n'a pas marqué nos investigations lors de l'établissement de cette carte. D'ailleurs on ne peut pas dire qu'à cette époque une conjonction s'effectuait réellement entre le théorique et l'empirique; il y avait les investigations théoriques d'un côté et les investigations empiriques de l'autre. Sauf sur un point qui s'affirma par la suite, celui concernant l'exercice de conviction auquel s'astreignait le créateur pour obtenir les ressources dont il avait besoin pour

¹¹⁴ Les prochaines cartes étant plus complexes, la délimitation des pôles sera moins nette. L'exercice visera alors à faire apparaître des dimensions sans chercher à tracer une frontière entre elles. Le tracé de la carte, dans un souci de « lisibilité », a aussi parfois empêché de regrouper les concepts par pôle, un concept ayant pu être placé à un endroit éloigné du pôle le concernant. Une représentation matricielle, comme il est d'usage en prospective, serait pour cela plus pratique. Elle a toutefois le désavantage d'être moins évocatrice (ou émancipatoire), moins lisible pour le sujet et conduit à des tableaux de taille impor-

démarrer son projet. Cet exercice s'est déployé tôt auprès des membres de la famille sollicités pour investir dans le projet. Les ressources semblaient donc accessibles, mais ce qui a été marquant lors des discussions que nous avons eues avec le créateur relativement à son projet c'est l'importance qu'il conférait à l'exercice de conviction. Il passait d'ailleurs un temps respectable à la préparation de ses argumentations. L'exercice de conviction était d'emblée une préoccupation du créateur et faisait l'objet d'une préparation minutieuse. Ainsi en était-il des réunions qu'il provoquait entre associés potentiels. Elles étaient programmées dans cet esprit. Par exemple il semblait tantôt préférable au créateur de rencontrer tel actionnaire potentiel seul, tantôt il lui semblait préférable de réunir tous les actionnaires car il savait pouvoir compter sur l'un d'entre eux précédemment rencontré et convaincu pour étayer son exercice de conviction auprès des autres. Il faut dire que les actionnaires de la société sont cadres ou cadres supérieurs. Le créateur s'attendait à devoir supporter des questions tant d'ordre général, stratégique qu'opérationnel.

tante donc finalement difficilement manipulables.

Les pôles de la carte de décembre 1994

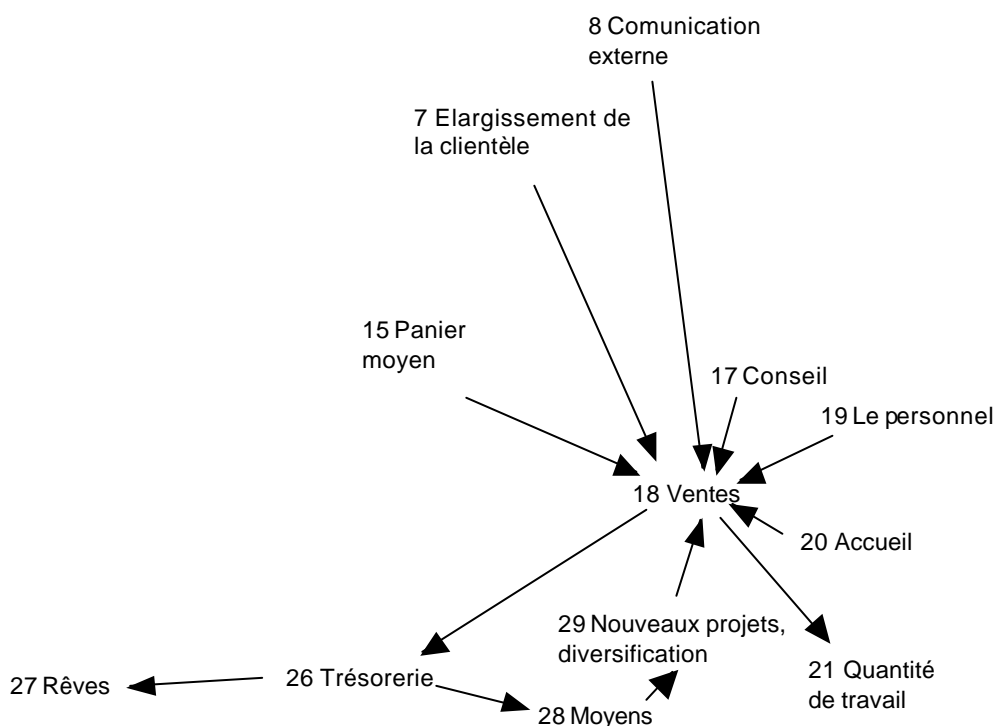
B

Seconde carte : mai 1995

La carte comporte 43 concepts, 49 liens, 7 boucles et trois liens négatifs (influençant la trésorerie). La vision se complexifie, ce que traduit le nombre croissant de concepts et l'apparition de boucles. Sur les 43 concepts, 11 ont été retenus par M. Petit dans l'exercice de hiérarchisation.

Des concepts appartenant à d'autres concepts apparaissent (lien d'appartenance), ce qui traduit un niveau de détail grandissant.

Les ventes obtiennent toujours le meilleur score de centralité. Elles sont le concept le plus lié à d'autres, le plus influencé et obtenant le plus de points dans la hiérarchisation. Elles sont influencées par des concepts obtenant également un bon score de centralité : élargissement de la clientèle, communication externe, le personnel. Elles influencent toujours la trésorerie.



Alors que, dans la carte précédente, le but était d'obtenir des possibilités d'investir dans de nouveaux projets, le créateur exprime ses propres buts, le

concept « rêves » correspondant en partie à un achat immobilier pour sa famille nombreuse. L'autre partie des rêves du créateur est de développer un réseau. Le désir de réussite professionnelle semble aussi être une nécessité vis-à-vis de l'entourage. Certains membres de la famille du conjoint de M. Petit ont entrepris et ont réussi. À cet égard, un échec serait difficilement vécu. Cela constitue également sans doute un facteur de motivation supplémentaire.

La volonté et l'ambition sont toujours présentes. La boucle de l'extrait de carte précédent est à ce titre intéressante. Les ventes influencent la trésorerie qui offre des moyens de lancer des nouveaux projets, donc d'augmenter les ventes qui apporteront de la trésorerie, etc.

Les concepts apparaissant comme des moyens ou des entraves à l'atteinte des buts peuvent être regroupés autour du personnel, des ventes et de la trésorerie, la communication, la politique de prix et de produit, et l'image spécifique de l'entreprise.

Les concepts correspondant aux buts sont : la marge et les rêves. Les raisons pour lesquelles la marge n'est pas reliée à un autre concept sont expliquées dans le texte narratif. La marge ne constitue pas une finalité en soi et l'explication donnée lors de la phase de validation sur le fait que la marge soit isolée est à ranger dans le cadre des limites d'utilisation de l'outil. Il peut arriver à l'individu que, lors d'une séance, un lien qu'il est possible de repérer dans ses pratiques (phase d'observation) ne soit pas cité.

Quatre pôles peuvent être dégagés de la carte (cf. carte page 269) :

- = un pôle ventes (1)
- = un pôle produit (2)
- = un pôle personnel (3)
- = un pôle projet de développement (4)

Le pôle idée ou projet de création n'apparaît plus, le démarrage effectif explique sans doute cette disparition.

