L'acuité stratégique de l'entrepreneur

F. Revolon, IAE, Université de Nancy 2
C. Delecroix, IAE, Université de Nancy 2

Section 1-L'acuité stratégique de l'entrepreneur : présentation théorique

Section 2-L'examen de l'acuité stratégique de l'entrepreneur : le recours à la cartographie cognitive

Le concept de « vision stratégique » connaît un succès grandissant en Sciences de Gestion depuis quelques années. Souvent située dans une « logique dominante » d'efficience (Bettis et Prahalad, 1988), l'entreprise peut, en effet, être frappée de « myopie stratégique » (Lorsch, 1986) en se focalisant de façon excessive sur la seule maîtrise d'un **métier** en adéquation avec une **mission** actuelle.
Dès lors, « les risques existent et peuvent être importants. En effet, si la gestion des compétences - ou encore la recherche de l'excellence - peut générer des résultats positifs à court terme, à longue échéance, les excès peuvent être fatals. Ainsi, **l'adage 'fais bien ce que tu fais' devient une épitaphe** » (Baize, 1994 : 7).

L'instauration d'une vision stratégique peut permettre à l'entreprise de se prémunir contre un tel état de fait, en éclairant le sens du changement et en portant la flèche du temps au cœur de l'organisation.

La nécessité de disposer d'une image précise de la valeur future, ainsi que de l'organisation à mettre en place pour la produire dans l'avenir peut alors s'avérer indispensable. Une telle nécessité revêt une importance accrue en contexte de petite entreprise au sein de laquelle le chef d'entreprise « visionne » seul, en principe, et dispose souvent d'informations partielles (voire partiales) pour se fonder un avis « objectif » sur le devenir de son entreprise et sur les évolutions de ses marchés.

Le concept d'« acuité stratégique » proposé dans cette communication traite du degré de finesse de ces facteurs projetés dans l'avenir par l'entrepreneur. Rendu opérationnel par le recours à la « cartographie cognitive », il permet, selon nous, de formuler des éléments de diagnostic quant à l'« état de sa vision stratégique » et de détecter d'éventuelles « pathologies visuelles » dans la production de ces images mentales.

Introduction

Dans ses derniers développements, la pensée stratégique centrée sur le primat des ressources (Resource Based View of the firm : RBV) considère que l'entreprise ne peut plus se contenter d'adopter une attitude réactive en imitant ses concurrents, mais doit, au contraire, élaborer sans cesse des **stratégies innovantes** afin de construire des chaînes d'avantages concurrentiels. Il devient alors impossible de copier la stratégie du leader car il modifie continuellement les règles du jeu concurrentiel : « l'essence de la stratégie consiste à créer des avantages concurrentiels pour demain plus rapidement que les concurrents n'imitent ceux que l'on détient aujourd'hui » (Hamel et Prahalad, 1990 : 8).
Pour développer de telles chaînes d'avantages concurrentiels, l'entreprise doit se doter d'une « architecture stratégique » (Hamel et Prahalad, 1995) afin d'insufler un vent de dynamique et porter la **flèche du temps** au cœur de l'organisation grâce à l'instauration d'une vision stratégique. Selon ces deux auteurs, cette dernière comporte **deux axes principaux** : un axe externe centré sur la **valeur** à proposer aux clients pour répondre à leurs besoins futurs, et un axe interne concernant les **moyens organisationnels** à mettre en œuvre à long terme pour y répondre. De façon plus précise, en se livrant à l'art du « visionning », l'entreprise doit s'efforcer « de déterminer quels nouveaux avantages ou '**fonctionnalités**' elle compte proposer aux clients dans les dix années à venir, quelles **compétences fondamentales** il faudra posséder pour pouvoir les créer et quelle **interface** il conviendra de mettre en place avec les clients pour leur permettre de bénéficier le plus possible de ces avantages » (Hamel et Prahalad, 1995 : 113).

Après avoir développé cette présentation consacrée à la vision stratégique dans un contexte de Très Petite Entreprise (TPE), nous aborderons ensuite la façon dont la notion d'« **acuité stratégique** » proposée ici permet, selon nous, d'apprécier le **degré de précision** des images projetées par l'entrepreneur sur l'axe externe de la valeur et sur l'axe organisationnel. Précisons dès à présent que, comme le souligne J.B. Carrière, « le but visé n'est évidemment pas de mettre à l'épreuve la justesse de la vision future des décideurs à succès » (Carrière, 1991 : 321) mais plutôt de **détecter d'éventuelles défaillances dans la production de ces images mentales** (**section 1**).

Ensuite, pour détecter ces différentes « pathologies » de la vision stratégique, le recours à la **cartographie cognitive** sera retenu à partir des travaux de P. Cossette (1989) consacrés à l'étude des schèmes d'interprétation idiosyncratiques des propriétaires-dirigeants de PME, car l'auteur évoque lui-même la possibilité d'« établir les forces et les faiblesses de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant à partir de sa carte cognitive. **Cette piste 'diagnostique' mérite d'être empruntée**, mais il faudra s'assurer de bien préciser le modèle conceptuel ou théorique permettant au chercheur ou au consultant de déterminer ce qu'est une 'force' et ce qu'est une 'faiblesse' » (Cossette, 1994b : 80).
Enfin, les résultats de deux études cliniques seront présentés afin d'illustrer la mesure de l'acuité stratégique à partir des cartes cognitives réalisées sur des dirigeants de TPE lorraines situées dans la filière musicale (**section 2**).

Section 1-L'acuité stratégique de l'entrepreneur : présentation théorique

Signalons que la notion de vision stratégique présente souvent un certain nombre de particularités en petite entreprise compte tenu des **traits distinctifs** de cette dernière (Marchesnay, 1992). Ainsi, **tout comme l'esprit du potier va constamment au rythme de sa main** (Mintzberg, 1987), l'entrepreneur modèle jour après jour sa vision stratégique à partir de la « glaise organisationnelle » dont il dispose. Outre son caractère « contextuel », cette pratique souligne également la nature plutôt **incrémentale** et **heuristique** de la vision stratégique en TPE (**§1**).

Tandis que, selon le BCG, l'acuité de l'entreprise constitue sa « capacité à percevoir ses marchés et ses concurrents tels qu'ils sont plutôt que tels qu'ils étaient ou que l'organisation souhaiterait qu'ils soient, au niveau juste de précision qui permet d'identifier les évolutions pertinentes et de définir la réponse appropriée » (BCG, 1991 : 10), la notion d'acuité stratégique va permettre, selon nous, de qualifier le degré de finesse de la vision stratégique de l'entrepreneur à partir d'une typologie comprenant quatre modalités distinctes (**§2**).

