

**ESSAI DE CONCEPTUALISATION DE LA NOTION DE FACTEUR CLÉ DE
SUCCÈS ET DE FACTEUR STRATÉGIQUE DE RISQUE
OU
FAUT-IL TOUJOURS APPELER LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :
« FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS » ?**

Thierry VERSTRAETE

Maître de conférences associé à l'IAE de Lille,
CLARÉE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises), URA
CNRS 936.

Membre du GREMCO (Groupe de Recherche sur les Méthodes de Contrôle Organisationnel).
104, avenue du peuple Belge, 59000 Lille, France
Tél. 03 20 12 34 50 Fax. 03 20 12 34 00
Email : Thierry.Verstraete@iae.univ-lille1.fr

I. Introduction

Deux points circonscrivent la portée du concept ici proposé. Tout d'abord il concerne les entités téléologiques (le système qu'est la firme est supposé être une telle entité), c'est-à-dire guidés par un but ou tout au moins par une vision. Les exemples s'appuient sur l'image de l'entrepreneur, vu comme un organisateur, porteur du but de l'entité qu'il pilote à travers la vision qu'il a du futur de la firme, ou encore, comme le propose Bréchet (1994), comme porteur du projet d'entreprise. Le deuxième point est donc que l'entité est pilotée et dirigée par un leader qui inculque sa culture et sa vision au groupe (Schein, 1989). S'il y a dans l'entreprise multiplicité des schèmes d'interprétation, il reste que certains acteurs comme l'entrepreneur, par leurs décisions et actions, engagent davantage la firme dans une certaine trajectoire (surtout dans les PME et les jeunes firmes). Il est possible de passer de l'entrepreneur à la coalition dominante en utilisant ce que Martinet (1984) appelle le noyau stratégique : « nous appellerons noyau stratégique le groupe (composé de 1 à n individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution et créatrices de l'entreprise. Il peut s'enrichir en s'agréant des individus puisés dans l'organisation (cadres...) ou à l'extérieur (experts, conseils, "alliés") » (p.40). Ici, l'entrepreneur constitue le noyau stratégique. Les précisions nécessaires à l'acceptation des propositions de notre étude dans un contexte plus large (notamment relativement à l'unité de but, ou du passage de la vision du niveau idiosyncrasique au niveau collectif) obligent des développements qui ne peuvent prendre place dans le cadre restreint de cette communication (concernant le passage de l'entrepreneur à la coalition dominante voir Kœnig, 1996, p.61).

En préalable, il nous reste à faire une précision d'ordre épistémologique. Bien que le concept s'attache principalement aux perceptions des acteurs (notamment à la vision de l'entrepreneur), il ne postule la réalité exclusivement comme construite ou comme objective, donnée. Considérer la réalité comme construite (ou subjective), c'est admettre qu'une partie de cette construction peut être ordonnée; si on la considère comme ordonnée (ou objective), on n'oubliera pas que l'ordre d'un système social est relatif à l'observateur, à son interprétation. Parmi les éléments qu'un individu perçoit comme importants pour la réussite du projet qu'il mène, certains sont plus objectifs que d'autres, selon qu'ils soient matériels, biologiques, mentaux ou artificiels (artefacts) et selon qu'ils soient « objectivés » par le social (cf. le processus d'objectivation décrit par les psychologues sociaux).

II La notion de FCS.

L'origine de la notion de Facteur Clé de Succès (FCS)¹ peut être située à la publication en 1961 dans la Harvard Business Review d'une étude de Daniel (1961) portant sur l'inadéquation du système d'information au management. Alors que la structure des entreprises avait largement changé (notamment après la seconde guerre mondiale) sous l'impact des trois facteurs majeurs que furent la forte croissance, la diversification et l'internationalisation des marchés, les systèmes d'information étaient restés statiques. Les changements organisationnels ont fait apparaître de nouveaux métiers, de nouvelles responsabilités, de nouvelles autorités décisionnelles entraînant logiquement de nouveaux besoins en information aussi bien d'origine externe (notamment sur l'environnement politique, social et compétitif), qu'interne (permettant d'analyser les forces et faiblesses de la firme). Outre les données de nature quantitative, constituants essentiels du système d'information à l'époque, le besoin d'informations sur des variables de nature plus qualitative s'est fait sentir. A la firme d'identifier parmi ces deux types de variables les « success factors »². Ils sont généralement de l'ordre de cinq à six, et c'est, selon Daniel, sur ces facteurs que doit se focaliser le système d'information nécessaire à la planification.

Avec l'idée de ne retenir que les cinq à six facteurs majeurs, déterminants du succès de la firme et permettant de fonder durablement un « avantage concurrentiel », la notion de FCS

¹ Malgré la différence fondamentale entre un FCS et Facteur Stratégique de risque (FSR), le lecteur nous pardonnera l'utilisation parfois exclusive du terme de FCS dans le but de ne pas alourdir le texte. L'idée de FSR est toujours sous-jacente. Ainsi lorsqu'est évoqué la maîtrise de FCS, sont sous-entendus les paradèmes qu'il convient d'élaborer à l'influence des FSR.

² Daniel utilise ce terme, celui de Key Success Factor serait du cabinet AD Little, mais la notion peut être attribuée à Daniel. En fait chacun y va de son vocable. Ont ainsi été proposés les vocables de « vital signs », de « facteurs stratégiques de l'industrie », etc.

naissait. Cette notion inspire la stratégie, le contrôle, la définition du système d'information, le marketing, ... en fait toutes les branches des sciences de gestion (la présente section ne prétendra donc pas à l'exhaustivité). Non sans excès parfois, lorsque les auteurs tendent à faire de telle ou telle variable « la » clé de la réussite. Les critiques dont fait l'objet la notion de FCS constituent d'ailleurs en fait plus des condamnations d'une vision trop rationnelle (ex: « la » clé de la réussite mentionnée précédemment, la confusion entre FCS et indicateurs de performance comptable) qu'une remise en cause fondamentale de la notion ici présentée. Cela semble avoir fait l'objet d'un consensus lors d'une table ronde organisée lors du dernier congrès international francophone de la PME (1996).

Une notion avant tout stratégique, paradigmatique pour le contrôle.

Dans la droite ligne des recommandations de Daniel, Rockart (1979) s'inspire des travaux du MIT (Massachusetts Institute of Technology) pour présenter une méthode destinée à déterminer les informations dont ont réellement besoin les managers pour diriger. Cette méthode est basée sur l'identification des FCS, sur leur pondération et sur les critères à retenir pour leur mesure. Les managers se plaignent de recevoir une pléthore d'informations (chaque subordonné pensant bien souvent que toutes celles contenues dans le rapport qu'il vient d'établir sont essentielles³). Généralement ils reconnaissent ne pouvoir tout traiter. Au regard des capacités cognitives limitées de chacun, modérer le volume d'informations est sage (Duncan, 1990). L'esprit est une ressource rare et doit être vu comme une contrainte dans les capacités des managers. Le fait que ces derniers soient impliqués dans de multiples activités (Mintzberg, 1973) ne facilite pas le choix et le traitement qu'ils doivent opérer de l'information.

La méthode du MIT propose de se focaliser sur les variables majeures que chaque manager a effectivement besoin de suivre. Elle prévoit des entretiens avec chaque niveau de la hiérarchie pour répertorier ces variables⁴. Il ne s'agit pas de tout considérer comme FCS, mais chacun est à même d'identifier dans son environnement proche les variables importantes pour son action. Le système de contrôle peut ainsi s'attacher à faire remonter des différents niveaux ou

³ A ce titre Mintzberg a remarqué que les managers ne passent qu'une infime partie de leur temps à l'étude des rapports qui leur sont adressés.

⁴ Rockart suggère de coordonner l'information à l'aide d'une base de données informatisée. C'est l'objet des actuels EIS (Executive Information Systems) de fournir aux managers un accès facile à l'information relative aux FCS (Watson, Rainer & Koh, 1991). Un EIS « est un outil informatique qui met au point, filtre et organise l'information du manager afin que ce dernier en tire le meilleur parti. Le dirigeant peut ainsi se concentrer sur l'information qui l'intéresse réellement, sans se perdre dans des données secondaires foisonnantes » (Gervais, 1991).

centres opérationnels l'information relative à l'évolution des FCS. C'est souvent dans le cadre du travail opérationnel que l'évolution d'un facteur sera identifiée. Les opérationnels sont en prise directe avec le marché, ils sont en mesure de percevoir toute modification rapidement. A ce titre et comme l'ont souligné nombre d'auteurs, les approches de type « top-down » et « bottom-up » doivent être réconciliées. La stratégie peut ainsi être considérée comme l'affaire de tous, comme le soulignent Atamer et Calori (1993) : le caractère stratégique d'une décision ou d'une action est relatif. Cela même si, comme le précise à juste titre Thiétart, à chaque niveau de décisions correspondent des caractéristiques différentes de la stratégie et parler de stratégie au niveau d'une direction générale est différent d'en parler à celui d'une activité : « les point d'application, les préoccupations, les spécificités de la décision stratégique ne sont pas les mêmes » (Thiétart, 1993, p.18).

De plus, le raccourcissement des cycles de vie des produits n'est pas sans accélérer les changements et impose un suivi à tous les niveaux de la ligne hiérarchique. La remontée de l'information peut confirmer des « présomptions stratégiques », annoncer un changement non anticipé, mettre en évidence la détection de nouveaux FCS. L'innovation est l'exemple type de l'apparition de nouveaux FCS. Elle transforme les règles du jeu (Kœnig, 1990), non sans danger parfois, même pour leur promoteur car elle peut déstabiliser le secteur dans des proportions non prévues, non maîtrisables ou non contrôlables.