Dans la hiérarchisation des facteurs M. Petit a retenu « la politique produit », « l'image du produit », « la politique de prix ». Autant dire qu'il est préoccupé par le positionnement de ses produits. Il affine son « mix ». Il cherche à développer une image spécifique pour son entreprise, et à se positionner clairement vis-à-vis de la concurrence. Les animations qu'il envisage (dégustations, conférences, stages, etc.) le confirment.

Il n'a retenu aucun concept relatif au pôle personnel dans l'exercice de hiérarchisation. L'explication semble résider dans le fait que le personnel ne pose pas de problème à M. Petit. Le personnel est néanmoins très présent dans son univers cognitif. Cela voudrait peut-être dire qu'un facteur apparemment maîtrisé sort des préoccupations du dirigeant, lequel est davantage sensible aux risques susceptibles de gêner le développement. Un FCS maîtrisé, du moins le croît-il, sortant de ses priorités¹¹⁵.

Les relations avec les fournisseurs ne sont plus dans la carte, tout au plus la politique relationnelle peut s'exprimer à travers les contacts avec les clients (cf. texte narratif). Evidemment il en est autrement dans la pratique, mais la politique relationnelle n'était pas prégnante dans la pensée stratégique de l'époque. Elle l'avait été lors de l'établissement, parce qu'il convenait d'entretenir de bons rapports avec les actionnaires potentiels pour obtenir les ressources nécessaires d'une part, d'obtenir les moyens de procéder à des opérations promotionnelles d'ouverture auprès des fournisseurs d'autre part. La phase d'observation permet d'affirmer que M. Petit était davantage préoc-

¹¹⁵ À la lecture de ce paragraphe, M. Petit a inscrit « oui » dans la marge.

cupé par son quotidien, par l'apprentissage du « sympathique métier d'épicier » pour reprendre ses propos, cet apprentissage passant par une implication forte et personnelle dans la surface commerciale. C'est ainsi que lui est paru nécessaire de prévoir des animations, d'établir des fiches d'utilisation des produits afin d'inciter le client à acheter etc. Ce que la carte fait apparaître.

Les pôles de la carte de mai 1995.

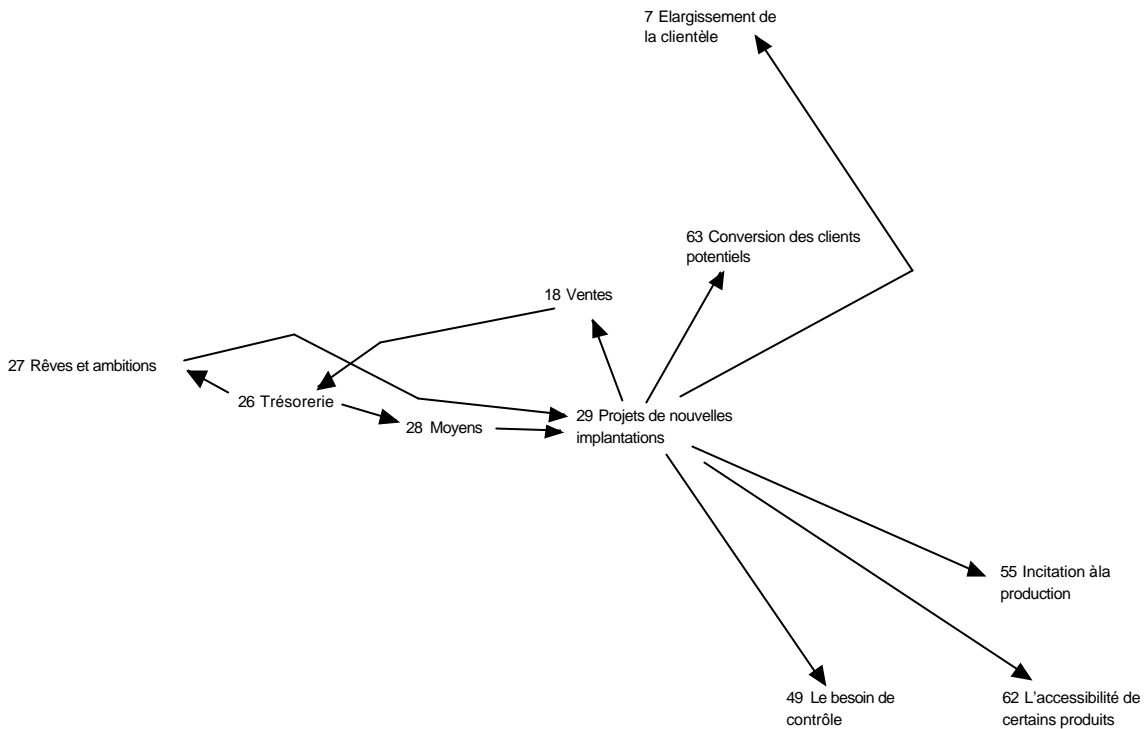
C

Troisième carte : janvier 1996

La carte comporte 73 concepts, 123 liens, et le nombre de boucles n'a pu être calculé pour raison de dépassement de la mémoire disponible sur l'ordinateur... Autant dire que la complexité de l'univers cognitif de M. Petit par rapport à son projet a « explosé » (ce que les scores de centralité traduisent). On pourrait penser que la raison de ce bond dans la complexité est induit par l'apprentissage des séances de cartographie. Le sujet s'habituant, les concepts sont évoqués plus facilement. Il nous semble que c'est avant tout dans l'apprentissage de son métier que M. Petit a appris. Ce que les phases d'observation durant l'année 1995 laissaient présager. Il faut rappeler que le métier est totalement nouveau pour M. Petit.

Ses ambitions entrepreneuriales ne l'ont pas quitté. Pour preuve le concept « projet de nouvelles implantations » reçoit le maximum de points, le score de centralité le place en deuxième position et il est le facteur le plus lié aux autres. Le concept « rester le leader local » affirme également les ambitions du dirigeant.

Il est remarquable aussi de constater que les projets de nouvelles implantations constituaient initialement une tête et correspondent dans cette carte au concept, après le concept promotion, le plus influençant (cf. l'extrait de carte ci-dessous). La carte ne contient d'ailleurs pas de tête, le concept « rêves et ambitions » étant relié aux projets de nouvelles implantations, traduisant ainsi le souci de réussite professionnelle. Les buts peuvent être repérés en consultant en annexe la grille des concepts classés selon leur ordre d'influence (du plus influençant au moins influençant). Parmi les moins influençants figurent les projets personnels et professionnels.



La même boucle que dans la carte précédente peut être identifiée (projets, ventes, trésorerie, moyens, projets).