§1-La vision stratégique en TPE : une image plutôt « floue »

Selon nombre d'adeptes de la RBV, l'entreprise ne peut maintenir et/ou accroître sa capacité concurrentielle si elle ne dispose pas, au préalable, d'un grand dessein, d'un vaste projet fédérateur, d'un « fil d'Ariane » susceptible de baliser la route sinueuse du **changement**. De plus, plutôt que d'investir sur des DAS, l'entreprise doit mener, avant tout, sa politique d'allocation de ressources sur ce qui constituera le cœur de ses compétences futures, l'épicentre de ses capacités et de ses savoir-faire de demain, le noyau dur des tâches et des activités internes qu'elle souhaite développer à l'avenir... Tout un ensemble de moyens, en définitive, susceptibles de favoriser la construction d'une « plate-forme stratégique » encore inédite (BCG, 1991), c'est-à-dire l'élaboration d'une configuration structurelle régénérée qui formera l'ossature de sa compétitivité future.
Cette structure recèlera en son sein des éléments dont les flux de services revêtiront (directement ou indirectement) une certaine valeur aux yeux des clients de l'entreprise. C'est pourquoi, comme nous l'avons vu précédemment, différents auteurs qui s'inscrivent dans cette logique stratégique fondée sur le primat des ressources semblent également raisonner davantage sur la base des fonctionnalités qui répondent à leurs besoins et comblent leurs attentes, plutôt que d'engager la réflexion directement sur les produits et les marchés de demain. Ainsi, « pour apercevoir l'avenir, il faut se débarasser de toute conception rigide et étroite du métier de base de l'entreprise ou de son produit principal. Tout comme il importe d'oublier la notion d'unité ou de division afin de mieux voir les compétences fondamentales qui animent l'entreprise, **il est indispensable de délaisser des définitions consacrées des produits ou services et de se concentrer sur les fonctionnalités qui les sous-tendent** » (Hamel et Prahalad, 1995 : 91). En définitive, force est de constater que « ce n'est qu'en braquant un objectif différent sur la structure de l'entreprise (compétences fondamentales contre segments stratégiques) et sur ses marchés (fonctionnalités contre produits) (...) que l'on peut préparer l'avenir » (Hamel et Prahalad, 1995 : 110).

L'élaboration d'une telle vision stratégique suppose souvent la mobilisation d'importants stocks de ressources (humaines, financières, technologiques, informationnelles, matérielles...) afin de **saisir intuitivement** ce qui n'existe pas encore. De plus, l'équipe qui « visionne » (composée généralement des dirigeants et de groupes de réflexion pluridisciplinaires) est supposée capable de s'« extraire » du contexte de l'entreprise pour s'aventurer vers des champs organisationnels et environnementaux encore vierges grâce à un **effort d'imagination** soutenu. Enfin, l'instauration d'une « vision partagée » (Senge, 1990) permet de donner du sens à la réalité de l'entreprise, afin de faire converger les flux de services individuels vers un but commun régénéré, un objectif à long terme inédit. Elle confère donc à l'entreprise un « paradigme stratégique » (Koenig, 1990), c'est-à-dire un cadre de référence collectif à partir d'un ensemble de schèmes cognitifs idiosyncratiques qui contribue à « indiquer le chemin, la direction à suivre ; à canaliser les efforts des participants et à promouvoir la coordination de leurs actions » (Desreumaux, 1993 : 15).

En fait, cette démarche stratégique RBV résolument **pro-active** incite l'entreprise à créer elle-même - et de l'intérieur - les conditions de sa propre croissance (Penrose, 1963) par la pratique d'un « effet de levier » sur ses stocks de ressources disponibles (Hamel et Prahalad, 1993) par rapport à une vision stratégique, résultat de la « capacité de claivorvoyance » de l'entreprise. Pour sa part, la TPE, ne dispose généralement pas des moyens suffisants pour se doter d'une telle capacité de clairvoyance - sorte de veille stratégique orientée vers l'avenir - eu égard à son **état de pauvreté en ressources** quasi-endémique. Notons aussi que, lorsqu'elle est présente, la vision stratégique est rarement partagée en TPE, car elle s'apparente souvent à « une vision personnelle, **un concept du monde des affaires enfermé dans un seul cerveau** » (Mintzberg, 1990 : 189).
De plus, si l'on en croit L.J. Filion (1991), elle concerne avant tout une catégorie particulière de dirigeants d'entreprises, à savoir l'**entrepreneur**, en raison de son esprit de créativité, d'innovation, d'initiative, son comportement énergique tourné vers l'avenir et son leadership quasi naturel (D'Amboise et Bouchard, 1990). Elle constitue alors « la plupart du temps une extrapolation directe de ses convictions personnelles, une extension de sa propre personnalité » (Mintzberg, 1982 : 275).
Enfin, le caractère **contextuel** de la vision stratégique est souvent prégnant en TPE car le « cerveau humain lorsqu'il anticipe le futur n'est pas capable de faire abstraction de la situation présente. Il en résulte qu'en matière de prévisions, nous ne savons qu'extrapoler » (Gervais, 1995 : 6). A ce propos, E.T. Penrose souligne déjà qu'« à moins d'être perdu dans les nuages de la philosophie, **nul homme d'affaires d'admettra que les opportunités d'expansion de son entreprise ne sont rien d'autre que ses propres idées sur ce que son entreprise est capable de faire** » (Penrose, 1963 : 184).

Ainsi, l'entrepreneur raisonne davantage à partir de ses actions quotidiennes, ce qui revient à considérer qu'en contexte de TPE, l'élaboration d'une vision stratégique **émerge progressivement dans le temps** et se présente plutôt comme « le résultat d'une suite de petites décisions à caractère réactif et orientées vers le court terme. Les objectifs et les stratégies qui résultent de cette politique sont, de ce fait, **découverts** par le dirigeant au fur et à mesure qu'il approfondit sa compréhension des ressources disponibles, de la concurrence et des changements de la demande du marché » (Sairi, 1992 : 6).

Largement **intuitive**, elle se précise avec le temps. Elle est donc **dynamique** et constitue, en fait, un « **support d'apprentissage dans le même temps qu'elle est l'objet de cet apprentissage** » (Martinet, 1983 : 292). En définitive, la vision stratégique de l'entrepreneur évolue et se nourrit de l'action (**et non l'inverse**) et se révèle souvent « floue » au départ.

La notion d'acuité stratégique va permettre, selon nous, d'apprécier le degré de précision de cette vision. En procédant par analogie avec l'ophtalmologie, le terme d'« acuité » sera à prendre comme la **qualité de ce qui est aigu**, et on s'intéressera plus particulièrement à l'acuité visuelle (c'est-à-dire l'angle qui mesure le pouvoir séparateur de l'œil). Ce pouvoir séparateur ne va pas concerner, bien sûr, le sens visuel à proprement parler, mais plutôt les éléments constitutifs de la vision stratégique de l'entrepreneur.

§2-La notion d'acuité stratégique : vers une typologie de l'entrepreneur

L'acuité stratégique traduira donc la **qualité de ce qui est aigu de loin (l'image de la valeur projetée) et la qualité de ce qui est aigu de près (l'image organisationnelle projetée)**. En effet, conformément à la définition RBV de la vision stratégique retenue précédemment, il semble possible de distinguer la « vision de loin » et la « vision de près ». Ainsi, tandis que la vision de loin concerne les clients et leurs attentes, la vision de près est centrée sur l'entreprise et les moyens dont elle dispose pour répondre à ces besoins.
La légitimité théorique d'une telle dichotomie se trouve également renforcée si l'on se réfère à la définition de la vision stratégique centrale proposée par L.J. Filion qui distingue à son tour deux composantes : « une **composante externe**, c'est-à-dire la place qu'on veut voir occupée par son produit ou service sur le marché et une **composante interne**, c'est-à-dire le type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (Filion, 1994 : 109).