En matière de contrôle, la notion de FCS permet la détermination des orientations majeures du contrôle de gestion (Bouquin, 1986; Ardoin, Michel & Schmidt, 1986). Le système de contrôle serait lui-même FCS dans son adéquation à l'entreprise et les possibilités d'évolution qu'il autorise au regard des variables clés. « Le système de contrôle doit être adapté à l'industrie dans laquelle l'entreprise opère et aux stratégies spécifiques qu'elle a adoptées; il doit identifier les facteurs critiques de succès qui devraient faire l'objet d'une attention constante et soignée pour que l'entreprise soit efficace et éclairer la performance en regard de ces variables clés à tous les niveaux de gestion » (Anthony, Dearden & Vancil, 1972). En fait, par le système d'information en place, le contrôle de gestion doit pouvoir rendre compte du suivi et de la maîtrise des FCS.

L'acception large du « contrôle » défendue par Bouquin, inspiré par Anthony (1965), profite largement de la notion de FCS. Ce contrôle, entendu comme maîtrise, considère trois niveaux : le contrôle d'exécution (niveau des responsables opérationnels), le contrôle stratégique (niveau de la direction) et le contrôle de gestion (lequel effectue la jonction entre les deux

niveaux précédents). La représentation de ce modèle met en exergue un dispositif gigogne, « à la fois parce que la circulation de l'information exclut le cloisonnement, et parce que chaque système emprunte au système de rang inférieur » (Bouquin, 1991, p.34). Cela est d'autant plus vrai dans les entreprises de petite taille (le dirigeant de PME peut avoir la triple casquette de stratège, de contrôleur et d'opérationnel). Ce concept, qu'il convient donc peut-être d'aménager selon la taille de l'entreprise, permet néanmoins de souligner le lien qui doit exister entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Souci essentiel si l'on partage la conviction que l'échec de nombreuses firmes s'explique par l'incapacité à passer des grandes orientations de la stratégie aux actions précises qui sont nécessaires pour acquérir un avantage concurrentiel (Porter, 1986). Une bonne déclinaison de la stratégie doit se vérifier au niveau des activités puisque chacune d'entre elles contribue à la maîtrise des FCS. Il convient d'opérationnaliser cette déclinaison, de traduire les FCS en actions. C'est dans ce principe que se fonde l'idée du contrôle de l'entreprise, chaque activité devant être maîtrisée pour que les FCS le soient, ou tentent de l'être (c'est dans ce principe aussi que se fonde la pertinence d'une comptabilité basée sur les activités). Il peut en effet y avoir des FCS que l'entreprise ne peut maîtriser faute de pouvoir engager les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités afférentes et à leur coordination. Cette situation ne devrait pas être sans provoquer un questionnement stratégique fondamental.

Identification des facteurs : une démarche plus ou moins rationnelle, finalement soumise à l'interprétation des individus.

Les FCS ne se présentent pas spontanément à la firme et les FCS des uns ne sont pas les FCS des autres, notamment selon la méthode (lorsque méthode il y a) déployée pour leur identification. Toute une série d'instruments peut servir à cette identification (Leidecker & Bruno, 1984). Les démarches d'identification des FCS peuvent être regroupées en deux familles : les démarches d'essence analytique et les démarches d'essence heuristique (Desreumaux, 1993; le terme heuristique est présenté en détail dans Verstraete, 1996). Schématiquement, les premières suivent une démarche rationnelle. Elles se focalisent généralement sur l'analyse de la concurrence, qui devrait être un préalable évident à toute formulation stratégique. Parmi ces démarches on trouve par exemple les grilles bien connues de Porter (structure du secteur; chaîne de valeur), les outils de l'analyse stratégique classique (cycle de vie; courbe d'expérience; modèle PIM'S; méthodes d'analyse de portefeuille d'activités type BCG, AD Little ou Mc Kinsey, le benchmarking, etc.). Les secondes font

davantage appel à l'intuition, à l'imagination et aux représentations des acteurs pour identifier ce qu'ils perçoivent comme FCS et/ou FSR (Verstraete, 1996). Ces démarches sont, entre autres, le recours aux jugements d'experts, l'analyse historique, les méthodes graphiques ou visuelles, par exemple l'analyse de champ de forces ou encore les arbres de décision et les graphes de pertinence, la méthode morphologique, le brainstorming, la synectique ou technique des analogies, la cartographie cognitive, la prospective (laquelle combine heuristique et démarche analytique pour le traitement de la base des variables clés).

Les démarches d'essence heuristique font ainsi davantage appel à l'intuition, à l'imagination et aux représentations des acteurs pour identifier ce qu'ils perçoivent comme FCS. Certaines démarches combinent intuition, représentations et analyse. Mais dans tous les cas, au niveau stratégique de l'entreprise, que l'identification s'appuie sur des démarches plus ou moins « rationnelles », les facteurs retenus sont ceux que les acteurs influençant la trajectoire de l'entreprise perçoivent effectivement comme FCS. Selon Joffre et Koenig (1992), les facteurs de compétitivité font l'objet à certaines périodes d'un consensus qui résulte d'un processus collectif d'apprentissage. Cet apprentissage est lié à l'interprétation que se font les acteurs de la situation; en fait c'est la représentation de l'acteur qui au final retient tel élément comme FCS. Les différences d'interprétation d'une firme à l'autre conduit à des stratégies différentes⁵.

Certains facteurs, notamment ceux qui peuvent être considérés comme matériels, sont plus « objectifs » que d'autres; mais c'est le consensus dont nous parlent Joffre et Koenig qui confère avant tout une certaine objectivité à un facteur, même si son élévation au rang de FCS est éminemment subjective. Parfois, qu'importe que la variable identifiée soit effectivement (ou objectivement) FCS ou non car l'acteur peut disposer des moyens lui permettant d'imposer cette variable comme FCS où, alors que la lecture qu'il fait de l'environnement est « fausse », ses actions peuvent conduire à l'émergence de nouveaux facteurs qu'il convient de considérer. « Si le respect des règles du jeu est, en apparence, une condition nécessaire du succès, l'entreprise scrupuleuse n'est pas à l'abri des concurrents irrespectueux des usages » (Joffre & Koenig, 1992).

S'ajoute aux difficultés liées à l'identification, et à la maîtrise, des FCS celles relatives à l'identification et aux parades qu'il convient d'élaborer à l'encontre des facteurs stratégiques de risque (FSR). Récemment, Bouquin (1997) identifie deux FSR. Le premier résulte du caractère spéculatif de la stratégie et doit conduire à la mise en place de procédures d'alerte. Le second concerne la déclinaison de la stratégie et plus spécifiquement le « risque d'agence », lequel traduit la divergence des intérêts initialement poursuivis avec celui du manager local. Bien qu'ayant emprunté le terme de FSR à Bouquin, notre acception en est différente, comme le démontre les prochaines sections (ce qui n'empêche pas l'intégration des deux FSR qu'il évoque). Schématiquement un FSR se distingue d'un FCS parce qu'il n'est pas maîtrisable, soit temporairement, soit définitivement. Ainsi les conditions météorologiques peuvent être qualifiées de FSR pour une entreprise agricole. Elles influencent l'évolution de ses résultats. L'exploitant peut néanmoins prévoir des parades à certaines conditions défavorables (serres, drainage, etc.).

Il est aussi important d'identifier les FSR que les FCS, d'analyser la façon dont les uns et les autres évoluent, notamment selon la maturité du secteur (Koenig, 1990, op. cit.).

Une notion relativisée par l'objet d'étude.

Les facteurs sont sous contingence sectorielle. Les définitions démontrent généralement que pour les auteurs la notion de FCS est relative au secteur (cf. annexe 1). Ils sont aussi sous contingence temporelle, leur importance varie. De nouveaux facteurs apparaissent, d'autres disparaissent. D'où l'intérêt de suivre leur évolution. Ils sont également sous contingence démographique et sociale, autant du point de vue du potentiel client (potentiel de vente), que du potentiel de ressources humaines (potentiel de production des produits ou services qui seront vendus). Le potentiel humain, facteur doté de conscience et de force stratégique, est actif et peut autant favoriser que s'opposer à la stratégie de la firme, il constitue un facteur majeur de performance (Savall & Zardet, 1995). Il est difficile à suivre, on ne peut mesurer son rendement comme on mesure celui d'une machine (Chanlat, 1990). Les FCS sont aussi sous contingence spatiale. En effet selon qu'une entreprise a des ambitions locales, régionales, nationales ou internationales, les clés de la réussite peuvent être différentes. Ainsi dans le cadre international interviennent des facteurs inhérents aux pays où elle s'implante (notamment culturels), aux parités de change (il convient de maîtriser les techniques

⁵ Ce n'est pas la seule explication possible. Ainsi, bien évidemment, la diversité des buts peut conduire à des stratégies différentes.

appropriées), aux négociations (maîtrise de la négociation, des contrats internationaux), etc. (Urban, 1993).

En quelques lignes viennent d'être relevées quatre contingences à l'interprétation des facteurs: le secteur, le temps, l'espace et le potentiel humain. Au regard des propos précédents il est possible d'y ajouter le niveau hiérarchique (chacun pouvant, à son niveau, identifier les facteurs qu'il lui faut maîtriser et suivre), et l'entreprise elle-même (une compétence clé), etc. Selon le projet du consultant, du chercheur ou de l'opérationnel, il est aussi possible de parler des FCS du projet, par exemple du projet de lancement de produits nouveaux (Salerno & Bénavent, 1990), du projet de création d'entreprise (Papin, 1993)⁶ mais aussi plus largement des FCS du management de projet (Hazebrouck, 1992; Pinto, 1986; Pinto & Slevin, 1988). La notion s'est relativisée à l'objet d'étude et l'on entend parler des FCS de ceci ou de cela⁷. De façon générique on peut relever une triple relativité : 1/ une relativité à l'acteur (ses préoccupations, ses schèmes d'interprétation); 2/ une relativité au projet; 3/ une relativité au temps (les facteurs évoluent). Au regard de cette relativité comment définir ce que seraient les facteurs de succès ou d'échec ? A défaut de pouvoir répondre pour chaque situation de gestion, il semble nécessaire, au regard de cette relativité, de procéder à une abstraction permettant de conceptualiser la notion de FCS (et de FSR), en prenant garde de veiller à ce que le concept puisse ensuite être décliné dans une situation donnée. La prochaine section expose une proposition conceptuelle permettant de dépasser l'acception matérialiste de la notion en tentant de la relier avec celle de facteurs d'évolution de la firme.