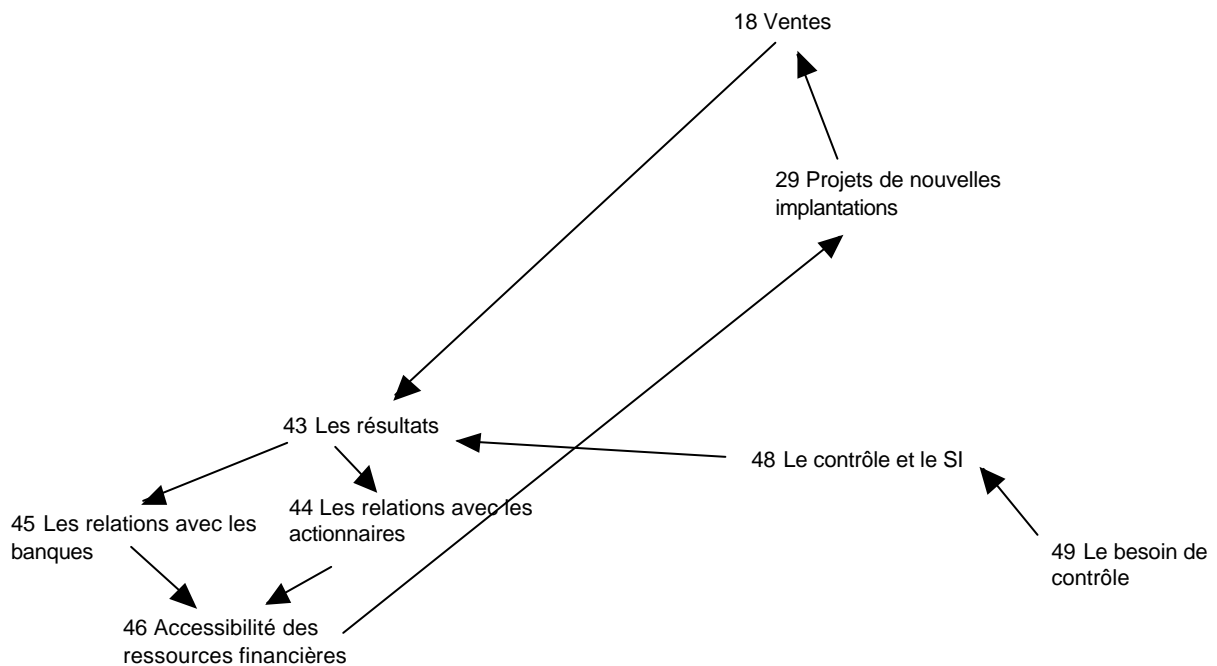
Huit pôles sont distingués dans la carte de la page 276. Le regroupement est d'ordre général et la complexité de la carte se prête à une analyse plus détaillée. Mais l'idée n'est ici que de dégager des dimensions dans la pensée de M. Petit.

Ces huit pôles sont les suivants :

- = un pôle client et communication (1)
- = un pôle produit et concurrence (2)
- = un pôle développement (3)
- = un pôle relations (4)
- = un pôle organisation et besoin de contrôle (5)
- = un pôle marché (6)
- = un pôle personnel (7)
- = un pôle résultats (8)

= un pôle ventes et technique de ventes (9) (à relier avec le pôle 1)

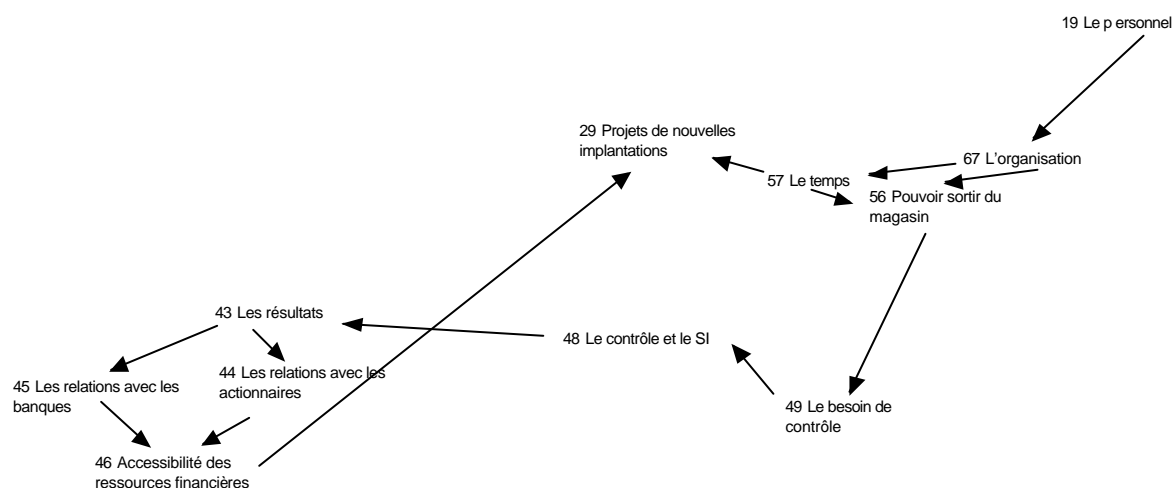
Chacun des pôles peut faire l'objet lui-même d'un découpage. Ainsi le pôle relations comprend les relations avec les fournisseurs, les banques et les actionnaires. Ces relations sont proches du pôle « résultats ». Il est clair qu'au regard de ses ambitions d'ouverture de nouvelles surfaces commerciales (pôle n°3, également très proche) le créateur est devenu plus sensible aux résultats. Il est conscient, comme le soulignent les modèles théoriques ayant utilisé la métaphore biologique du cycle de vie, qu'il doit rendre compte de l'efficacité de la première affaire avant d'espérer obtenir les ressources nécessaires à l'implantation d'autres surfaces. Le besoin de contrôle évoqué résulte, entre autres, de ce besoin d'obtenir des chiffres pour pouvoir convaincre, comme le montre l'un des sentiers de l'extrait de carte suivant. L'extrait fait apparaître une boucle entre ventes, résultats, relations, accès aux ressources, projets, ventes, etc. Cette boucle signifie l'interaction entre les résultats, la politique relationnelle, l'accès aux ressources et les possibilités d'expansion.



La carte permet de distinguer quatre types de positionnement : un posi-

tionnement des produits, un positionnement vis-à-vis de la clientèle, un positionnement vis à vis des actionnaires et de la banque, un positionnement vis-à-vis des fournisseurs. Sur ce point le créateur s'interroge plus largement sur le marché lui-même, en pleine expansion. La multiplicité des environnements dans lesquels le créateur cherche à se positionner s'affirme, chacun des positionnements faisant l'objet d'une réflexion spécifique tant en termes stratégiques qu'opérationnels. L'intégration dans son univers cognitif de détails opérationnels (induit par son expérience des premiers mois) et de point de vue stratégique conduit à une carte complexe, l'individu cherchant vraisemblablement à mettre en liaison ses perceptions, à joindre sa pensée stratégique avec l'apprentissage opérationnel des premiers mois.

S'agissant justement des détails opérationnels, le créateur prend conscience qu'il lui faut s'en distancier pour pouvoir obtenir le temps dont il a besoin pour élaborer et surtout conduire les projets de nouvelles implantations. Ce temps est influencé par le concept organisation. L'organisation a été d'ailleurs retenue par M. Petit lors de l'exercice de hiérarchisation des concepts.