En ophtalmologie, un sujet qui possède une « vision de loin » ainsi qu'une « vision de près » normale est qualifié d'**emmétrope** et on dit que son acuité visuelle est bonne. Dans les cas contraires, celle-ci est déficiente en raison d'une vision de loin mauvaise, d'une vision de près mauvaise, ou des deux à la fois. Généralement, cette déficience d'acuité visuelle provient alors :

- d'une myopie faible, encore appelée myopie bénigne par opposition à la myopie forte. Elle désigne un vice de réfraction banal de l'œil dû à un excès de courbure du cristallin. Comme les images des objets éloignés se forment en avant de la rétine, le **myope faible** possède généralement une mauvaise vision de loin mais conserve une bonne vision de près ;
- d'une hypermétropie qui s'explique habituellement par un défaut de convergence du cristallin. L'image des objets proches se formant en arrière de la rétine, l'**hypermétrope** voit mal de près, mais conserve, en principe, une vision de loin normale ;
- d'une myopie forte qui englobe, d'une part, la myopie axile dégénérative, et, d'autre part les myopies fortes de courbure ou d'indice. Ces dernières ne représentant qu'un groupe mineur de l'ensemble de la myopie forte, la dénomination consacrée par l'usage est donc synonyme de myopie dégénérative, de myopie pathologique, de myopie

maladive, ou encore de myopie évolutive. Et à l'inverse des deux cas précédents, le **myope fort** se caractérise par une vision de près et de loin plus ou moins déficiente.

En appliquant un raisonnement analogique à partir de ces quatre cas (à savoir, l'emmétrope, le myope faible, l'hypermétrope et le myope fort) au concept de vision stratégique, il est alors possible de proposer une typologie de l'entrepreneur en fonction de son acuité stratégique. Ainsi, l'**entrepreneur emmétrope** est celui dont l'acuité stratégique est normale : il « visionne bien de loin et de près » : l'image mentale qu'il projette sur l'axe externe de la valeur est assez « nette », tout comme celle qui concerne l'axe organisationnel.
En d'autres termes, l'entrepreneur emmétrope possède une idée assez précise quant à l'évolution des attentes futures de ses clients présents (et/ou potentiels) et des fonctionnalités de biens/services à développer à long terme, ainsi qu'une représentation cognitive assez riche du type d'organisation à mettre en place à l'avenir pour créer cette valeur (par exemple, maîtriser de nouveaux métiers, modifier la configuration capacitaire de sa petite entreprise, expérimenter de nouvelles combinaisons de ressources, favoriser l'intrapreneuriat, développer des alliances au sein de réseaux...).

Dans les autres cas, l'acuité stratégique de l'entrepreneur est mauvaise. Ainsi, l'**entrepreneur myope faible** est celui qui « visionne mieux de près que de loin » : l'image mentale qu'il projette sur l'axe de la valeur se révèle plutôt « floue », tandis que celle qui concerne l'axe organisationnel s'avère plus détaillée. A l'inverse, l'**entrepreneur hypermétrope** est celui qui « visionne mieux de loin que de près », ce qui signifie que l'effort d'imagination qu'il produit est plus fécond quand le spécialiste (chercheur/consultant) l'interroge sur les fonctionnalités futures à développer que sur les modèles d'organisation à développer dans l'avenir. Enfin, le cas de l'**entrepreneur myope fort** est, sans conteste, le plus préoccupant, car il signifie que le patient « visionne mal de loin et de près ». Autrement dit, un dirigeant affublé d'une telle « pathologie stratégique » ne dispose que d'une idée très approximative quant à l'avenir de son entreprise et à l'évolution des attentes de ses clients. En résumé, la typologie proposée peut être illustrée par le schéma suivant :

		Vision de loin	
		Oui	Non
Vision de près	Oui	**Emmétrope**	**Myope faible**
	Non	**Hyper-métrope**	**Myope fort**

I1-Une typologie de l'entrepreneur en fonction de son acuité stratégique

A ce stade du développement, la question concerne donc l'examen clinique de l'acuité stratégique de l'entrepreneur : quand peut-on affirmer qu'il « visionne mal ou bien » ? Toujours en procédant par analogie, l'idée est donc de trouver une unité de mesure cognitive comparable aux **dioptries** utilisées en ophtalmologie.

Section 2-L'examen de l'acuité stratégique de l'entrepreneur : le recours à la cartographie cognitive

Un premier élément de réponse peut être formulé à partir de l'**importance relative** des concepts constitutifs d'une carte cognitive. Sans reprendre dans le détail la méthodologie proposée par P. Cossette (1994) pour mener à bien l'élucidation d'une vision stratégique, rappelons cependant qu'elle comporte trois phases : une **phase d'exploration**, une **phase de validation** et une **phase de décision** (**§1**).

Cette méthodologie a donc été appliquée sur plusieurs entrepreneurs lorrains afin d'examiner leur acuité stratégique. Les **résultats de deux de ces études cliniques** seront ensuite présentés afin d'illlustrer les propositions théoriques précédemment exposées et d'éclairer le lecteur sur la portée de cette notion nouvelle (selon nous) en management stratégique en petite entreprise (**§2**).

§1-Les trois phases de l'élucidation de la vision stratégique

La phase d'exploration permet d'offrir 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 » (Cossette, 1994a : 74). Cette représentation graphique est ensuite étudiée minutieusement afin de mettre en évidence les principaux **concepts** et **liens** qui la composent. Par « concept », il faut entendre ici les croyances et autres valeurs propres à chacun, et qui constituent son schème d'interprétation, c'est-à-dire les « énoncés paradigmatiques » dont tout individu se dote au fil du temps et à partir desquels il structure, filtre, hiérarchise, organise, etc., son engagement dans le réel et donne du sens au monde qui l'entoure : « les concepts que les gens utilisent pour définir leurs croyances personnelles conditionnent en quelque sorte la façon dont ils perçoivent la réalité, non seulement parce qu'ils déterminent ce qui est perçu consciemment et ce qui ne l'est pas - le monde est perçu à partir des concepts que chacun possède - mais également parce qu'ils révèlent comment chacun découpe la réalité, c'est-à-dire comment, dans l'univers de ses croyances personnelles, il organise son expérience de façon à ce qu'elle soit, pour lui, intelligible » (Cossette, 1989 : 55).