III Atteindre les buts par la maîtrise des facteurs d'évolution. **Facteurs maîtrisables, facteurs non maîtrisables.**

L'entrepreneur agit dans un environnement laissant une part plus ou moins grande à sa discrétion managériale. Ainsi, selon la typologie des environnements proposée par Zarka et Jarroson (1995), plus l'environnement tend vers la stabilité plus la réalité souhaitée par le créateur devrait correspondre à un futur déterminé⁸. En effet les forces à l'œuvre dans ce type d'environnement tendent à lui conférer un degré de déterminisme plus prononcé, plus

⁶ Sur les questions à se poser relativement aux FCS de la création d'entreprise voir Saporta (1994), Sammut (1995), Copin & Marion (1992), Livian & Marion (1991) et le travail doctoral dont est issu ce texte.

⁷ La littérature mobilisant le terme de FCS est foisonnante est l'idée n'est pas ici d'en faire soit un inventaire exhaustif soit un état de l'art.

« objectif ». Il convient pour l'entrepreneur d'avoir une perception de l'environnement congruente avec ce qu'est effectivement, à un moment donné, cet environnement, et cela d'autant plus qu'il a peu de poids dans l'environnement qu'il investit, c'est généralement le cas du créateur d'entreprise ex-nihilo. A l'inverse, plus l'environnement est discontinu plus la notion de pari est en mesure de remplacer le futur déterminé par un futur voulu, c'est-à-dire que l'entrepreneur dispose d'une plus grande liberté d'action pour parvenir au futur qu'il souhaite. Mais dans tous les cas il existe une part plus ou moins objective ou « objectivée » dont l'entrepreneur gagne à avoir une représentation congruente. Autrement dit il vaut mieux se tromper à propos de choses malléables que figées ou, pour prendre une métaphore, il vaut mieux se heurter à des plumes qu'à un mur. En fait, selon l'environnement, le but doit se rapprocher plus ou moins d'un futur déterminé, plus ou moins enclin à subir des changements. Quoi qu'il en soit, le futur souhaité par l'entrepreneur correspond toujours à un futur voulu, lequel constitue la primitive de sa stratégie. Plus largement : « une stratégie exprime une configuration voulue du futur de la firme » (Avenier, 1988, p.123). C'est aussi exprimer une configuration voulue de l'environnement, plus ou moins large, car la formation du but, c'est-à-dire les actions entreprises pour l'atteindre, engendrent des réactions de l'existant.

De la notion de but à celle de vision.

Le futur voulu correspond à ce qu'on appelle communément le "but". Celui-ci est une cible (ou plusieurs cibles) à atteindre ou à éviter. Il peut résulter d'une projection, d'une prévision, d'une prospective ou d'une planification (Tabatoni & Jarniou, 1975). La projection est le prolongement dans le futur d'une évolution passée sous certaines hypothèses d'extrapolation ou d'inflexion de tendances. Une prévision est une projection assortie d'une probabilité (le plus souvent une appréciation chiffrée à partir de données du passé et sous certaines hypothèses). Une prospective est un panorama des futurs possibles contingentés par le passé et le jeu des acteurs. Les scénarios construits par la prospective pouvant faire l'objet d'une prévision ou, de façon plus normative, d'une planification. Lorsque le but est formalisé, l'exercice consiste pour les représentants de l'entité sociale à décrire un état prochain, généralement le meilleur possible soit pour l'entité elle-même (jeu concurrentiel), soit pour le système dont elle fait partie (par exemple un secteur d'activité), voire les autres systèmes (c'est le cas, ou ce devrait être, des associations philanthropiques ou d'aides diverses).

⁸ Il est possible de nuancer la notion d'univers stable par celle d'univers domestiqué, comme le propose Koenig (1996). Dans cet univers les évolutions sont prévisibles ou contrôlables.

L'observateur cherchant à identifier le but du système observé se heurte à quelques difficultés, surtout lorsque ce but n'est pas formalisé. Ces difficultés sont les suivantes :

⇒ plutôt que de chercher à atteindre un but, le repérage et l'évitement des états nuisibles peuvent constituer également un guide (Morgan, 1986)... En ce sens un non but peut être vu comme un but... Cette approche aurait d'ailleurs l'avantage, d'après Morgan, de ne pas focaliser exclusivement l'attention sur l'atteinte d'un but unique et permet de sortir d'une vision instrumentale du rapport de la firme avec son environnement;

⇒ l'entité sociale est généralement composée d'acteurs multiples, aux buts multiples. Ces buts sont éventuellement divergents, non avoués, déformés, etc. Cette pluralité rend l'identification d'un but général guidant le système particulièrement délicate, voire impossible;

⇒ plusieurs buts peuvent être poursuivis simultanément. Cette situation se rencontre dans les entreprises disposant d'un portefeuille d'activités. A ce titre les opérations de recentrage correspondent à une prise de conscience des éventuelles conséquences néfastes de cette pluralité;

⇒ les membres participant à l'élaboration du ou des buts ne sont pas forcément internes à l'entité. Des acteurs d'autres systèmes peuvent intervenir dans le gouvernement de l'entité. Il existe des détenteurs d'influences externes (Mintzberg, 1986; Koenig, 1990). Mintzberg (1979) propose de voir les buts d'une firme comme la résultante d'un jeu de pouvoir et d'influence entre « acteurs qui essaient de faire valoir leur point de vue respectif et d'infléchir la volonté de leurs interlocuteurs dans le sens qu'ils souhaitent » (cf. Thiétart, 1993, p.47). Il y a là déploiement de l'exercice de conviction entre acteurs, exercice pouvant s'appuyer sur celui de pouvoir;

⇒ le but est susceptible de se préciser dans l'action, dans l'interaction. Les réorientations stratégiques en sont une illustration. Par exemple un créateur d'entreprise peut repérer une opportunité qu'il souhaite exploiter, même si elle l'écarte de son projet initial;

⇒ le but peut être exprimé de façon très synthétique (ex: un chiffre) ou de façon très générale et peu quantifiable (ex: la qualité d'un service) (Girin, 1990).

Ces difficultés se combinent et font l'objet de moult débats qui renvoient pour l'essentiel aux questions de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977; Mintzberg, 1986; Koenig, 1990), notamment

le pouvoir de jouer sur l'information constituant la base de l'interprétation des autres. S'ajoute ainsi la difficulté d'identifier l'initiateur du but (personne seule ou coalition). Cet initiateur n'a pas obligatoirement pleinement conscience des engagements qu'il prend ni du but qu'il poursuit. Il possède une rationalité limitée et une intra-subjectivité (chaque individu possède des personnalités multiples) conférant au but une éventuelle instabilité. Pourtant le but est vu comme canalisant et guidant les actions entreprises, ainsi se centrer sur celui de l'entrepreneur serait une façon raisonnable d'appréhender l'évolution de l'organisation qu'il pilote ou initie. Il faut toutefois tenir compte de trois réserves majeures qui s'imbriquent :

⇒ la première, mentionnée précédemment, est que, selon un principe réflexif, les actions révèlent le but. Or « la plupart du temps nous ne nous formons pas une image précise du but de notre action » (Livet, 1993, p. 292) et l'action est d'autant plus « tâtonnante » que le but à atteindre est un état (et non un objet comme dans le cas des activités motrices). Autrement dit, un but peut n'être qu'un souhait transitoire puisque l'action, via la réflexivité de l'individu, peut conduire à l'amender;

⇒ la seconde réserve est énoncée par Kœnig : « les buts ne sont qu'une manière commode de désigner le produit d'interactions complexes entre des projets (qu'il ne faudrait tout de même pas évacuer), des phénomènes émergents et des opportunités » (1990, p.15);

⇒ la troisième réserve est que l'action peut provoquer des réactions conduisant l'entité vers une trajectoire qui, à l'extrême, peut être à l'opposé des intentions de son initiateur. Une fois entreprise l'action entre dans un univers d'interactions (Morin, 1990) et son initiateur n'en est plus le seul pilote. L'observation de ce cas peut conduire à prôner le déterminisme de l'environnement (cf. annexe 2) alors qu'il conviendrait d'analyser les actions des acteurs du système, les interactions de ces actions et les intentions des acteurs de l'action. Avec comme difficulté résiduelle celle de distinguer, à la manière de Giddens (1987), l'intentionnel de l'inintentionnel, ce dernier étant la conséquence d'une série d'événements ayant échappé à l'initiateur de la séquence d'actions, chaque événement pouvant devenir une condition non reconnue d'actions ultérieures (sur l'intention voir : Searle, 1985, 1995; Davidson, 1993; Fiset & Livet, 1993).