L'extrait de carte précédent permet de mesurer l'importance que revêt l'organisation pour le créateur. C'est comme si il y avait deux temps dans l'organisation. Le premier correspond à la mise en œuvre du projet, le second

correspond à une prise de conscience du besoin d'optimisation de l'organisation, notamment d'organiser au mieux les éléments des projets déjà montés. Le besoin de contrôle est induit de ce besoin d'organisation. Si le créateur devait « sortir du magasin » (concept 56), il lui semble devoir instaurer un système lui permettant de suivre certains aspects de l'évolution de la société. S'il est possible de considérer que tout créateur instaurant une structure d'entreprise a réfléchi à la configuration organisationnelle à mettre en place, on peut affirmer que c'est dans cette carte qu'apparaît l'importance que cela revêt pour le créateur et l'attention qui doit y être accordée.

Il est remarquable de constater que, alors que le créateur est titulaire d'un DESS audit-contrôle et que l'expérience menée lors de l'établissement de la seconde carte lui avait signifié le besoin de contrôler certains facteurs, les systèmes de contrôle sont réduits à leur plus simple expression. Pas même un tableau de bord, qui pourtant avait été modélisé. La comptabilité générale n'est pas tenue régulièrement (elle avait été mise à jour suite à l'expérience, mais a ensuite été négligée). La gestion comptable n'est pas une priorité pour le créateur (elle avait été évoquée dans la première carte et se rangeait sous les concepts bonne gestion et rigueur), sauf l'état de rapprochement bancaire et les ventes. « Ce qui compte c'est le commerce » pour reprendre ses propos. L'aspect commercial a la priorité, mais le besoin de fournir des chiffres pour étayer son exercice de conviction se fait sentir. Le créateur ne doute pas de ses compétences sur cet aspect de la gestion. Il pressent que ces compétences devront être prochainement mobilisées. De plus, comme il nous l'a signalé, il serait toujours temps de réitérer l'expérience menée quelques mois plus tôt pour mettre en place effectivement un contrôle plus rigoureux. En ce sens le sentiment d'avoir un chercheur « sous la main » a peut-être contribué à gommer un éventuel biais relatif à l'expérience relatée.

M. Petit considère qu'il a bien appris (concept 58) de cette première ex-

périence et se sent prêt pour monter les nouvelles surfaces. Pour cela il a besoin de temps, que seule une bonne organisation peut lui fournir. Il cherche une forme d'expansion adéquate tant à son ambition qu'à ses moyens. Or il lui est difficile de concilier les deux. La solution, qui n'était à l'époque qu'une ébauche, prévoyait la création de diverses SARL¹¹⁶. C'est à travers l'étude de cette carte et la période d'observation subséquente qu'il nous est apparu essentiel de ne pas utiliser de façon synonymique les termes de firme et d'organisation pour la suite du travail de modélisation et de penser l'organisation comme un phénomène, la firme comme une entité. Si, au moment de l'établissement de cette troisième carte, il était possible de considérer une firme comme fondée, l'organisation initiée n'était pas terminée et soutenue par les ambitions du créateur. M. Petit persistait dans l'entreprise et sa pensée stratégique conduisait vers le deuxième niveau de l'analyse dialectique : l'organisation. Non pas l'organisation de sa firme, mais la firme comme forme d'organisation ou plutôt le phénomène d'organisation entrepreneuriale. Dès lors nos investigations littéraires se sont orientées fortement vers des ouvrages traitant de l'organisation en général. Ces investigations et leur articulation avec les aspects signifiants du cas investi constitue l'objet de la troisième partie. Le phénomène d'entrepreneuriat est à comprendre davantage entre un créateur et une organisation, vue tant comme l'action d'organiser que la résultante de cette action, plutôt qu'entre un créateur et une firme, même si la dialectique peut s'y réduire lorsque l'ambition du créateur est de fonder une seule firme. Mais dans le cadre de l'entrepreneuriat persistant, c'est sur le concept d'organisation sur lequel il nous semble devoir se focaliser.

Les pôles de la carte de janvier 1996.

¹¹⁶ La holding avait été évoquée mais en termes vagues et flous, sans réflexion ni investigation réelles. La holding est la forme retenue par le beau-frère entrepreneur de M. Petit.

D

Quatrième carte : juin 1996

La carte comporte 55 concepts et 83 liens. Elle semble de moindre complexité que la précédente, ce que confirme le nombre de boucles : 4. Mais une explication s'impose s'agissant de la construction de cette dernière carte.

Alors que nous relançons pour identifier les concepts influençant le concept n°11 (l'image du produit) ou les concepts que ce concept influence, M. Petit a fait une remarque du type : « tout cela on l'a déjà vu, cela n'a pas changé, on va retrouver les organismes de certification, la politique produit etc. ». Cela pose la limite de l'utilisation de l'outil dans le cadre d'une étude longitudinale. Il avait été précisé au sujet que l'établissement d'une carte donnée supposait de faire table rase des cartes précédemment construites. Ce principe a été respecté pour les deuxième et troisième cartes, pas pour la dernière.

Suite à sa remarque, M. Petit a montré un désir évident pour que le chercheur se prononce sur un certain nombre d'options qui venaient de lui être exposées.

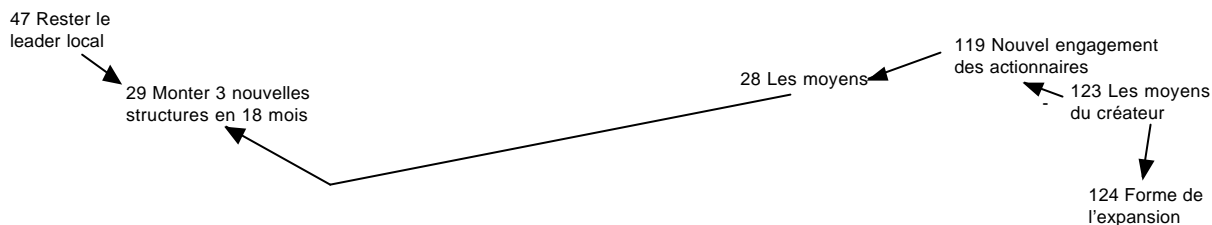
Cette remarque semble également traduire le passage de préoccupations opérationnelles, l'implication dans les tâches ayant permis d'apprendre le métier, à des préoccupations plus stratégiques. L'expérience menée lors de l'établissement de la seconde carte était vraisemblablement souhaitée à nouveau par le créateur afin de pouvoir confronter sa vision stratégique. Ce qu'il nous confirma par la suite. C'est surtout le caractère émancipatoire de la carte qui était recherchée par le créateur, afin qu'il puisse, à partir de son référentiel et avec l'avis d'un tiers, mettre au point sa vision.

L'analyse en termes de liens, de centralité et autres critères, est donc faussée. Néanmoins l'étude de la carte reste intéressante, quoique restreinte au regard du biais mentionné.