Ces concepts sont reliés entre eux par des **liens** (essentiellement des liens d'influence positive ou négative et des liens d'inclusion) pour former le système de valeurs de l'entrepreneur, et l'importance relative de chaque facteur peut être appréhendée à partir du **nombre de liens qui unit un concept à un autre**. Ainsi, après avoir identifié parmi les concepts, ceux qui s'apparentent à des facteurs stratégiques externes (valeur attendue, marchés, fonctionnalités de biens/services, concurrence, développement de nouveaux produits, circuits de distribution, configuration de la filière...) et à des facteurs stratégiques internes (formation du personnel, investissements en R&D, polyvalence

des ressources humaines et matérielles, recherche de capitaux, politique d'impartition...), leur classement effectué à partir du nombre de liens qui les relient peut fournir à l'analyste une information immédiate quant à l'importance respective de chacun des deux axes de la vision stratégique de l'entrepreneur.

Cette indication préalable peut ensuite être approfondie par l'analyse des **facteurs influençants** et des **facteurs influencés** qui sont susceptibles d'apporter un éclairage particulier sur la **nature** des concepts. En effet, « certains facteurs tendent à être fortement considérés comme des extrants, c'est-à-dire comme des facteurs sur lesquels plusieurs autres exercent directement une influence. De telles variables ayant plusieurs 'explications' peuvent généralement être considérées comme des **résultats** auxquels le propriétaire-dirigeant accorde beaucoup d'attention afin de les atteindre ou de les éviter » (Cossette, 1986 : 65). A côté de ces facteurs influencés, on trouve également des facteurs considérés comme des intrants, c'est-à-dire des facteurs qui exercent une influence directe sur plusieurs autres facteurs. Ces variables qui entraînent plusieurs « conséquences » sont alors considérées comme des **moyens** qui revêtent une importance notable pour le dirigeant.
Et conformément à la définition de la vision stratégique RBV retenue, on peut considérer que les concepts influencés (les résultats) décrivent plutôt l'axe externe de la valeur de la vision stratégique de l'entrepreneur, tandis que les facteurs influençants (les moyens) recoupent davantage des facteurs stratégiques projetés sur l'axe organisationnel.

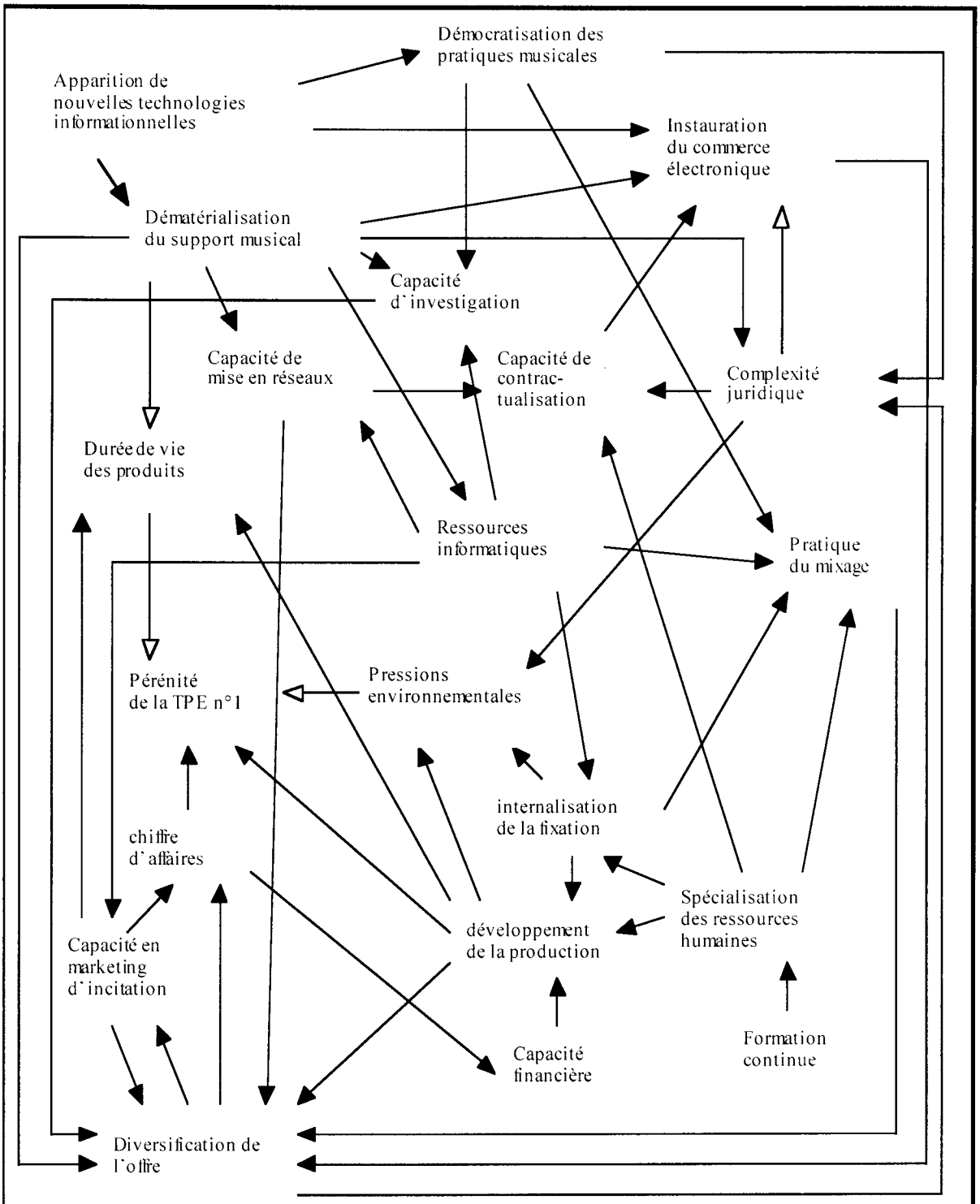
En définitive, le nombre d'extrants et d'intrants qui relient chaque concept influençant et influencé peut autoriser, selon nous, une première mesure de l'acuité stratégique de l'entrepreneur. Il convient cependant de souligner les limites d'une telle évaluation, car certains facteurs peuvent parfois être considérés à la fois comme des moyens **et** des résultats, traduisant ainsi le caractère **systémique** d'un schème d'interprétation (avec l'existence de relations d'influence circulaires), son degré de complexité, ainsi que la prégnance cognitive de certains concepts. De plus, dans certains cas, un facteur stratégique externe pourra constituer un moyen plutôt qu'un résultat, et, à l'inverse, un déterminant organisationnel constituera davantage un résultat à atteindre qu'un moyen dans l'esprit de l'entrepreneur.

Une telle mesure de l'acuité stratégique a ensuite été testée auprès de quelques entrepreneurs lorrains travaillant dans la filière musicale. Les résultats de deux de ces études cliniques réalisées au sein de la TPE n°1 et de la TPE n°2 vont à présent être exposés.
Créée en 1992, la **TPE n°1** est une SARL au capital de 270 KF dont l'objet social est la diffusion, la production, l'édition, la vente en gros et au détail de phonogrammes. Elle possède un effectif de 5 employés (dont le dirigeant fondateur) et réalise un CAHT d'environ 3 MF.
La **TPE n°2**, quant à elle, est spécialisée dans l'édition d'un magazine de presse musicale. SARL au capital de 180 KF, elle regroupe le gérant ainsi qu'un autre associé salarié.