Cela implique une identification précoce du but pour comprendre les agissements d'un entrepreneur. Néanmoins, comme il a été précédemment mentionné, le but est susceptible de s'amender pour des raisons diverses, l'individu n'a pas forcément conscience du but qu'il poursuit ou peut éprouver des difficultés à l'exprimer, enfin il peut procéder à un exercice de rationalisation qui ne reflète pas son intention réelle. Certes l'entrepreneur peut avoir les

"idées claires". Mais de façon générale, au regard des difficultés que pose la notion de but, il est plus pertinent d'interroger l'individu sur les éléments qu'il perçoit comme importants pour l'évolution de l'entreprise qu'il mène, cela d'autant plus qu'il existe dans son univers cognitif une structure causale qui guide ses actions plus ou moins conformément au but qu'il souhaite atteindre (cf. Heider, 1958, 1971; Kelley, 1967, 1972; Weick, 1979). Ce qui ne veut pas dire que les schèmes causals soient les seuls à expliquer le fonctionnement psychologique humain, mais ils existent et il a été expérimentalement démontré qu'ils influencent les actions de l'individu. Il s'agit donc d'accéder aux représentations de l'individu via ces schèmes, à sa vision stratégique.

Des facteurs de la vision aux FCS et FSR.

L'idée de représentation est liée à l'existence de schèmes interprétatifs, autant d'a priori établis par le système de pensée avec lesquels l'individu aborde et évolue dans les situations auxquelles il est confronté (Abric, 1989). Avec l'idée de schéma causal (Kelley, 1967, 1972) tout se passe comme si l'individu était motivé à atteindre la maîtrise cognitive de la structure causale de l'environnement (Deschamps & Clémence, 1990). Le schéma causal est, selon Kelley, une conception générale que la personne a concernant la manière dont certains types de causes interagissent pour produire un type d'effets particuliers, sous l'influence notamment de ses expériences passées, mais aussi de ses émotions (Damasio, 1995; Vernier & Vincent, 1996). Le schéma causal permet d'intégrer et d'utiliser des informations acquises à des occasions spatiales et temporelles distinctes. Il est mis à jour par un processus de sélection-rétention permettant l'apprentissage (Weick, 1979). Il transforme tout élément d'information en l'effet d'une cause (Moscovici, 1986). La notion de schèmes causals doit être complétée par celle de schèmes d'événements, scripts cognitifs du vécu offrant un éventail de comportements possibles face à une nouvelle situation. Le but de ces scripts est de suggérer un comportement convenant à la situation par la remise en mémoire des situations antérieures. C'est donc à la vision de l'entrepreneur qu'il convient d'accéder, au futur qu'il se fait de son entreprise, sachant que la vision n'est pas nécessairement claire, simple et garante du consensus organisationnel, mais son contenu représente un cadre d'action (« vision et action s'imbriquent ») et possède des fonctions organisationnelles (D'Amboise & Bouchard, 1990; Nkongolo-Bakenka, d'Amboise & Garnier, 1994; Filion, 1990, 1991, 1995). Cela présente l'avantage, par rapport au but (mais auquel la vision peut parfois se réduire), d'accepter l'idée

que la vision peut être aussi vague qu'un rêve ou aussi précise qu'un but à atteindre ou une mission à remplir (Bennis & Nanus, 1985).

En tout état de cause l'entrepreneur identifie, consciemment ou inconsciemment, les éléments (événements, acteurs, biologiques, mentaux, artificiels, ...) sur lesquels il pense, consciemment ou inconsciemment, devoir agir pour guider l'organisation qu'il pilote ou initie vers le futur qu'il souhaite. Par commodité de l'exposé on appellera ces éléments « facteurs d'évolution », ou encore « facteurs d'évolution perçus » puisqu'ils sont les éléments perçus comme influant sur l'évolution de la firme. Il est important, quel que soit le contexte, de considérer cette idée de perception car les réalités sont loin de ne pas poser de problèmes d'interprétation (Kœnig, 1996).

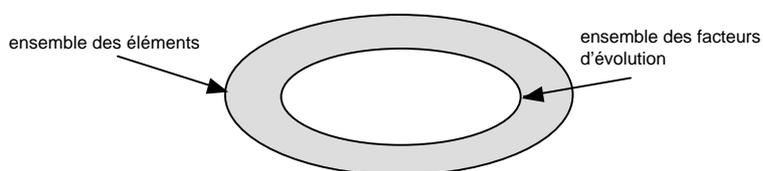


Figure 1 : éléments et facteurs d'évolution

Ainsi dans l'ensemble des éléments (éléments matériels ou immatériels, événements, acteurs, relations ou interactions, etc.) constituant le système dans lequel baigne l'entité pilotée ou en création, l'individu identifie des éléments nommés ici facteurs d'évolution qu'il perçoit comme influençant la trajectoire que prendra, ou devrait prendre selon ses souhaits, cette entité (Figure 1). Sous réserve de congruence entre la perception de l'entrepreneur et la réalité à laquelle il se confronte⁹, pour conduire le système vers l'état désiré (la formation de la stratégie) il convient de savoir sur quels facteurs il faut agir en priorité, quels facteurs il faut mesurer pour vérifier que la conduite se fait selon les désirs exprimés, quels facteurs risquent d'entraver l'atteinte du futur voulu. Il s'agit en fait d'identifier les facteurs qui sont ou seront les véritables **moteurs** de l'évolution ou **freins** à l'évolution de l'entité. Les efforts de l'entrepreneur doivent porter sur la maîtrise de ces facteurs, or il ne saurait tout maîtriser (c'est d'autant plus vrai dans le cadre des PME ou dans celui de la création d'entreprise). Dans l'ensemble des facteurs, et plus largement dans l'ensemble des éléments, certains sont

maîtrisables, d'autres non. Cette éventuelle maîtrise dépend de conditions telles que les moyens (fonds, compétences, etc.) dont dispose l'entité pour maîtriser l'élément, la congruence de la représentation qu'a l'entité de cet élément, la réaction des autres entités, etc. Ainsi serait appelé facteur maîtrisable pour une firme durant la période t tout élément qu'elle est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant une influence sur la réalisation de son projet¹⁰. Serait appelé facteur non maîtrisable pour une firme durant la période t tout élément qu'elle n'est pas susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant une influence sur la réalisation de son projet.

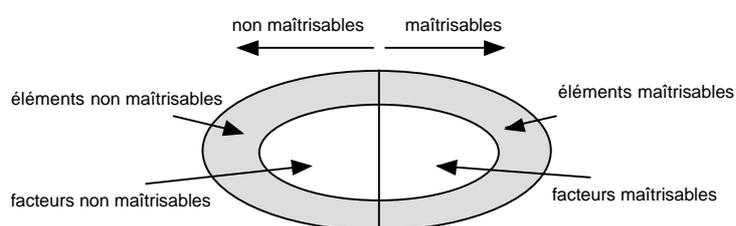


Figure 2 : éléments et facteurs maîtrisables ou non maîtrisables

Encore faut-il pour l'entrepreneur disposer de moyens et les engager dans la maîtrise des facteurs maîtrisables, le « succès » de son entreprise en dépend. A l'inverse les facteurs non maîtrisables constituent une menace, « un risque » de ne pas atteindre la réalité souhaitée. Ce sont les actions entreprises pour se prémunir des effets non contrôlables de ces facteurs qui vont lui éviter de ne pas atteindre le futur voulu. Les seuls éléments que l'entrepreneur pourrait éventuellement négliger sont ceux dont il considère l'influence comme nulle, en fait les éléments n'ayant pas le statut de facteur.

⁹ Cette congruence étant relative au type d'environnement et à son degré d'objectivité, mais aussi relative aux moyens dont dispose l'entité pour imposer ses vues.

¹⁰ Le projet ne se limite pas aux intentions, il s'agit de se donner les moyens de parvenir au futur souhaité. Le projet, comme le dit Bréchet (1994) : « peut se définir comme une anticipation opératoire, individuelle ou collective, d'un futur désiré ». Cela sachant que le projet résulte d'une vision.

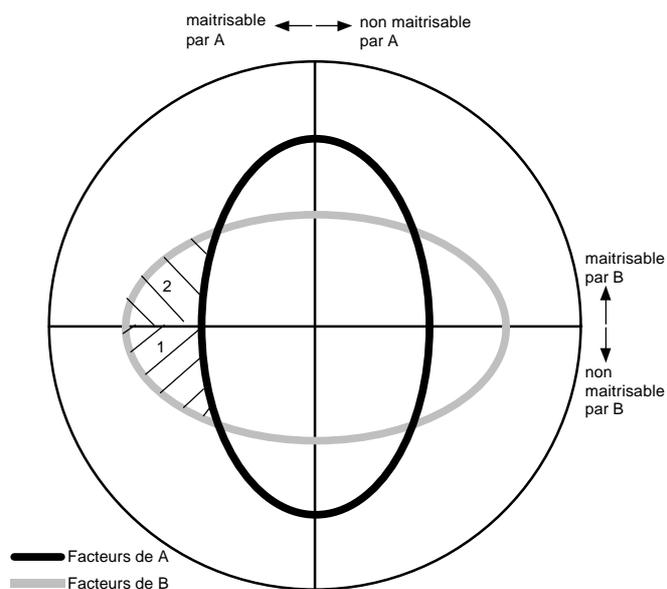


Figure 3 : facteurs et situation concurrentielle entre deux entités

Toutefois imaginons deux entités établies et concurrentes, A et B, et les futurs respectifs qu'elles souhaitent FA et FB. Il peut être opportun pour A de tenter d'identifier les facteurs de B même s'ils ne sont qu'éléments pour elle, surtout si elle les maîtrise; cela peut être dans certains cas un moyen d'empêcher B de voir ses vœux s'exaucer. Il peut en effet sembler à A que si B devait atteindre FB, B aurait un pouvoir qui lui permettrait trop facilement d'agir pour contraindre A. A doit alors concevoir et pratiquer des « actions d'interdiction destinées à ôter à l'adversaire la possibilité d'imposer aisément sa volonté »(Kœnig, 1990, p.161) ¹¹.