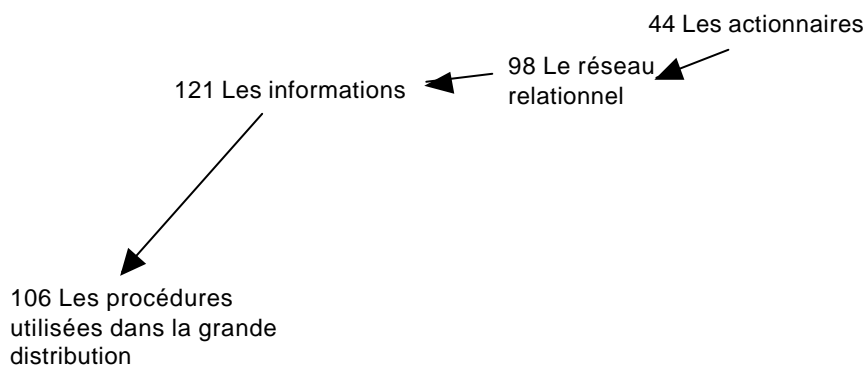
Le montage des nouvelles structures est la principale préoccupation¹¹⁷. Celle-ci s'exprime dans les facteurs retenus, dans l'analyse des cartes (centrali-

¹¹⁷ À ce jour M. Petit est à la tête d'une holding chapotant trois structures, deux dans la métropole lilloise, une dans le douaisis.

té, liens, influences) et dans la hiérarchisation des concepts effectuée par le créateur. Deux concepts sont particulièrement caractéristiques de cette priorité : « rester le leader local » et « monter trois nouvelles structures en 18 mois ». Les objectifs sont clairs. Ce qui freine l'expansion ce sont les moyens du créateur, ce que traduit le lien négatif entre le concept «les moyens du créateur» et le concept « nouvel engagement des actionnaires ». Ce qu'il faut y lire c'est que le créateur, en tant qu'actionnaire, ne dispose pas des moyens lui permettant de créer de nouvelles structures; ce qui le freine pour solliciter les autres actionnaires à apporter les moyens nécessaires et à chercher une solution qui lui permette d'avoir une part respectable dans les nouvelles affaires.



Les actionnaires, et plus largement le réseau relationnel qui se tisse, fournissent des informations, notamment sur les procédures utilisées dans la grande distribution. Le créateur commence à s'induire des représentations du secteur.



Les moyens humains constituent un concept encore plus prégnant qu'auparavant mais ne sont toujours pas retenus comme facteur dans l'exercice

de hiérarchisation. Ils obtiennent le troisième score en termes de centralité, le premier en termes de nombre de liens, le second en termes d'influence.

L'analyse du regroupement par pôles est rendue difficile par l'interconnexion et la position des concepts, toutefois il est possible de dégager les pôles génériques suivants (cf. page 282) :

- = un pôle clients communication et ventes (1)
- = un pôle concurrence (2)
- = un pôle développement (3)
- = un pôle relations (4)
- = un pôle organisation et besoin de contrôle (5)
- = un pôle apprentissage (6)
- = un pôle personnel (7)
- = un pôle résultats (8)
- = un pôle produits (9), lequel est atrophié pour la raison évoquée en début de section.

Le souci de mettre en place une configuration organisationnelle, émergeant dans la troisième carte, apparaît clairement (structuration des tâches, délégation, mise en place de procédures). Le créateur a été confronté à ce que Greiner appelle la crise de leadership (cf. texte narratif). Il a délégué et peut davantage se consacrer à trouver des solutions pour monter les autres structures. Ces solutions passent par l'interaction; la politique relationnelle est explicitement citée à travers le concept «le réseau relationnel» qui est retenu comme facteur et obtient un des meilleurs scores de centralité. M. Petit est sensible aux apports de ce réseau (cf. texte narratif). C'est le facteur le plus influençant et M. Petit y est d'autant plus sensible que la présidence d'une association des représentants de la branche (producteurs et/ou fournisseurs, consommateurs, distributeurs, etc.) lui a été proposée. Cela constitue une opportunité de s'insérer

dans un vaste réseau.

L'apprentissage résulte, d'après M. Petit, pour beaucoup de son implication dans les tâches opérationnelles. Il considère que cet apprentissage va lui être particulièrement utile dans le montage des nouvelles structures et lui faire gagner du temps. Encore faut-il, pour ce montage, fournir des résultats mettant en confiance les actionnaires afin d'obtenir à nouveau leur engagement. Les critères d'évaluation économiques apparaissent ainsi. Le stakeholder qu'est la banque n'a pas été cité par le créateur. Lorsque le créateur a été interrogé sur ce point il a répondu que le banquier le suivait dans ses projets, sous réserve que les actionnaires en fassent autant.

D'autres types de critères peuvent être relevés. Ainsi il est loisible de considérer « l'image du produit (qualité, santé, aspect gustatif) » comme un critère qualitatif représentatif de la partie prenante que constitue les clients.

Ces différents critères renvoient dans une certaine mesure aux positionnements multiples. La carte met ainsi à jour un positionnement par rapport à la concurrence, aux clients, aux actionnaires. Le positionnement des produits est réduit pour les raisons évoquées plus haut. Il se limite au concept « l'image du produit et « les médias ». L'impact médiatique d'un scandale récent dans le secteur alimentaire a beaucoup profité à l'activité de la société.

Le concept « écoute des salariés » caractérise l'instauration d'un positionnement du créateur par rapport au salarié.

Les pôles de la carte de juin 1996

Conclusion de la deuxième partie

La conclusion de cette seconde partie présente deux temps. Dans le premier ce sont les aspects méthodologiques qui sont discutés. Dans le second, cette conclusion revient sur les aspects signifiants des cartes pouvant être rapprochés des propos de la première partie et amorce l'intérêt de se centrer sur le deuxième niveau de l'analyse dialectique, à savoir l'organisation, mais selon une acception qui reste à construire spécifiquement au phénomène étudié.

Sur le plan de la méthode, la cartographie cognitive s'est révélée simple à utiliser et révélatrice. Sur le plan de la simplicité cela suppose évidemment d'avoir consacré du temps à son appréhension. Il nous semble néanmoins plus long de saisir les fondements qui légitiment son utilisation que de saisir la technique d'analyse. L'analyse elle-même est par contre longue et fastidieuse. Heureusement elle nous paraît riche.

Les développements que nous avons menés dans la présentation de l'outil traduisent notre souci de le présenter comme valide au regard de l'objet d'étude. Peut-être avons-nous aussi modestement contribué à légitimer plus largement son utilisation en démontrant justement ces fondements, lesquels obligent à emprunter logiquement à d'autres disciplines.

Quant à la technique d'analyse, nous devons beaucoup à la thèse de Cossette¹¹⁸, ainsi qu'à la proposition que cet auteur a formulée dans une communication récente¹¹⁹. Tout au plus y avons-nous ajouté quelques étapes dans la démarche opérationnelle, mais la proposition initiale a très largement inspiré la façon

¹¹⁸ Cossette, 1989, op. cit.

¹¹⁹ Cossette, 1994, op. cit.

dont nous avons déployé l'outil.

L'analyse plus « objective » que constituent les comptages du type nombre de liens, centralité, etc., a sans aucun doute été utile à la réflexion et a permis de révéler les aspects saillants des différentes cartes tracées. En ce sens nous révisons en partie les réserves que nous avons antérieurement émises dans l'utilisation d'algorithmes dans le cadre de l'analyse d'une carte idiosyncrasique¹²⁰. En partie seulement car ce type de carte est éminemment subjectif, donc moins propice à se dévoiler sous la seule manipulation objective. En fait l'analyse est davantage, nous semble-t-il, qualitative; laquelle a besoin d'être étayée par une analyse plus formelle et vice et versa.