§2-Présentation des résultats des études cliniques

Trois facteurs dominants ont permis d'engager la réflexion pour la TPE n°1, à savoir la dématérialisation progressive du support musical (entraînant la disparition probable du

CD à terme), la maîtrise de la production et le développement important de la diversité de l'offre musicale. Après recoupements des énoncés discursifs de l'entrepreneur n°1, la représentation graphique de sa vision stratégique comporte les 21 concepts suivants :



I2-La carte cognitive de l'entrepreneur n°1

Sur 19 facteurs stratégiques analysés comme des résultats, seulement **3** concernent directement les attentes des clients de demain de la TPE n°1. Ainsi, parmi les mutations profondes que pourrait subir la filière du disque, la plus marquante aux yeux de l'entrepreneur n°1 concernerait la **dématérialisation progressive du support musical** (vinyle, mini-CD et CD, DAT, cassettes analogiques et numériques...) vers de nouveaux supports immatériels ou même de « non-supports ».

En effet, libéré des pressions imposées par les structures de vente actuelles qui nivellent l'offre par le bas, le marché français pourrait connaître un **essor important dans sa diversité** et son pluralisme, répondant ainsi aux attentes des consommateurs (**7 liens**). La dématérialisation s'accompagnerait, en effet, d'une **multiplication exponentielle des compositions regroupées au sein de répertoires informatisés**, rendues accessibles n'importe où par la mondialisation de la communication. En plus de renouer avec la diversité, le consommateur final pourrait jouir de l'évènement musical en **temps réel** (par exemple, lors de la fixation d'une œuvre, pendant la tenue d'un concert...). Le chef d'entreprise conçoit donc une diversification accrue de l'offre musicale et des délais d'attente toujours plus courts entre le moment où l'œuvre est conçue et le moment où elle est proposée au public. En d'autres termes, on assisterait à une véritable « émulsion », à une « atomisation » d'un marché composé d'une foultitude de gammes très ciblées dans des genres musicaux spécialisés avec des « non-produits » disponibles rapidement et à la **durée de vie très courte** (**3 liens**).

En fait, c'est l'ensemble du rapport du consommateur à la musique qui pourrait fondamentalement se transformer par l'instauration de divers modes de paiement à la carte (par exemple, paiement au titre ou au temps d'écoute, formules d'abonnement, achat électronique d'unités de crédit reportables...). Cette mutation provient également d'une **démocratisation rapide des pratiques musicales** avec la mise sur le marché d'instruments électroniques à faible prix et l'apparition de technologies de traitement numérique de signaux sonores assez conviviales. Le **mixage** constituerait pour le gérant l'expression la plus marquante de cette démocratisation (**4 liens**) avec l'émergence de formes musicales hybrides faites par des passionnés dépourvus de toute technique, comme le souligne le schéma suivant :

Facteurs influencés	Nb liens	Valeur
Diversification de l'offre	7	oui
Instauration du commerce electronique	4	non
Pratique du mixage	4	oui
Pérennité de la TPE n°1	4	non
Durée de vie des produits	3	oui
Développement de la production	3	non
Capacité d'investigation	3	non
Capacité de contractualisation	3	non
Complexité juridique	3	non
Pressions environnementales	3	non
Capacité de mise en réseaux	2	non
Capacité en marketing d'incitation	2	non
Chiffre d'affaires	2	non
Internalisation de la fixation	2	non
Dématérialisation du support musical	1	non
Démocratisation des pratiques musicales	1	non
Ressources informatiques	1	non
Spécialisation des ressources humaines	1	non
Capacité financière	1	non

I3-Les principaux déterminants de la valeur future d'après l'entrepreneur n°1

L'analyse des moyens s'est révélée plus féconde. En effet, s'il ne parvient pas encore à sérier avec précision les modalités de cette forme de commerce électronique, un point revient constamment dans les énoncés discursifs de l'entrepreneur n°1. Il concerne un important mouvement de concentration dans la filière du disque, entraînant un **rétrécissement des maillons constitutifs** et la disparition programmée des métiers situés au milieu de cette chaîne, à savoir les distributeurs, les grossistes et les détaillants. Selon lui, les **acteurs intermédiaires sont condamnés à faire évoluer leur métier de base ou à disparaître car ils sont fondamentalement liés au support musical**. En effet, l'apparition de réseaux de distribution immatériels pourrait réduire de façon drastique la portée de leur mission actuelle, par l'instauration de connexions directes entre les artistes/producteurs/éditeurs de musiques et les consommateurs via des terminaux installés dans les foyers, les médiathèques, les établissements scolaires, les lieux d'animation culturelle...

Au cœur de ce scénario d'évolution radicale, le dirigeant semble placer les **ressources informatiques** en première ligne (**5 liens**). Avec **4 liens**, la prégnance cognitive des ressources humaines et surtout de leur **spécialisation accrue** souligne le rôle déterminant que leur accorde le chef d'entreprise au sein de sa vision stratégique. Paradoxalement, alors que la TPE n°1 est actuellement caractérisée par la forte polyvalence de son

personnel, il imagine que dans l'avenir les flux de services seront de plus en plus spécialisés dans des domaines éminemment techniques (en particulier dans le domaine informatique, juridique et de la fixation). Cette forte spécialisation des services en ressources humaines combinée aux ressources informatiques permettrait, en effet, de **développer la production** (**4 liens**) et surtout d'**internaliser les activités liées à la fixation** des œuvres produites (**3 liens**). Le chef d'entreprise justifie principalement la réalisation en interne de ces éléments par la **volonté de participer à la dynamique nouvelle de gammes** qui est susceptible d'entraîner ces formes inédites de commerce électronique.

Cette diversification de l'offre conférerait également une nouvelle mission au marketing, dont l'objectif principal consisterait alors, selon l'entrepreneur n°1, à révéler l'existence de ces nouvelles niches de marché (par les vecteurs classiques de communication mais aussi par des réseaux numériques) et d'orienter les choix des consommateurs. Tandis qu'actuellement, son rôle consiste uniquement à les diriger massivement vers les goulots d'étranglement d'une gamme réduite, il devrait dans l'avenir passer d'un marketing d'accompagnement (qui est souvent mis en œuvre après la découverte des succès commerciaux) à un **marketing d'incitation**, afin de créer des besoins nouveaux devenus systématiquement accessibles dans leur pluralité (**3 liens**).