La figure 3 illustre ces propos. La zone hachurée du schéma symbolise l'ensemble des facteurs de B (donc éléments influant sur l'atteinte de FB) que A maîtrise. Ces éléments ne sont pas facteurs pour A mais comme ils sont maîtrisables, il lui est éventuellement possible d'agir sur ces éléments pour gêner B. Cette action sera plus efficace sur la zone 1 puisque B n'est pas en mesure de répondre aux "attaques" de A sur cette zone. En effet B n'est pas en mesure à l'instant de l'étude d'en maîtriser les facteurs. Evidemment, en ne considérant que deux acteurs, le jeu présenté est simplifié par rapport à la réalité de la plupart des contextes concurrentiels (les facteurs sont l'enjeu de plusieurs firmes qui luttent pour leur maîtrise ou

¹¹ Sur une proposition de Lucien Poirier concernant la distinction entre les actions de « coercition », qui correspondent aux objectifs définis et voulus par l'acteur, et les actions « d'interdiction », menées pour se garder des visées positives des autres et conserver une liberté d'actions. Les actions de coercition (ou positives) et d'interdiction peuvent donner lieu à des manœuvres réelles (offensives ou défensives) ou virtuelles (persuasives ou dissuasives).

qui tentent d'imposer les facteurs qui influenceront sur les trajectoires du système concurrentiel. Cette lutte fait évoluer les facteurs).

Dans l'ensemble des facteurs, l'individu tend à hiérarchiser les éléments qu'il perçoit relativement au but qu'il poursuit, tout au moins il identifie, plus ou moins consciemment, des éléments plus importants que d'autres, de cinq à dix environ au regard des expériences que nous avons menées sur ce point, ce qui est conforme à l'idée originelle de la notion de FCS. Les psychologues et psychologues sociaux montrent clairement que l'individu procède ainsi plus ou moins consciemment (Abric 1984, 1989, 1994; Guimelli & Jacobi 1990; Rateau 1995; etc.). Sans faire appel aux travaux de ces disciplines, il n'est pas difficile de l'admettre. Ainsi il n'est pas utopique de retenir le délai de livraison comme étant l'un de ces facteurs majeurs pour une société de livraison de pizzas à domicile, et de penser que le créateur d'une telle entreprise y soit sensible. Il ne s'agit pas d'identifier « le » point clef (« le one best way ») mais de dégager les éléments sur lesquels le créateur doit se focaliser pour guider l'organisation qu'il initie, sans croire évidemment qu'il puisse maîtriser tous les facteurs¹², sans croire non plus en sa rationalité au sens classique du terme. Simplement, Mr Toutlemonde identifie des priorités qui le conduisent à définir tel élément à tel moment comme plus important et à agir au regard de cette perception. La difficulté réside en deux points. Le premier, bien connu, consiste à articuler les priorités d'aujourd'hui (la gestion au quotidien) avec les priorités de demain (la formulation stratégique qu'il devrait y avoir), lesquelles devraient être aussi celles d'aujourd'hui. Le second est une confusion entre FCS et priorité. L'occasion nous a été donnée de constater que l'individu tend à relâcher son attention sur un facteur qu'il croit maîtrisé et ce facteur n'est plus dans ses priorités, ce qui peut présenter un risque...

La distinction opérée entre facteur clé de succès (FCS) et facteur stratégique de risque (FSR) peut être mobilisée pour nommer plus pratiquement les variables identifiées comme plus importantes. Dans une analyse stratégique, ne pas sortir ces variables peut conduire à dégager une liste impressionnante de facteurs qu'on ne peut assimiler à des FCS sauf à tomber dans le biais mentionné en introduction de cette troisième partie.

¹² Pour Crozier & Friedberg « la hiérarchie implicite ou explicite que l'on postule et qui permet de mettre en évidence le point clef, le ressort sur lequel appuyer, n'a pas de fondement empirique ». A défaut « d'un » point clé, il y a « des » points clés, qui ressortissent à la psychologie humaine.

Serait ainsi appelé FCS pour une firme durant la période t tout élément qu'elle est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le succès étant la réalisation effective du projet.

Serait ainsi appelé FSR pour une firme durant la période t tout élément qu'elle n'est pas susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le risque étant que le projet ne se réalise pas.

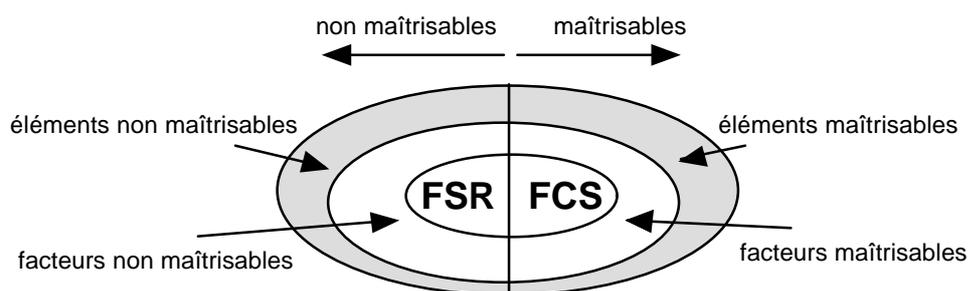


Figure 4 : FCS et FSR

L'entité tâchera de faire des FCS les moteurs de son évolution tout en essayant d'éviter que les FSR ne soient des freins à cette évolution. Un FSR peut aussi être un moteur d'évolution. Ainsi des conditions climatiques (non maîtrisables, on ne fait pas la pluie et le beau temps) très favorables sont sources de succès pour des entreprises agricoles.

Les définitions proposées appellent plusieurs commentaires :

⇒ le statut (élément, facteur, FCS ou FSR) que prend un élément est issu d'une représentation. La proposition est éloignée de l'acception parfois matérialiste de la notion de FCS. Rien ne garantit que les éléments identifiés comme FCS le soient, voire le deviennent, selon que le cadre soit rétrospectif ou prospectif. Il reste toutefois plus difficile de conférer à une variable un statut a priori qu'a posteriori;

⇒ l'ambiguïté du monde et sa complexité sont telles qu'elles autorisent l'individu à interpréter des événements selon ses schèmes du moment (Cossette, 1994). L'individu peut percevoir un élément comme important à un moment donné (facteur) et plus à un autre (l'élément perdant alors son statut de facteur), outre les forces à l'œuvre dans le système (y compris dans la structure de la firme), la psychologie de l'individu influe sur ce qu'il perçoit comme FCS ou FSR;

⇒ les définitions respectent la relativité des notions de FCS et FSR mais les canalisent vers le projet. Le succès c'est la réalisation effective du projet. Le risque c'est la non réalisation effective du projet, ce qui n'est pas forcément un échec;

⇒ la dimension temporelle est présente à double titre. Premièrement les projets peuvent changer, donc les facteurs aussi. Deuxièmement les définitions spécifient que le statut de FCS ou de FSR est relatif à une période. Le statut de facteur est variable. La prochaine section revient sur ce point.

IV Facteur : un statut variable

Le statut des éléments ("simple" élément, facteur maîtrisable ou non, FCS, FSR) est variable. Un élément peut devenir FCS ou FSR sous l'action d'un acteur du système (l'innovation en est un exemple). Un FCS peut devenir FSR si l'entreprise n'engage pas les moyens permettant de le maîtriser (un FCS est un élément maîtrisable, encore faut-il se donner les moyens de le maîtriser) ou si, à l'inverse, elle consacre dangereusement trop de moyens pour sa maîtrise (croyance en la variable souveraine). Notons qu'un FSR peut influencer la dynamique du système dans le sens désiré par l'entreprise. Ainsi des conditions météorologiques peuvent être propices à la culture d'un maraîcher. Toutefois sa surface d'exploitation et sa peur d'une forte sécheresse l'inciteront à installer un processus d'arrosage automatique. Ce dernier peut être FCS mais peut devenir FSR s'il nécessite un entretien qui n'est pas respecté. On voit donc que les notions de FCS et de FSR sont de fausses notions simples, et cela d'autant plus qu'elles sont, surtout dans une prospective, liées à la représentation (individuelle ou collective), qu'elles mixent dimension objective et subjective.

La dynamique du système et les interactions entre éléments jouent aussi sur le statut de ces éléments. Tel facteur peut influencer sur l'état ou le comportement de tel autre, voire sur son statut, à un instant t et ne plus influencer à l'instant $t+1$. Le dirigeant d'une petite entreprise peut avoir un contact privilégié avec un acheteur d'une firme lui permettant de placer de grosses commandes qui lui sont indispensables, si ce contact devait quitter l'entreprise le dirigeant n'aurait peut-être plus ces commandes.

Les facteurs agissent les uns sur les autres, sous pression des acteurs tentant de les maîtriser. L'exemple le plus typique est sans doute l'innovation. Elle cherche à bouleverser les frontières de la réalité telle qu'elle est, au profit de son initiateur. Elle oblige les autres entités à diagnostiquer la situation, voire à redéfinir le futur voulu dans certains cas, celui qui avait été précédemment formulé étant devenu obsolète. L'entité ayant promu l'innovation a

l'avantage d'avoir identifié, ou d'avoir imposé, la nouvelle combinaison « gagnante ». Pour un concurrent on peut schématiser l'effet de l'innovation comme dans la figure 4.

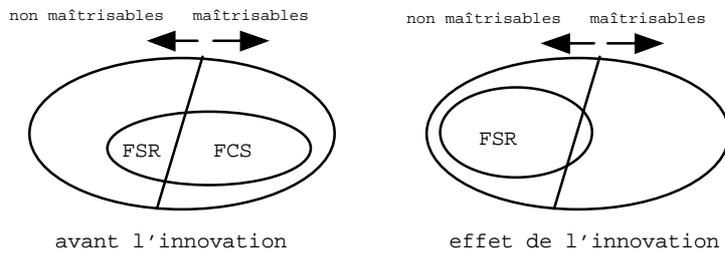


Figure 4 : effet attendu de l'innovation sur un concurrent

Pour ce concurrent il faut entreprendre les actions permettant de redéfinir les frontières d'une façon qui lui soit plus favorable. Une innovation manquée est celle qui n'a pas eu l'effet illustré par la figure 4 sur les frontières des concurrents.