Comme le formule Cossette à propos de l'importance relative d'un concept : « est-il justifié de déterminer l'importance d'un concept sur la seule base du nombre de liens directs ou indirects ? L'utilisation exclusive d'un critère quantitatif apparaît très insatisfaisante dans un contexte de mise en évidence d'un schème d'interprétation. Par exemple, un facteur pourrait être considéré plus important parce qu'il exerce, selon le sujet, une influence sur un facteur jugé crucial »¹²¹. La phase de hiérarchisation que nous avons proposée permet à ce titre de croiser les analyses. Il y a intérêt en effet à croiser ces analyses. D'une part un facteur retenu dans la phase de hiérarchisation peut davantage correspondre à une priorité du moment qu'à ce qui pourrait correspondre à un facteur clé de succès perçu. Inversement, le facteur le plus lié à d'autres n'est pas forcément perçu comme le plus important dans la phase de hiérarchisation.

Toutefois il se peut aussi que des FCS ne soient pas retenus dans l'exercice de hiérarchisation, notamment pour les FCS qui sembleraient maîtrisés.

Ces remarques conduisent à encourager la double analyse, qualitative et quantitative, des cartes.

L'intérêt de ce type d'analyse ne s'exprime pas que sur les interconnexions ou

¹²⁰ Verstraete, 1995, op. cit.

le calcul de centralité. Ainsi par exemple on remarquera le faible nombre de liens négatifs. Ce constat peut avoir deux explications. La première est relative à l'esprit entrepreneurial du sujet. Cet esprit s'inscrit dans le changement (nous verrons lors de la troisième partie que les boucles négatives sont stabilisatrices). La seconde est que son expérience, récente, ne lui a pas encore signifié toutes les difficultés qui apparaissent dans le long terme.

Les cartes se prêtent à une analyse beaucoup plus détaillée, ce que démontrent les annexes, et sans aucun doute feront elles l'objet d'autres exploitations et le cas sera davantage exploité dans sa dimension intrinsèque alors qu'il est ici un instrument de la construction théorique, pour reprendre la typologie des études de cas proposée par Stake¹²². Mais l'idée n'est pas ici de fournir une profusion de détails. Le risque serait alors, comme l'argue Stake, de lasser le lecteur. Celui-ci peut accéder en partie à ces détails par la lecture des textes narratifs placés en annexe.

La lecture de textes narratifs permet aussi de saisir l'évolution de la pensée stratégique de M. Petit. En dehors de l'analyse plus formelle que constitue le traitement quantitatif des cartes (nombre de concepts, nombre de liens, nombre d'influences, calcul de centralité), ces textes montrent bien la complexité croissante de cette pensée.

La première carte reflète le stade de projet de création, certes engagé, mais la surface commerciale n'est pas encore ouverte au public. C'est l'exercice de conviction qui a été pour nous le plus signifiant lors de cette phase.

Lors de la seconde carte, les notions de positionnement et d'apprentissage s'affirment. Cette carte est aussi intéressante, entre autres, à travers le concept « personnel ». Ce concept est prégnant dans la pensée du

¹²¹ Cossette, 1989, op. cit. p.192

créateur mais non retenu dans l'exercice de hiérarchisation. Cela voudrait peut-être dire qu'un créateur, dans ce type d'exercice, ne retient pas forcément les facteurs les plus importants mais effectue un tri relatif à ses priorités (l'exercice de hiérarchisation permettrait davantage de saisir les priorités que les FCS perçus). Cela voudrait peut-être aussi dire qu'un facteur maîtrisé sort des préoccupations du dirigeant. La démarche aurait cela de séquentielle que lorsque qu'un point semble maîtrisé, le créateur passe à autre chose. Le risque majeur est alors de croire avoir réglé quelque chose qui ne l'est pas; tout relâchement peut alors se « payer comptant ».

La complexité « explose » dans la troisième carte. L'articulation de détails opérationnels et de considérations stratégiques n'y est pas étrangère. S'agissant des aspects stratégiques, le créateur devient sensible au besoin de se distancier des aspects opérationnels, qu'ils considèrent néanmoins comme lui ayant beaucoup apporté dans son apprentissage. La distanciation souhaitée passe par l'instauration d'une organisation, laquelle induit un besoin de contrôle, qui ne sera pourtant pas « opérationnalisé ».

« Bien » configurer la première structure permettra d'avoir du temps pour développer les autres projets. Cette configuration porte essentiellement sur la structuration des tâches et la délégation.

Cette carte montre aussi clairement que le créateur se positionne dans de multiples environnements et notamment, outre le marché, par rapport aux différentes parties prenantes. Concernant les actionnaires, cela passe par la fourniture de résultats qui permettront de déployer le deuxième temps de l'exercice de conviction; celui qui, s'appuyant sur l'efficacité de la première structure, devrait permettre d'accéder à nouveau au capital des autres pour initier les projets envisagés. Ce constat constitue un relevé empirique de certains propos d'auteurs usant de la métaphore biologique du cycle de vie.

¹²² Stake, 1994, 1995, op. cit.

C'est lors de l'établissement de cette carte qu'il nous a réellement semblé pertinent d'orienter notre démarche dans une analyse dialectique portant sur les deux niveaux que sont le créateur d'entreprise et l'organisation initiée. Cette organisation ne correspond pas à l'entité qu'est la firme ou à sa configuration mais à un phénomène qu'il convenait de modéliser de façon adéquate à la logique entrepreneuriale. L'organisation constitue donc le deuxième niveau de l'analyse dialectique développé dans la troisième partie.

Si, dans le cas de M. Petit, une firme pouvait être considérée comme fondée, l'organisation était toujours en cours relativement au projet initial. Toute firme peut certes être considérée comme toujours en cours d'organisation. Il y a toujours un processus d'organisation au sein d'une entité organisée. Cela constitue un objet de recherche intéressant et travaillé. Avec le cas de M. Petit, il aurait été possible de poursuivre le travail en se focalisant sur la structure de la firme et son évolution au regard du souhait de M. Petit de s'en distancier dans le but de pouvoir initier d'autres projets. L'idée n'est pas écartée, le cas de M. Petit est à ce titre intéressant, mais ce n'est pas l'objet retenu dans ce travail, en raison de notre sensibilité au phénomène d'entrepreneuriat. M. Petit persistait dans l'entreprise et sa pensée stratégique a orienté notre propre pensée vers une analyse dialectique du phénomène.

Enfin lors de la séance relative à l'établissement de la quatrième carte, le souhait de vouloir mettre au point sa vision traduit le passage à des préoccupations résolument stratégiques, lesquelles sont induites par le souhait de développer de nouvelles structures. Cette carte fait apparaître les points relevés dans la conclusion de la première partie, dont certains apparaissaient dans les cartes précédentes. Ainsi en est-il de l'exercice de conviction (cf. première carte), qui est sans cesse présent et passe par la fourniture de résultats conformes aux attentes des parties prenantes dans la quatrième carte.

Au final les cartes révèlent six aspects prégnants dans l'univers cognitifs

de M. Petit pouvant être croisés avec les propos développés dans la première partie. Celle-ci en avait relevé davantage mais on ne retrouve pas, par exemple, de trace relative à l'expérience antérieure de M. Petit, qu'il s'agisse d'expérience professionnelle ou de formation. On ne retrouve pas non plus de trace d'un mode d'emploi de la création d'entreprise. Tout au plus ce mode d'emploi peut-il s'exprimer dans le dossier réalisé pour convaincre les actionnaires et le banquier d'une part, dans la première carte d'autre part (cette carte a été établie avant l'ouverture de la surface). Sans doute y a-t-il besoin sur ce point de développer des modèles à destination des entrepreneurs persistants, lesquels ont une vision complexe et non réductible à quelques aspects matériels qu'il suffit de régler.