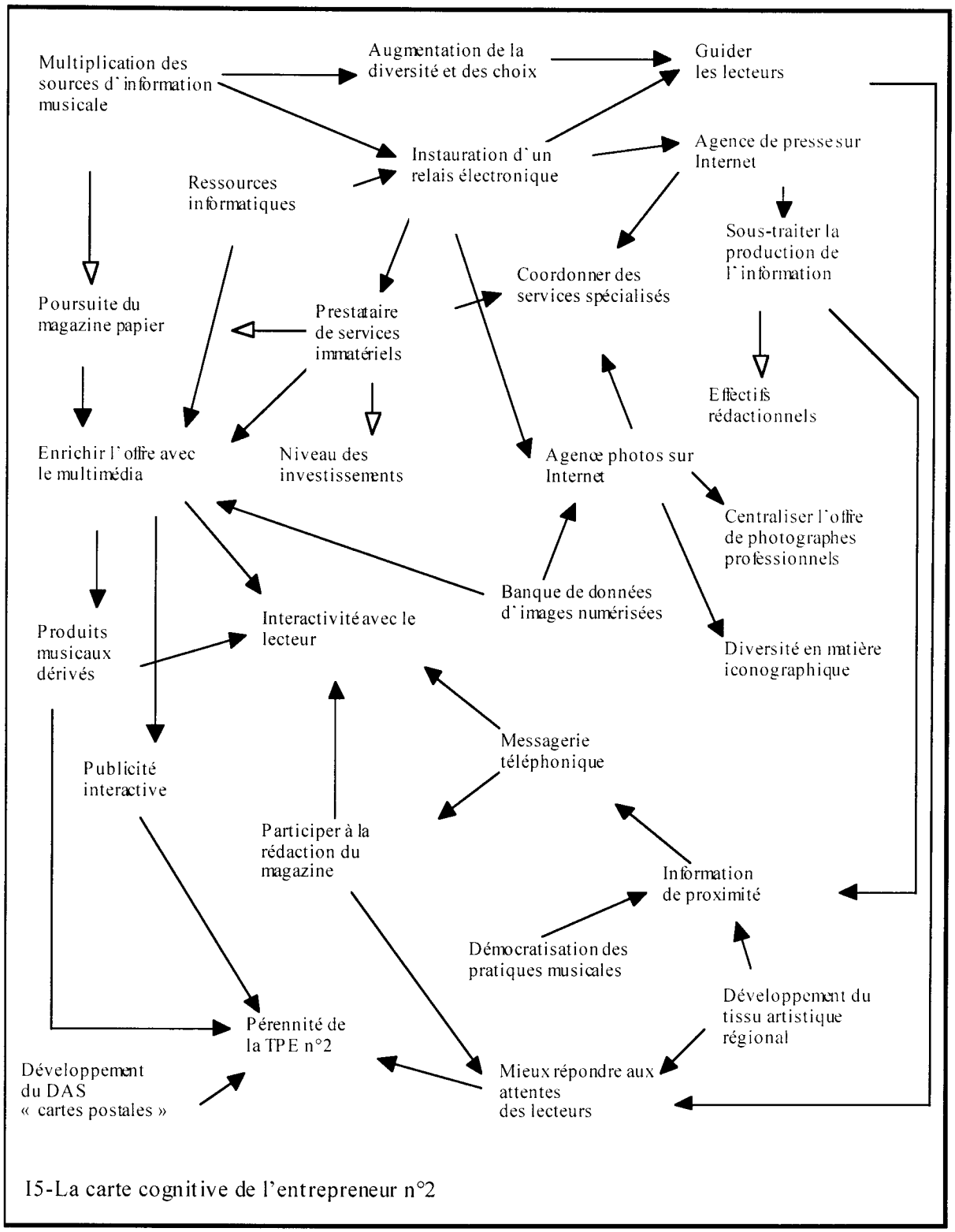
Au sein de ce scénario d'évolution, le gérant imagine aussi la nécessité de disposer dans l'avenir d'une **capacité d'investigation** (**1 lien**), afin de défricher de nouveaux talents par le biais des réseaux électroniques qui hébergent de jeunes artistes sur une multitude de sites, afin de diffuser leurs créations. Il identifie également une **compétence juridique** renforcée (**3 liens**) afin de tenter de contractualiser les accords qui unissent la société et les artistes face à l'apparition de situations inédites et complexes, du fait de la dématérialisation des transactions (notamment en droit international, en droit commercial, en droit de la propriété, de licence et d'enregistrement...). Enfin, il souligne aussi le rôle de la **mise en réseaux** pour stocker les œuvres laissées en dépôt informatique (sur disques durs, lecteurs optiques, DAT...) par les labels fournisseurs (**2 liens**), ainsi que la gestion des droits de propriété intellectuelle générés par leur utilisation (fourniture de services à des consommateurs, mais aussi vente de supports d'animation à des manifestations culturelles, vente de bandes sonores pour génériques télévisuels ou cinématographiques...). En résumé, les principaux éléments constitutifs de l'image projetée de la nouvelle organisation de la TPE n°1 sont les suivants :

Facteurs influençants	Nb liens	Organisation
Dématérialisation du support musical	7	non
Ressources informatiques	5	oui
Développement de la production	4	oui
Spécialisation des ressources humaines	4	oui
Apparition de nouvelles techno info.	3	non
Complexité juridique	3	non
Internalisation de la fixation	3	oui
Capacité en marketing d'incitation	3	oui
Diversification de l'offre	3	non
Démocratisation des pratiques musicales	3	non
Chiffre d'affaires	2	non
Capacité de mise en réseaux	2	oui
Ressources financières	1	oui
Formation continue	1	oui
Pratique du mixage	1	non
Pressions environnementales	1	non
Capacité de contractualisation	1	oui
Capacité d'investigation	1	oui
Instauration du commerce électronique	1	non
Durée de vie des produits	1	non

I4-Les principaux éléments constitutifs de l'organisation future d'après l'entrepreneur n°1

En définitive, force est de constater que l'effort d'imagination produit par l'entrepreneur n°1 est davantage centré sur les « moyens » que sur les « résultats ». Ainsi, avec 10 facteurs influençants pouvant être considérés comme de futurs éléments constitutifs de l'organisation virtuelle de la TPE n°1 (contre seulement 3 facteurs influencés correspondant à des déterminants de la valeur de demain), il apparaît clairement que le chef d'entreprise privilégie dans son système cognitif l'organisation à son environnement commercial. **Selon la typologie proposée lors de la première partie, il peut donc être qualifié de « myope faible » en tenant compte du fait qu'il « visionne mieux de près que de loin ».** De plus, son champ visuel sera considéré comme « large » car sa vision stratégique semble peu contextuelle.

A l'inverse, le cas de la TPE n°2 va révéler que **l'effort d'imagination de son dirigeant porte principalement sur l'évolution des besoins des clients au détriment des moyens à mettre en place pour les satisfaire**. Au départ, sa carte cognitive comporte 28 concepts principaux :



I5-La carte cognitive de l'entrepreneur n°2

L'analyse de cette carte stratégique révèle que sur 22 concepts considérés comme des résultats, **10** s'apparentent (plus ou moins) à des déterminants de la valeur future. Avec **4 liens**, les plus importants concernent la **mise en place d'une interactivité avec le lecteur**, ainsi que la volonté du dirigeant d'enrichir l'offre avec des **produits dérivés issus du multimédia**. En fait, ces deux concepts influencés sont fortement liés, car si l'on en croit le chef d'entreprise, c'est l'apparition de nouvelles formes de médias qui permettrait d'instaurer cette interactivité avec le lecteur. Le développement des sites musicaux sur Internet et des bornes d'écoute chez les détaillants, ainsi que l'apparition des CD-ROM au sein des magazines musicaux s'inscrivent dans cette logique. En effet, par les relations en temps réel qu'ils instaurent, ils permettraient de repousser les limites de simples échanges unilatéraux entre l'entreprise qui fournit de l'information statique et le lecteur confiné dans un rôle passif. Ils favoriseraient ainsi la participation directe des lecteurs à la rédaction du magazine en posant des questions sur les thèmes qu'ils souhaitent voir aborder (**1 lien**).