Rapprochement du concept avec la théorie des jeux.

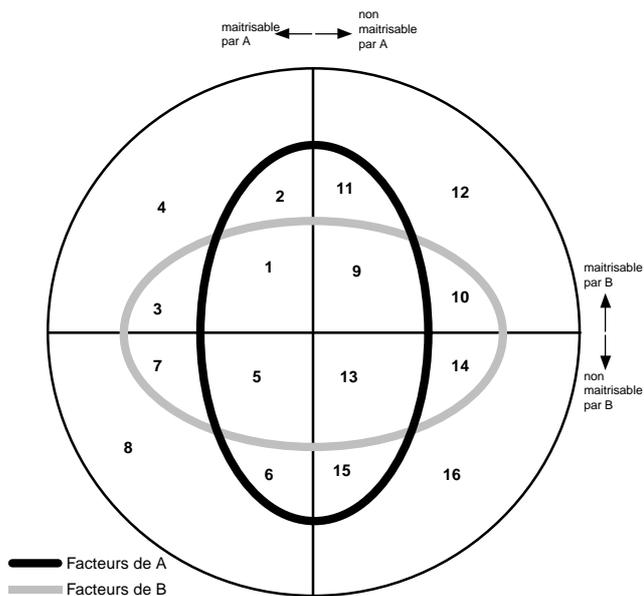


Figure 5 : jeu à deux acteurs

Le concept est dynamique et peut alimenter la réflexion stratégique, par exemple dans les domaines de l'affrontement ou de la coopération, voire de l'évitement. Reprenons les deux firmes A et B de la section précédente et considérons, pour simplifier, dans un premier temps la réalité comme imposée, normative, et perçue comme identique par les deux entités. Pour chaque entité, A et B, un élément peut être maîtrisable ou non, facteur ou non (c'est-à-dire

influant ou n'influant pas sur l'atteinte du but dans une optique prospective, voire ayant influé ou non sur la situation présente dans une optique de diagnostic). La figure 5 représente les 16 combinaisons possibles. Avec n = le nombre d'entités et N =le nombre de combinaisons possibles on peut poser que :

$$N = 4^n$$

Chaque zone a été numérotée afin de pouvoir construire le tableau 1. Les commentaires de ce tableau sont réducteurs et généraux, le schéma s'offre à une étude plus approfondie. Il serait par exemple possible de porter une réflexion plus détaillée en s'appuyant sur les politiques relationnelles présentées par Koenig (1990) : l'affrontement et ses actions de coercition ou d'interdiction (qu'elles soient réelles ou virtuelles), l'évitement (notamment la distinction et le déplacement) et la coopération (alliance, entente et impartition). Cette réflexion pourrait même conduire au choix de la politique relationnelle à engager avec une autre firme. Le recours à la théorie des jeux permettrait sans doute d'en formaliser certains aspects. Cela rejoint l'acception qu'a Thévenot (1993) de la stratégie : une façon d'appréhender l'action dans la théorie des jeux.

Tableau 1 : facteurs maîtrisables, facteurs non maîtrisables et les politiques relationnelles

n° de zone	maîtrisable par		Facteur pour		Affrontement	Coopération
	A	B	A	B		
1	X	X	X	X	lutte pour la maîtrise	force de la coopération
2	X	X	X		niche possible pour A mais B peut gêner A	apport de A, source d'idée pour B
3	X	X		X	niche possible pour B, mais A peut gêner B	apport de B, source d'idée pour A
4	X	X			action possible (ex : diversification)	action possible (ex : diversification)
5	X		X	X	force de A, faiblesse de B	apport de A, source d'apprentissage ou gain pour B
6	X		X		niche pour A	distinction de A
7	X			X	A peut gêner B	A peut aider B
8	X				action possible pour A (ex : diversification)	action possible pour A (ex : diversification)
9		X	X	X	force de B, faiblesse de A	apport de B, source d'apprentissage ou gain pour A
10		X		X	niche pour B	distinction de B
11		X	X		B peut gêner A	B peut aider A
12		X			action possible pour B (ex : diversification)	action possible pour B (ex : diversification)
13			X	X	faiblesse de A et B	faiblesse de la coopération
14				X	faiblesse de B	faiblesse de B
15			X		faiblesse de A	faiblesse de A
16					jeu concurrentiel des autres	

Dans cet exemple la réalité a été considérée comme imposée, objective, perçue de façon identique par les deux entités. Mais la réalité n'est jamais perçue de façon totalement identique, soit par une même entité au cours du temps (les représentations évoluent), soit par les différentes entités. Plusieurs cas se présentent alors dans l'analyse :

⇒ si l'étude est menée par l'entité A, elle pose la situation de la même façon, les frontières sont celles qu'elle perçoit;

⇒ si l'étude est menée par l'entité B, elle pose la situation de la même façon, les frontières sont celles qu'elle perçoit;

⇒ si l'étude est menée par une entité extérieure (C) cherchant à entrer dans le référentiel de A et B, la situation est plus complexe. Il est possible de construire deux tableaux. Le premier reproduit ce que C croit que A perçoit, le second ce que C croit que B perçoit. Chaque tableau est une spéculation de la part de C sur les référentiels de A et B. L'exercice consiste pour C à joindre éventuellement ces référentiels par une étude du jeu des forces à l'œuvre dans le système. Un autre exercice peut consister à dessiner la carte composite du système (cf. Weick, Bougon) ou encore à procéder à des investigations du type Delphi. C peut aussi éventuellement poser directement son propre référentiel, issu des interprétations de sa propre observation ou investigation (issue d'une technique de veille ou de benchmarking par exemple). Enfin imaginons que C ait la possibilité de rencontrer le représentant de chacune des entités et d'accéder ainsi à leur vision stratégique. C ne doit pas perdre de vue, outre les biais relatifs à la méthode de recueil d'informations, que ces représentants ont des priorités susceptibles de changer et que cela influe sur ce qui est retenu comme facteur.

Rapprochement avec la discipline prospective.

Notre approche n'est pas éloignée des méthodes prospectives dans lesquelles l'analyse des jeux des acteurs est considérée comme cruciale (Godet, 1991). L'une des étapes de la méthode MACTOR, proposée par Godet, consiste à construire le tableau stratégique des acteurs. Ce tableau se présente sous la forme d'une matrice dans laquelle les acteurs sont placés en ligne et en colonne. Les cases de la diagonale, pour lesquelles l'acteur est le même en ligne et en colonne, contiennent le but et les objectifs de cet acteur, tel que le perçoit l'analyste. Les autres cases contiennent les moyens d'action dont dispose l'acteur en ligne sur l'acteur en colonne. Le repérage des projets et des motivations de chaque acteur, de ses contraintes et de ses moyens d'action est évidemment nécessaire.

Dans le même ordre d'idée il est possible d'établir le tableau suivant, qui devrait aider l'évaluation des rapports de force et la formulation des hypothèses sur les tendances, événements et ruptures susceptibles de se produire. Ce tableau, plus ou moins complexe selon l'étendue de l'étude, peut être aussi suggestif en matière de développement d'alliances, voire d'absorption.

Tableau 2 : Facteurs et acteurs

	Facteurs maîtrisables	Facteurs non maîtrisables	éléments
Acteur 1			
Acteur 2			
Acteur 3			
...			

La première colonne contient les acteurs retenus pour l'étude (les concurrents, l'Etat, les entreprises placées en aval ou en amont des activités de la firme, etc. sachant que certains de ces acteurs, voire tous, peuvent se retrouver dans les colonnes suivantes en tant que facteurs puisqu'un acteur peut être un facteur d'évolution du système). On devrait retrouver dans cette colonne les représentants de chaque espace social dans lequel la firme se positionne, c'est-à-dire en fait les parties prenantes ou stakeholders.

La seconde colonne contient ce que les analystes (ou les experts) participant à l'étude perçoivent comme étant facteurs maîtrisables pour l'acteur en ligne.

La troisième ce que les analystes (ou les experts) participant à l'étude perçoivent comme étant facteurs non maîtrisables pour l'acteur en ligne.

Il est possible de jouer des possibilités typographiques ou des couleurs qu'offrent les instruments d'aujourd'hui pour mettre en exergue ce qui semble FCS ou FSR pour les uns et les autres ainsi que pour la firme menant l'étude¹³.

Dans la quatrième et dernière colonne sont inscrits les éléments sur lesquels l'acteur en ligne est en mesure d'agir, simple élément pour cet acteur mais FCS ou FSR pour la firme menant l'étude (afin d'anticiper les actions d'interdiction dont disposent les acteurs du système sur la firme menant l'étude). Le préalable à l'établissement de ce tableau est la construction de la base des facteurs (comme il en est fait en prospective pour la construction de la base des variables clés), l'identification des FCS et FSR des uns et des autres. Une technique de veille se révèle à ce titre pertinente.

Sans doute est-il possible de dégager d'une telle matrice plusieurs types de facteurs : des facteurs généraux (ex : les exigences de rentabilité et l'adhésion des parties prenantes,

¹³ Par exemple ce qui est FCS pour l'acteur en ligne peut-être en vert, ce qui est FSR en rouge. L'italique, le gras ou le souligné pourraient être utilisés pour spécifier s'il en est de même pour la firme menant l'étude.

notamment les salariés, à la vision de l'entrepreneur peuvent faire partie de cette catégorie, ...), des facteurs contextuels (ex : résultant d'un événement particulier, les facteurs d'un secteur d'activité, ...), des facteurs spécifiques (ex: une compétence que la firme a et que ses concurrents n'ont pas ou l'inverse, un événement dans la "vie" de la firme, ...) ¹⁴. Une autre typologie consiste à distinguer les facteurs matériels et immatériels, ou les facteurs "objectifs" et "subjectifs". Ces typologies, qui peuvent être croisées, peuvent être utiles tant au praticien qu'au chercheur.