S'agissant des aspects que l'on retrouve, le premier concerne les prédispositions de M. Petit. Indéniablement M. Petit démontre que l'exercice de conviction est majeur, permanent (même s'il s'oriente vers divers stakeholders au cours du temps) et fortement lié à la politique relationnelle. Celle-ci constitue le second aspect prégnant. Il est remarquable de constater comment M. Petit interagit avec différents espaces sociaux. Faute de connaître les conventions du secteur, cette interaction lui a permis de les apprendre. L'apprentissage des conventions, mais aussi du métier, est le troisième aspect prégnant. Les fournisseurs ont sur ce point joué un grand rôle. Rapidement M. Petit a pu se positionner dans le secteur investi, dont il n'est pas issu rappelons-le. La notion de positionnement est le quatrième aspect prégnant. Les cartes font à ce titre clairement apparaître, conformément aux propos théoriques développés, qu'il convient de parler de positionnements (ce que la littérature en stratégie a largement démontré). Ils sont en effet multiples : positionnements par rapport à la concurrence (image et produits), aux clients, aux salariés, aux actionnaires. Chaque type de positionnement renvoie à des critères spécifiques d'évaluation. Ces critères correspondent au cinquième aspect prégnant. Les registres conventionnels d'une part, les représentations de ce qu'est une organisation efficace et

efficace d'autre part, font que chaque espace social possède des critères éventuellement différents en matière de performance. Ces critères sont éventuellement antinomiques (ex : ceux du banquier ne sont pas les mêmes que ceux des clients). Il reste que pour répondre aux cinq aspects, le créateur a besoin du relais que constitue la configuration organisationnelle. Simplement, il ne saurait tout faire seul. Il lui est nécessaire d'optimiser le fonctionnement de cette organisation afin qu'elle puisse prendre une certaine autonomie et lui offrir ainsi le temps de se consacrer à son entreprise non achevée. Dans une certaine mesure, on retrouve empiriquement les propos de Ménard¹²³. Le créateur, sans avoir conscience d'étendre sa rationalité au sens théorique du terme, met en place une configuration chargée de prendre en charge certains aspects de l'activité, ce que traduit sa pensée. La pensée de M. Petit s'induit des représentations sectorielles en la matière, ce que traduit par exemple le concept 106 de la quatrième carte : « les procédures utilisées dans la grande distribution ».

Ces différents aspects, se retrouvant à la fois sur le plan théorique dans la première partie et dans les cartes de M. Petit, pourraient constituer ce que l'on appelle des facteurs clés de succès (FCS), lesquels constituent, dans l'acception que nous retenons du contrôle (cf. problématique), les éléments qu'il convient de maîtriser pour espérer atteindre le futur désiré. L'exercice aurait ainsi abouti à la présentation, comme le font nombre de manuels de création d'entreprise, des FCS de la création d'entreprise. Mais l'univers cognitif nous éloigne assez de l'univers plutôt matérialiste caractérisant le courant stratégique que constitue l'approche par les FCS. Est-il vraiment possible de parler de FCS ? Cette question nécessite une réponse, laquelle est d'autant plus nécessaire que notre problématique est agencée autour de la question de la maîtrise de l'organisation initiée (cette question ayant été proposée comme une façon de reposer la question relative aux facteurs de succès et d'échec de la création). La

¹²³ Cf. première partie : Ménard C, « Les organisations en économie de marché », *Revue d'Économie Politique*, 99 (6), 1989

littérature portant sur les FCS est foisonnante.

Pour répondre, il faut pouvoir articuler schèmes d'interprétation de l'individu avec la notion de FCS. Ceci permettrait de renvoyer à la congruence qui doit exister entre la structure cognitive de l'acteur et la structure sociale dans laquelle il investit, donc à la congruence entre vision et environnement (on se rapproche, en partie, de la notion de « fit », du moins à l'une de ces acceptions; elle fait en effet l'objet d'acceptions et d'utilisations diverses¹²⁴). La structure cognitive étant organisée autour des facteurs que l'acteur perçoit comme importants pour la réussite de son projet, la structure de l'espace concurrentiel autour des FCS (ou plutôt autour de leur maîtrise) selon les tenants de l'approche par les FCS. La congruence supposerait une structure cognitive organisée autour des FCS qu'il convient de maîtriser. Eventuellement, cette congruence peut émerger, en ce sens que l'acteur peut parvenir à provoquer cette congruence. En effet, un acteur utilisant conformément des moyens adéquats peut parvenir à provoquer l'organisation de la structure sociale qu'il investit comme plus ou moins agencée autour des facteurs qu'il a perçus comme FCS, ce qui lui permet de se rapprocher du futur qu'il souhaite. En fait l'acteur « concrétise » les éléments qu'il perçoit comme étant FCS (ou FCS potentiel). Cette idée n'est pas sans rappeler la phase d'énaction du modèle de Weick¹²⁵.

Quoiqu'il en soit, il est essentiel de pouvoir effectuer une articulation à travers le deuxième niveau de l'analyse dialectique, l'organisation, puisque l'on parle bien d'une organisation autour de facteurs. L'organisation correspond ici au phénomène entrepreneurial et non à la firme, laquelle est une entité résultant du dit phénomène dans le cadre ici étudié (les extensions possibles du modèle

¹²⁴ Voir sur ce point : Venkatraman N, « The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondance », *Academy of Management Review*, 14(3), 1989

Sur l'entrepreneurship et le concept de fit voir : Naman JL & Slevin DP, « Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests », *Strategic Management Journal*, 14, 1993

¹²⁵ Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachussetts, Addison-Westley, 1979

sont abordées dans la conclusion générale).

C'est le défi théorique relevé par la troisième partie, laquelle est introduite par l'exposé de cette notion fondamentale de la stratégie qu'est l'approche par les FCS. Après quelques rappels sur l'origine de cette notion, sa dimension stratégique et les démarches d'identification des FCS, nous constaterons que la banalisation du terme et l'acceptation principalement matérialiste de la notion obligent une conceptualisation pour pouvoir lier la notion à l'univers cognitif des individus. Cette conceptualisation respecte la dimension stratégique originelle de la notion.

Bibliographie de la deuxième partie.