A côté de ces premières fonctionnalités, on trouve également deux autres préoccupations centrées sur les clients, qui possèdent trois liens chacune. Elles concernent, en premier lieu, l'importance accrue de l'**information de proximité auprès des lecteurs** face, notamment, à la démocratisation progressive des pratiques musicales et au développement du tissu artistique régional (lieux de manifestation, studios d'enregistrement, formations amateurs...).
La deuxième préoccupation concerne le fait de **mieux répondre aux attentes des lecteurs**, notamment en proposant une sorte de « guide électronique » afin de les **conseiller**. Ainsi selon l'entrepreneur n°2, si le développement du multimédia peut favoriser l'interactivité, on risque d'assister à une probable **multiplication des sources d'information musicale** (en provenance notamment des maisons de disques et des sites sur Internet) qui conduirait à en compliquer l'accès. Face à cette évolution, le chef d'entreprise envisage de proposer de nouveaux services aux lecteurs afin de les aider à s'orienter devant des choix pléthoriques en fonction du type d'information qu'ils recherchent (chroniques musicales, biographies, discographies, filmographies et bibliographies, dates de tournées et de sorties de disques...). Ainsi, selon lui, le métier d'éditeur de presse musicale pourrait évoluer vers celui de prestataire de services immatériels. Le magazine tendrait à évoluer vers une sorte de « relais électronique » toujours spécialisé dans la **fourniture d'informations musicales, mais aussi d'informations thématiques sur l'information musicale** disponible. A terme, le gérant imagine d'étendre les services de ce relais en direction d'autres catégories d'utilisateurs, notamment les professionnels de l'information (presse écrite nationale et internationale, télévisions et radios, AFP, éditeurs...) sous la forme d'une **agence de presse électronique.** Confrontés à une crise importante, certains médias nationaux pourraient à l'avenir chercher à réduire leurs effectifs, notamment en **sous-traitant la rédaction** auprès de TPE de presse spécialisées (**1 lien**). L'entrepreneur n°2 imagine enfin qu'un tel relais permettrait aussi d'**accroître la diversité et la qualité de l'offre en matière iconographique** en direction de ces professionnels, en centralisant l'offre de photographes travaillant en freelance au sein d'une **agence photos électronique** (**2 liens**).

En résumé, parmi l'ensemble des résultats présents au sein de la carte stratégique de l'entrepreneur n°2, il est possible d'identifier les déterminants de la valeur future suivants :

Facteurs influencés	Nb liens	Valeur
Interactivité avec le lecteur	4	oui
Enrichir l'offre avec le multimédia	4	oui
Pérennité de la TPE n°2	4	non
Information de proximité	3	oui
Mieux rép. aux att. des lecteurs	3	oui
Coordonner des services spécialisés	3	non
Agence photos sur Internet	2	non
Guider les lecteurs	2	oui
Instauration d'un relais électronique	2	non
Poursuite du magazine papier	1	non
Prestataire de services immatériels	1	non
Niveau des investissements	1	non
Agence de presse sur Internet	1	non
Sous-traiter la production de l'info.	1	oui
Effectifs rédactionnels	1	non
Centraliser l'offre de photographes pro.	1	non
Diversité en matière iconographique	1	oui
Messagerie téléphonique	1	non
Participer à la rédaction du magazine	1	oui
Augment. de la diversité et des choix	1	non
Produits musicaux dérivés	1	oui
Publicité interactive	1	oui

I6-Les principaux déterminants de la valeur future d'après l'entrepreneur n°2

Face à cette étude des résultats projetés, l'analyse des moyens est moins explicite. En effet, parmi les concepts influençants présents au sein des énoncés discursifs de l'entrepreneur n°2, seulement **3** s'apparentent distinctement à des éléments constitutifs de l'organisation virtuelle de la TPE n°2. Si avec 4 liens la mise en place de ces **relais électroniques** apparaît clairement comme l'outil principal du changement organisationnel, le dirigeant ne semble pas disposer, a priori, d'idées précises sur les moyens qu'ils nécessiteraient pour leur réalisation.

Pour ce qui concerne la mise en place d'une agence photos électronique, le chef d'entreprise envisage d'exploiter la **banque de données d'images numérisées** qu'il possède déjà (**2 liens**). Elle regrouperait, au départ, les propres stocks d'archives iconographiques de la TPE n°2, enrichis ultérieurement par celles de photographes profes-

sionnels adhérents au sein d'un site informatique accessible par mots clés (tels des dates, des artistes, des tendances musicales, des labels, des titres de disques...).

Les moyens à détenir pour assurer le développement de l'interactivité demeurent eux aussi confus. S'il imagine mettre en place une **messagerie téléphonique** pour les lecteurs désireux de poser des questions (**2 liens**), il reste hésitant sur la production de CD-ROM. Là encore, l'entrepreneur n°2 envisage une nouvelle utilisation de ses ressources informatiques existantes. Tout au plus, envisage-t-il de développer de nouvelles compétences informatiques afin de concevoir des CD-ROM proposés gratuitement au sein du mensuel contenant, notamment, des séquences audiovisuelles sur des artistes chroniqués (interviews, extraits de titres, bandes d'annonce...), ainsi que des illustrations iconographiques diverses (photographies, pochettes de disques, affiches de concert, captures d'images de sites musicaux sur Internet...).
Le dirigeant projette des développements comparables auprès des annonceurs. Ainsi, l'instauration d'espaces publicitaires interactifs sur CD-ROM et de compilations d'artistes gratuites permettraient aux maisons de disques de disposer d'un support marketing plus puissant que les simples publicités papier actuelles. Par les écoutes et les sélections qu'ils autorisent, ces supports numériques offriraient ainsi aux lecteurs la possibilité de se faire une opinion beaucoup plus précise en écoutant directement des artistes, plutôt qu'en lisant de simples chroniques ou publicités écrites. En résumé, les éléments projetés de la nouvelle organisation de la TPE n°2 pourraient être les suivants :

Facteurs influençants	Nb liens	Organisation
Instauration d'un relais électronique	4	non
Prestataire de services immatériels	4	non
Agence photos sur Internet	3	non
Multiplication des sources d'info. musi.	3	non
Enrichir l'offre avec le multimédia	3	non
Agence de presse sur Internet	2	non
Sous-traiter la prod. de l'info.	2	non
Participer à la rédaction du magazine	2	non
Messagerie téléphonique	2	oui
Banque de données d'images numérisées	2	oui
Dével. du tissu artistique régional	2	non
Ressources informatiques	2	oui
Produits musicaux dérivés	2	non
Information de proximité	1	non
Démocratisation des pratiques musicales	1	non
Mieux répondre aux attentes des lecteurs	1	non
Développement du DAS « cartes postales »	1	non
Publicité interactive	1	non
Poursuite du magazine papier	1	non
Guider les lecteurs	1	non
Augment. de la diversité et des choix	1	non