L'analyse doit aboutir à la détermination et à la formation d'actions permettant de déplacer les frontières (entre éléments, facteurs, FCS et FSR) de manière favorable à l'atteinte du futur voulu ou du meilleur futur possible pour la firme car un tableau comme celui-ci fait apparaître les contraintes qui pèsent sur elle. Le déplacement de ces frontières correspond au positionnement de la firme dans l'environnement général et donc dans chacun de ses environnements particuliers (politique, social, technique, concurrentiel, etc.). Pour déplacer ces frontières, l'entité doit s'organiser pour agir sur les facteurs, voire sur les éléments n'ayant pas le statut de facteurs (ex : action d'interdiction ou préparation d'une innovation). L'ensemble de ces activités va nécessiter une coordination et un contrôle. Plus largement il va falloir organiser, notamment pour maîtriser ce qui, au final, est retenu comme FCS et pour trouver des parades aux influences éventuellement néfastes des FSR.

Pour atteindre son but, donc pour maîtriser les éléments qu'il considère comme importants pour le futur qu'il souhaite, l'entrepreneur va organiser, c'est-à-dire agir sur « l' » organisation existante pour initier « son » organisation, telle qu'il la pense. En effet l'organisation va être initiée au sein d'une organisation sociale existante et le créateur va, tant que faire se peut, tenter de rendre l'organisation qu'il initie congruente à la représentation qu'il s'en fait. Non sans mal car les niveaux d'organisation s'imbriquent et chaque acteur social tend à promouvoir son organisation (selon que cet acteur soit un entrepreneur, l'Etat ou une collectivité territoriale, un fournisseur, etc.).

Le lien entre les facteurs des schèmes d'interprétation de l'entrepreneur et les facteurs autour desquels s'agence la réalité passe par les actions organisatrices de l'entrepreneur. Celui-ci est, comme l'ont mentionné nombre d'auteurs, avant tout un organisateur.

¹⁴ Des typologies ont déjà été proposées, ainsi Leidecker et Bruno (1984) distinguaient trois niveaux dans l'analyse des FCS.

V Conclusion.

La nécessité de conceptualiser la notion de FCS découle en partie de sa banalisation, laquelle n'est pas indépendante de l'ambiguïté du terme « succès »¹⁵. Cette ambiguïté est nuisible à la théorisation et il est raisonnable de se poser la question de l'utilisation d'un tel vocable sur le plan académique, alors que du point de vue du praticien cela ne semble pas poser de problème. Les termes de FCS et FSR ont toutefois été conservés¹⁶. Ils sont (principalement celui de FCS) largement utilisés en stratégie et caractérisent une approche qui nous semble fondamentale dans la pensée stratégique ainsi que dans le contrôle d'entreprise. Ces termes ont également l'avantage d'être utilisés par les universitaires, les consultants et les praticiens. Il serait à ce titre dommage de rompre avec une tradition susceptible de convenir aux trois publics cités; les clivages existent encore trop pour participer à leur renforcement.

Eventuellement on peut proposer au théoricien, lorsque son discours est résolument académique, fondamental et qu'il s'adresse à ses pairs, d'utiliser les termes de facteurs d'évolution (pour les facteurs) voire de variables clés ou variables critiques (comme il est d'usage dans la discipline prospective), de moteurs d'évolution pour les FCS, de freins potentiels à l'évolution pour les FSR (sur les théories de l'évolution voir Desreumaux, 1994).

La conceptualisation opérée devait respecter trois aspects dont les deux premiers sont apparemment antinomiques : la relativité (tout en écartant l'ambiguïté), le besoin d'abstraction et le temps. Les définitions, qui se restreignent à l'activité prospective, peuvent néanmoins être adaptées au travail rétrospectif ou de diagnostic. Un FCS serait alors un élément apparemment maîtrisé par l'entité ayant eu un poids important dans la réalisation de son projet. Notons que la maîtrise ou la non maîtrise d'un facteur peut aussi être une perception (donc parfois une illusion...).

Les définitions respectent une triple relativité : celle concernant le temps, celle concernant le projet de l'entité menant l'étude, et celle concernant l'entité elle-même (qui peut se réduire à un acteur) :

⇒ la relativité au temps respecte le caractère évolutif du statut des éléments composant le système;

¹⁵ De plus il convient de considérer l'existence de facteurs d'échec. Notre conceptualisation utilise le terme de FSR, pour ne pas tomber dans le même type d'ambiguïté qu'avec le terme FCS.

¹⁶ Certains auteurs ont préféré changer de vocable. Ainsi on parle de facteur stratégique de l'industrie (Amit & Schoemaker, 1993), de signes vitaux (Hronec, 1995).

⇒ la relativité au projet permet d'appliquer le concept aux préoccupations de l'entité ou de l'acteur menant l'étude. L'approche, qui se veut fondamentale, peut ainsi être appliquée à une situation pratique;

⇒ la relativité à l'entité ou à l'acteur permet de lier la notion avec celle de schèmes d'interprétation. Est ainsi établie une passerelle entre l'acception originelle plutôt matérialiste et une acception plutôt cognitive. Rien ne garantit que les éléments, facteurs, FCS et FSR (pour reprendre les différents statuts que peuvent prendre les éléments d'un système), perçus comme tels, seront effectivement éléments, facteurs, FCS ou FSR. Parler de facteurs perçus est conforme à l'idée que les acteurs se représentent l'organisation dans laquelle ils baignent.

Le concept proposé permet de rapprocher l'organisation de l'univers représentationnel de l'acteur et l'organisation du monde social dans lequel il agit pour atteindre le futur qu'il souhaite¹⁷. L'univers cognitif d'un individu est en partie organisé autour d'éléments qu'il relie entre eux par une structure causale. Le monde social est organisé autour d'éléments (matériels ou immatériels) reliés entre eux par une structure sociale. Certes les relations entre les éléments du social ne sont pas exclusivement causales et rien ne peut garantir l'existence ontologique de relations causales attribuées par l'esprit des sujets de l'espace social (cf. la théorie de l'attribution), mais comme ces sujets font partie du social leurs représentations font partie du social, donc le processus d'attribution et les relations causales afférentes font partie du social et ne constituent pas une perspective purement idiosyncrasique. En ce sens il est profitable pour l'individu d'avoir une représentation de l'univers social congruente à ce que cet univers est ou deviendra (Verstraete, 1997).

¹⁷ Le monde économique est vu ici comme appartenant au social, comme un champ (indéniablement prégnant).

Annexe 1 : quelques définitions données par la littérature de la notion de FCS

Auteur(s)	Définition des FCS
<i>Hofer & Schendel (1978)</i>	<i>Les FCS sont ces variables grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, de façon significative la position de chaque firme d'une industrie. Ces facteurs varient généralement d'une industrie à l'autre. Mais à l'intérieur d'une industrie particulière ils dérivent de l'interaction de deux ensembles de variables, d'une part les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et d'autre part les armes compétitives sur lesquelles les différentes firmes du secteur ont construit leurs stratégies.</i>
<i>Boynton & Zmud (1984)</i>	<i>les FCS sont le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation ou d'un manager, les domaines auxquels il faut donner une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée.</i>
<i>Leidecker & Bruno (1984)</i>	<i>Les FCS sont ces caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné.</i>
<i>Bouquin (1986)</i>	<i>On appellera FCS les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant aux forces du secteur investis (cf. les cinq forces de la typologie de M. Porter) pour être compétitive dans son groupe stratégique et ne pas subir la concurrence des autres groupes, ou au contraire, si c'est souhaitable, de préparer le passage dans un autre groupe. Les FCS peuvent prendre deux formes : 1) des barrières qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel 2) des performances critiques qui, sans donner à l'entreprise un avantage distinctif, lui permettent de proposer une offre génératrice de résultats conformes à ses objectifs; performance dont, à l'inverse, l'insuffisance ou la dégradation éliminerait la firme ou compromettrait sa position....</i>
<i>Kæinig (1990)</i>	<i>Eléments constitutifs de la réussite dans un secteur, pendant une période de son histoire.</i>
<i>Atamer & Calori (1993)</i>	<i>Un FCS est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et un savoir-faire et/ou avantage de coût essentiel dans la chaîne de conception-production-distribution du produit (ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel.</i>
<i>Stratégor (1993)</i>	<i>Eléments sur lesquels se fondent en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.</i>

Annexe 2 : déterminisme, action et intention; la métaphore de la boule de billard

Les épistémologues usent régulièrement de la métaphore de la boule de billard pour exposer leur point de vue sur la question du déterminisme, ou de la causalité. Ainsi Jaspars & Hewstone évoquent la nécessité inéluctable dans laquelle nous nous trouvons d'attribuer les événements observables à des traits humains. « L'acteur et l'acte sont perçus comme une unité causale, tout comme, dans les expériences de Michotte sur la causalité physique, deux objets, qui s'entrechoquent comme des boules de billards, sont vus comme une gestalt cinématique »(Jaspars & Hewstone, 1984, p.311).