- Abric JC, « L'artisan et l'artisanat: analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale », *Bulletin de psychologie*, tome XXXVII, n°366, 1984
- Abric JC, « L'étude expérimentale des représentations sociales », in Jodellet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989
- Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b
- Anthony RN, *Planning and control systems : a framework for analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965
- Anthony RN, *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union, 1993
- Ardoin JL, Michel D & Schmidt J, *Le contrôle de gestion*, Publi Union, 1986
- Arthus I, « Proposition d'une méthodologie de détermination des indicateurs de tableaux de bord à l'aide des cartes cognitives », *XIIIèmes journées nationales des IAE*, Toulouse, 1996
- Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994
- Axelrod R, *Structure of decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976
- Bouchard Y & Gélinas A, « La formation des jeunes chercheurs aux méthodes qualitatives », *Colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative, Congrès de l'ACFAS*, UQAM, Montréal, 1989
- Bougon MG, « Congregate cognitive maps: an unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992
- Bougon M, Weick K & Binkhorst D, « Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977
- Bougon MG & Komocar J, « Cartes cognitives composites: une théorie holistique unissant organisation et changement », *Annual Alfred Houle Seminar*, Laval, 1988
- Bougon MG & Komocar JM, « Façonner et diriger la stratégie. Approche holistique et dynamique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Université Laval, 1994
- Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986
- Bourdieu P, *Le sens pratique*, Les éditions de minuit, 1980
- Bruyat C, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993

- Bryant J, « Modelling alternatives realities in conflict and negociation », *Journal of the Operational Research Society*, 35(11), 1984
- Caverni JP, « La verbalisation comme source d'observables pour l'étude du fonctionnement cognitif », in Caverni & Al (dir), *Psychologie cognitive : modèles et méthodes*, Presses Universitaires de Grenoble, 1988
- Changeux JP, *L'homme neuronal*, Fayard, 1983
- Coenen-Huther J, *Observation participante et théorie sociologique*, L'harmattan, séries théories sociologiques, 1995
- Cossette P, *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude exploratoire de cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Laval Québec, 1989
- Cossette P, « La vision strategique du proprietaire dirigeant de PME - une étude de cartographie cognitive », *1er Congrès International francophone de la PME*, Carthage, 1993
- Cossette P, « Structures cognitives et organisations », in Louche (dir) *Individu et organisations*, Delachaux et Niestlè, 1994a
- Cossette P, « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », In Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994b
- Cossette P, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire », *Colloque PME de Strasbourg*, 1994c
- Cossette P, « La carte cognitive idiosyncrasique », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994d
- Cossette P, « La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat », *2ème Congrès Internatinal Francophone de la PME*, Paris, Octobre 1995
- Cossette P & Audet M, « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992
- Cossette P & Audet M, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, 1994
- Degenne A & Forsé M, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994
- Denis M, *Image et cognition*, PUF, 1989
- Descola P, Lenclud G, Severi C & Taylor AC, *Les idées de l'anthropologie*, Armand Colin, 1988
- Desreumaux A, Bénavent C & Bécour JC, *Programme de recherche sur les*

facteurs d'évolution des entreprises en longue période. Eléments de méthodologie, document interne CLAREE, 1994

Diffenbach J, « Influence diagrams for complex strategic issue », *Strategic Management Journal*, 3, 1982

Doré F & Mercier P, *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition*, Presses Universitaires de Lille, Gaëtan Morin Editeur, 1992

Dosse F, *L'empire du sens. L'humanisation des sciences sociales*, La découverte, 1995

Eden C, Jones S & Sims D, *Messing about in problems*, Oxford, Pergamon, 1983

Ehlinger S, « Les structures organisationnelles sont-elles facteurs de stabilité ou d'instabilité pour les organisations ? », *3eme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 1994

Eisenhardt K, « Building theories form case study research », *Academy of Management Review*, 14(4), 1989

Enriquez E, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992,

Fiol MC & Huff AS, « Maps for managers : where are we ? where do we go from here », *Journal of Management Studies*, 29(3), May 1992

Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987

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

Granger GG, *La science et les sciences*, PUF, QueSais-je, 1993

Grize JB, « Logique naturelle et représentations sociales », in Jodelet (dir), *Les Représentations Sociales*, PUF, 1989

Guimelli C, « Valence et structures des représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995

Guimelli C & Jacobi D, « Pratiques nouvelles et transformations des représentations sociales », *Revue internationale de psychologie sociale*, n°3, 1990

Huberman AM & Miles MB, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 1991

Huff AS, Nappareddy V & Fletcher KE, « Coding the causal association of concept », in Huff (dir), *Mapping strategic thought*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1990

Kimberly JR, « Organizational size and the structuralist perspective : a review, critique and proposal », *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976

Koenig G, « Production de la connaissance et constitution des pratiques

organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, novembre, 1993

Ladrière J, « Science et discours rationnel », in *Encyclopedia Universalis*

Langfield-Smith K, « Exploring the need for a shared cognitive map », *Journal of Management Studies*, 29(3), May, 1992

Langfield-Smith KM & Lewis GP, *Mapping cognitive structures : a pilot study to develop a research method*, Working Paper N°14, Graduate School of Management, University of Melbourne, 1989

Laroche H & Nioche JP, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994

Laukkanen M, « Comparative cause mapping of organizational cognitions », *Organization Science*, 5(3), August, 1994

Lazega E, « Analyse de réseau et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol 3, 1994

Lebraty J, « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies & Sociétés*, série sciences de gestion, n°7, 1992

Lee S, Courtney JF & O'Keefe RM, « A system for organizational learning using cognitive map », *Omega*, vol 20, 1992

Le moigne JL, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990

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

Macintosh NB, *Management accounting and control systems. An organizational and behavioral approach*, John Wiley and Sons, 1994

Malherbe M, *Qu'est-ce que la causalité*, Vrin, 1994

Martinet AC, « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » et « Epistémologie de la stratégie », in *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, 1990

Masse MC, *Le contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle : contribution à la modélisation du cas de l'hôpital public*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, 1994

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

Morval M, « Le recherche interdisciplinaire : une difficile intégration », in de Gaujelac & Roy (dir), *Sociologies cliniques*, Hommes et perspectives, 1993

Naman JL & Slevin DP, « Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests », *Strategic Management Journal*, 14, 1993

Nozicka G, Bonham GM & Shapiro MJ, « Simulation Techniques », in

Axelrod (dir), *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976

Pailhous J, *La représentation de l'espace urbain*, PUF, 1970

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

Rateau P, « Hiérarchie du système central des représentations sociales et processus de rationalisation », *Bulletin de psychologie*, tome XLIX, n°422, novembre-décembre, 1995

Roberts FS, « Strategy for the energy crisis: the case of commuter transportation policy », in Axelrod (dir), *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, 1976

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

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

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

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

Stake RE, « Case studies », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994

Stake RE, *The art of case study research*, Sage Publications, 1995

Strauss A & Corbin J, « Grounded theory methodology », in Denzin & Lincoln (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994

Thinus-Blanc C, Gaunet F & Péruch P, « La mémoire de l'espace », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996

Tolman EC, « Cognitive maps in rats and men », *Psychological Review*, 55, 1948

Venkatraman N, « The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondance », *Academy of Management Review*, 14(3), 1989

Vernier P & Vincent JD, « Le rôle majeur des émotions », *Science et Vie*, Hors série n°195, 1996

Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise » *2eme Congrès International Francophone de la PME*, Paris, octobre, 1995

Verstraete T, « La cartographie cognitive : outil pour une démarche

d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès », *5eme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 1996

Verstraete T, « Cartographie cognitive et accompagnement des créateurs d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 10(1), 1997

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

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

Weick KE & Bougon MG, «Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure », in Sims & Gioia (dir), *The thinking organization*, San Francisco, Jossey Bass, 1986

Yin R, *Case study research : design and methods*, Sage publications, 1989