17-Les principaux éléments constitutifs de l'organisation future d'après l'entrepreneur n°2

L'examen de l'acuité stratégique de l'entrepreneur n°2 révèle qu'il manifeste donc une plus grande aptitude à « visionner » sur les attentes futures des clients que sur les moyens à mettre en œuvre pour les satisfaire. Ainsi, avec 10 facteurs influencés contre seulement 3 facteurs influençants, le dirigeant semble favoriser la production de concepts en direction de la valeur dans son schème cognitif. **Selon la typologie proposée, l'entrepreneur n°2 sera donc qualifié d'« hypermétrope » car il « visionne mieux de loin que de près »** et une démarche de prospective devrait alors être entreprise afin de l'aider à approfondir sa réflexion quant aux moyens à mobiliser pour répondre aux attentes futures des clients.

De plus, l'**aspect contextuel** de sa vision stratégique apparaît clairement au niveau de ces moyens, car on retrouve au sein de sa vision stratégique les principaux éléments constitutifs de son organisation actuelle. Ainsi, contrairement à sa composante centrée sur la valeur, il « visionne » des moyens qu'il possède déjà plus ou moins (et qui, de toute façon, restent à sa portée). Contrairement à l'entrepreneur n°1, son champ de vision peut donc être considéré comme **étroit**.

Conclusion

Dans l'esprit du célèbre article de T. Levitt (1960), un entrepreneur peut être frappé d'une « myopie marketing » dès lors qu'il considère plutôt sa petite entreprise comme un processus de production de biens/services que comme un processus de satisfaction des clients. Plus généralement, compte tenu de la nature de son cadre de référence (focalisé parfois sur les moyens ou sur les résultats), de ses centres d'intérêts, de son système de valeurs, de ses préoccupations présentes, de ses convictions, de ses objectifs personnels et professionnels, etc., le **champ de vision** de l'entrepreneur peut se révéler plus ou moins large. De plus, l'examen de l'acuité stratégique de son dirigeant peut conduire à diagnostiquer d'éventuelles défaillances dans la production des images mentales que comporte sa vision stratégique. Ainsi, l'étude de cas consacrée à la TPE n°1 a permis de mettre en exergue la prégnance des facteurs stratégiques internes (ressources, capacités, compétences-métier et savoir-faire...) sur des facteurs stratégiques concernant les clients et leurs attentes. A l'inverse, le cas de la TPE n°2 a permis de montrer que le chef d'entreprise privilégie dans son système cognitif les déterminants de la valeur (valeur du produit et des services accolés, valeur d'image, coût en argent, coût en temps, coût en énergie, coût psychologique...) au détriment des moyens à mettre en place à l'avenir pour la créer.

Ainsi, dans le cas où la TPE est engagée dans un cycle transformationnel les premiers résultats empiriques obtenus permettent, selon nous, de prolonger la réflexion menée sur la problématique de la vision stratégique de l'entrepreneur en contexte de petite entreprise. Dans une optique **préventive**, ce dernier devrait, en effet, « faire contrôler régulièrement sa vision stratégique » afin de détecter d'éventuelles « pathologies », et ce de façon précoce.
Dans une optique **curative**, l'examen de l'acuité stratégique de l'entrepreneur pourrait permettre également de vérifier si une perte de compétitivité de la petite entreprise n'est pas due en partie à une « baisse d'acuité stratégique » de son dirigeant (par exemple, rétrécissement du champ de la vision stratégique, focalisation excessive sur certains éléments avec l'âge, perte progressive de la vision de près et/ou de loin, etc.). Des recherches complémentaires devront alors être engagées pour proposer des « thérapies » appropriées en fonction du type d'affection visuelle diagnostiquée : modules de formation afin d'approfondir la démarche de prospective, mise en place d'une capacité de veille pour alimenter l'effort d'imagination engagé, constitution de cercles de réflexion...

Bibliographie

D'Amboise G. et Bouchard S. (1990), « De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations », WP, N°90-02, Université Laval, Québec, 34 pages.

Baize D. (1994), « De la dualité des compétences de l'organisation et des risques de l'ex cellence », Université de Caen, WP, N°47, 17 pages.

BCG (1991), « La plate-forme stratégique », conférence pour dirigeants d'entreprise, 21 pages.

Bettis R.A. et Prahalad C.K. (1988), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Managemement Journal,* N°9, pages 24 à 31.

Carrière J.B. (1991), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationnale PME,* pages 34 à 56.

Cossette P. (1989), « Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude de cartographie cognitive », Thèse de Doctorat Ph.D., 220 pages.

Cossette P. (1994a), « La carte cognitive idiosyncratique » in *Cartes cognitives et organisations*, Editions Eska, pages 113 à 154.

Cossette P. (1994b), « 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 », actes de la 39ème conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg, pages 73 à 82.

Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, 444 pages.

Filion L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Editions de l'entrepreneur, 270 pages.

Filion L.J. (1994), « Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique », actes de la 39ème conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg, pages 119 à 126.

Gervais M. (1995), *Stratégie de l'entreprise,* Economica, 599 pages.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1990), « Les stratégies du soleil levant », *Harvard-L'Expansion,* pages 6 à 19.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1993), « La stratégie à effet de levier », *Harvard L'Expansion*, N°69, pages 43 à 54.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur,* InterEditions, 327 pages.

Koenig G. (1990), *Management stratégique*, Nathan, 400 pages.

Levitt T. (1960), « Marketing myopia », *Harvard Business Review*, pages 45 à 56.

Lorsch J.W. (1986), « Managing culture : the invisible barrier to strategic change », *California Management Review*, Vol. 29, N°2, pages 95 à 109.

Marchesnay M. (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », *Problèmes Economiques*, N°2276, pages 26 à 32.

Martinet A.C. (1983), *Stratégie*, Vuibert Gestion, 320 pages.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 422 pages.

Mintzberg H. (1987), « Stratégie et artisanat », *Harvard-L'Expansion*, pages 94 à 104.

Mintzberg H. (1990), *Le management : voyage au cœur des organisations,* Editions d'Organisation, 458 pages.

Penrose E.T. (1963), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 223 pages.
Sairi R. (1992), « Planification dans les PME : une grille d'analyse », IAE de Rennes, WP, N°37, 27 pages.
Senge P. (1990), *La cinquième discipline,* First, 462 pages.
Tregoe B. et Zimmerman J. (1989), *La vision stratégique en action,* Editions d'Organisation, 219 pages.
Westley F. et Mintzberg H. (1987), « Strategic vision : levesque and lacocca », WP, N°87-23, Université de Mc Gill, 28 pages.