Prenons ici l'exemple d'une boule de billard qui est entrée dans le trou de la table .Quel est le facteur ayant amené ce résultat ? La boule est entrée dans le trou parce qu'une autre boule est venue la frapper à tel endroit, avec telle force et tel effet. Cette dynamique se prête à formalisation mathématique et il devient facile de convaincre que la boule est entrée dans le trou pour la raison évoquée. C'est ainsi que l'on démontre aux lycéens de filières techniques le jeu des forces à l'œuvre dans la nature. Une telle explication amène à se satisfaire de la dimension purement matérielle pour l'appréhension d'un phénomène. Toutefois, en élargissant l'espace d'étude, on peut dire qu'il y a une cause au fait que la seconde boule est venue frapper la première, c'est que la queue est venue elle-même frapper cette seconde boule à tel endroit, avec telle force et tel effet. Ainsi de suite. On reste dans un univers d'interactions physiques mais tôt ou tard l'univers immatériel vient interagir avec l'univers matériel, en fait on en arrive au désir du joueur de mettre la boule dans le trou. Est-il possible de formaliser son intention, sa pensée ? On en arrive au cerveau, aux neurones, aux synapses et leurs relations à la pensée, à tenter de relier « biologie et connaissance », puis biologie-connaissance-action, puis biologie-connaissance-action-résultat...

Mais n'y a-t-il pas erreur d'interprétation dès le départ ?... Ce n'était peut-être pas l'intention du joueur de mettre cette boule là dans le trou, c'est un accident... L'erreur d'interprétation sur l'intention du joueur a été induite par son attitude. Qu'en est-il lorsque l'information qui nous est donnée provient d'une action à laquelle nous n'avons pas assisté. A partir de la représentation de l'individu ayant fourni l'information nous reconstruisons une réalité. De plus lorsqu'un individu acteur de la situation contée se justifie, « on peut le soupçonner de relire son action en remodelant ses intentions de façon compatible avec les indices qu'il a fournis... Cette compatibilité ne garantit en rien l'authenticité des justifications » (Livet, 1993, p.303), l'acteur lui-même ayant des difficultés à savoir ce que fut son intention initiale. Cela renvoie au thème de la « rétrospection », dont Kænig nous rappelle l'origine ethnométhodologique (Garfinkel, 1987; source Kænig, 1996b).

Il est toujours possible de donner à nos propres actions une interprétation différente de ce qu'elles semblaient avoir, même en s'appuyant sur des événements physiques (plus objectifs) car « il est toujours possible de rendre compte des événements physiques par des interprétations différentes, de rajouter des arrière-pensées, ou simplement de relier l'action à des traumatismes lointains plutôt qu'à des causes prochaines, etc. Cette équivocité naît paradoxalement dès le moment où nous revendiquons pour notre action telle visée, telle intention que nous demandons (explicitement ou implicitement) à autrui de reconnaître comme nôtre. Car si nous avons besoin d'explicitement notre intention, c'est qu'on pourrait en donner une autre interprétation » (Livet, 1993, p.295).

L'exemple de la boule de billard nous aide à admettre que même lorsque le résultat s'est produit, ses causes peuvent se prêter à spéculation.

Bibliographie.

- Abric JC, *Jeux, conflits et représentations sociales*, Thèse de Doctorat, Aix En Provence, 1976
- 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
- Abric JC, « L'organisation interne des représentations sociales: système central et système périphérique », in Guimelli (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a
- Abric JC, *Pratiques et représentations sociales*, PUF, 1994b
- Amit R & Schoemaker PJH, « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, 14, 1993
- Anastassopoulos JP, Blanc G, Nioche JP, Ramanantsoa B, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, 1985
- Anthony RN, Dearden J & Vancil RF, *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin, 1972
- 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
- Atamer T & Calori R, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993
- Avenier MJ, *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, 1988
- Bennis W & Nanus B, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1985
- Bouquin H, *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF Que sais-je, 1994
- Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986, 1991, 1997
- Bréchet JP, « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994
- Chanlat JF, *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1990
- Copin G & Marion S, « Réinventer le business plan », *Harvard-L'expansion*, été, 1992
- 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, 1994
- Crozier M & Friedberg E, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977
- D'Amboise G & Bouchard S, *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations*, Document de travail 90-02, 1990
- Damasio AR, *L'erreur de Descartes*, Ed Odile Jacob, 1995
- Daniel RD, « Management information crisis », *Harvard Business Review*, september-October 1961. voir aussi sa contribution dans Anthony RN, Dearden J & Vancil RF, *Management control system : texts and cases*, Homewood, Rd Irwin
- Davidson D, *Actions et évènements*, PUF, 1993
- Deschamps JC & Clémence A, *L'attribution*, Delachaux et Niestlé, 1990

- Desreumaux A, *Stratégie*, Dalloz, 1993
- Desreumaux A, *Théories de l'évolution de l'entreprise: bilan et perspectives*, Cahier de recherche du CLAREE 94/4, Lille, 1994
- Ducos G, « Delphi et analyse d'interactions », *Futuribles*, novembre, 1983
- Duncan J, *Les grandes idées du management: des classiques aux modernes*, Édition AFNOR gestion, 1990
- Filion LJ, « Vision and relations : element for entrepreneurial metamodel », *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 1990
- Filion LJ, *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991
- Filion LJ, « L'élaboration d'une vision », in Coté (dir), *La gestion stratégique de l'entreprise. Aspects théoriques*, Gaëtan Morin éditeur, 1995
- Fisette D & Livet P, « L'action mise en cause », *Actuel Marx*, n°13, premier semestre, 1993
- Garfinkel H, *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, 1987 (source : Koenig, 1996b)
- Gervais M, *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*, Tome 1, Economica, 1991
- Giddens A, *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987
- Girin C, « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », in Martinet (dir), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990
- Godet M, *L'avenir autrement*, Armand Colin, 1991a
- Godet M, *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, 1991b
- Guimelli C & Jacobi D, « Pratiques nouvelles et transformations des représentations sociales », *Revue internationale de psychologie sociale*, n°3, 1990
- Hazebrouck JM, *La performance dans le management des projets: évolution des méthodes et techniques, facteurs de succès et d'échecs*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Lille, 1992
- Heider F, *The Psychology Of Interpersonnal Relations*, New York, Weiley, 1958
- Heider F, "Attitudes et organisation cognitive" In Faucheux C, *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris Mouton 1971 (Traduction De "Attitudes And Cognitive Organization", *Journal Of Psychology* 21, 1946)
- Hofer CW & Schendel D, *Strategu formulation : analytical concepts*, West Publishing, 1978
- Hronec M, *Vital Signs*, Les Éditions d'Organisation, 1995
- Ibrahim AB & Goodwin JR, « Toward excellence in small business : an empirical study of successful small business » in Julien, Chicha & Joyal (dir), *La PME dans un monde en mutation*, Presses de l'Université du Québec, 1986
- Jaspars J & Hewstone M, « La théorie de l'attribution », in Moscovici (dir), *Psychologie sociale*, PUF, 1984
- Joffre P & Koenig G, *Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Litec, 1992
- Kelley HH, « Attribution theory in social psychology », In Levine (dir), *Nebraska Symposium Of Motivation*, University of Nebraska Press, 1967
- Kelley HH, « Causal schemata and the attribution process » in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving causes of beharviour*, Morrision, NJ, General learning Press, 1972
- Koenig G, *Management Stratégique. Vision, manœuvre et tactiques*, Nathan, 1990

- Kœnig G, *Management Stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996
- Kœnig G, « Management : les constructeurs. Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1996b
- Leidecker JK & Bruno V, « Identifying and using critical success factors », *Long Range Planning*, 17 (1), 1984
- Livet P, « Théorie de l'action et conventions », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993
- Livian YF & Marion S, « De l'évaluation des projets de création d'entreprise au pronostic de succès », *Revue Internationale PME*, 4 (1), 1991
- Martinet AC, *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984
- Mintzberg H, « Strategy making in three modes », *California Management Review*, 16(2), 1973
- Mintzberg H, « Organizational power and goals : a skeletal theory », in Schendel & Hofer (dir), *Strategic management. A new view of business policy and planning*, Littel, Brown & Co, 1979 (source : Thiétard, 1993)
- Mintzberg H, *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'organisation, 1986
- Mintzberg H, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994
- Morgan G, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1986
- Morin E, *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris, 1990
- Moscovici S, « L'ère des représentations sociales », in Doise W & Palmonari (dir), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux & Niestlé, 1986
- Nkongolo-Bakenka JM, d'Amboise G & Garnier B, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, vol 7 n°1, 1994
- Papin R, *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dunod, 1993
- Piatelli-Palmarini M, *La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*, Odile Jacob, 1995
- Pinto JK, *Project implementation : a determination of its critical success factors, moderators and their relative importance across the project life cycle*, Thèse, 1986 (source : Hazebrouck, 1992)
- Pinto JK & Slevin DP, « Critical success factors in effective project implementation », in Cleland & King (dir), *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988
- Porter ME, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982
- Porter ME, *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986
- Rateau P, « Hiérarchie du système central des représentations sociales et processus de rationalisation », *Bulletin de psychologie*, tome XLIX, n°422, Novembre-décembre, 1995
- Rockart JF, « Chief executives define their own data needs », *Harvard Business Review*, march-avril, 1979
- Salerno F & Bénavent C, *Une approche cognitive des facteurs de réussite des nouveaux produits*, Cahier de recherche du CLAREE, 90/3, 1990
- Sammur S, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, 1995

- Saporta B, « La création d'entreprises: enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1994
- Savall H & Zardet V, *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 1995
- Schein E H, *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989
- Searle J, *L'intentionnalité*, Editions de minuit, 1985
- Searle J, *La redécouverte de l'esprit*, Gallimard, 1995
- Stratégor*, Interéditions 1993
- Tabatoni P & Jarniou P, *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*, PUF, 1975
- Thévenot L, « Agir avec d'autres. Conventions et objets dans l'action coordonnée », in Quéré (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993
- Thiéart RA, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience, 1993
- Urban S, *Management International*, Litec, 1993
- Vernier P & Vincent D, « Le rôle majeur des émotions », hors série *Sciences et vie*, n°195, juin 1996
- 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
- Verstraete T, « Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale », *VIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 1997
- Weick KE, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979
- Zarka M & Jarrosson B, *La stratégie réinventée. Pour en finir avec le terrorisme stratégique*, Dunod, 1995