

PERCEVOIR L'IMPACT ÉCONOMIQUE DES DYSFONCTIONNEMENTS D'UNE TRÈS PETITE ENTREPRISE POUR FAVORISER LA MODIFICATION DU RÔLE ENTREPRENEURIAL DU DIRIGEANT – ANALYSE DE 16 CAS D'ENTREPRISE

Thomas ROUVEURE
ISEOR, Magellan
IAE Lyon, Université Jean Moulin
(France)

RÉSUMÉ :

Cette étude s'intéresse à 16 Très Petites Entreprises (TPE) en phase de post-naissance (de deux à quatre ans après la création officielle de l'entreprise) et se focalise sur le rôle de l'entrepreneur-proprétaire en portant plus particulièrement un regard sur les activités qu'il réalise dans le cadre de sa fonction de dirigeant. Partant du constat qu'à peine 4% des entreprises pérennes à 5 ans créent des emplois¹, cette étude tente de comprendre les raisons explicatives de l'absence de développement des nouvelles entreprises. Les entrepreneurs ont-ils conscience de l'importance et de la variété de leurs rôles dans leur entreprise ? Pouvons-nous constater des répercussions économiques engendrées par une défaillance du pilotage de l'activité de la part de l'entrepreneur ?

Mots clés : entrepreneur, performance, dysfonctionnements, coûts-performance cachés, pilotage.

INTRODUCTION

La littérature consacrée à l'entrepreneuriat place depuis de nombreuses années l'homme au cœur de l'entreprise (MacMillan, 1975; Cooper et Dunkelberg, 1986; Hofer et Sandberg, 1987) : c'est lui qui la crée, qui la développe, qui la fait survivre ou qui la fait disparaître. Les décisions des entrepreneurs peuvent conduire à des réussites, mais aussi, à des pertes économiques non négligeables se traduisant souvent par une stagnation, voire une défaillance de l'entreprise. Ces prises de décisions proviennent des logiques d'actions de l'entrepreneur qui apparaît comme « *l'élément incontournable du processus entrepreneurial* » (Sammur, 2005). Chandler et Jansen (1992) présentent le rôle de l'entrepreneur comme décliné en trois axes : le rôle

¹ Taugourdeau, J-C. et Verdier, F. (2013), « *Evaluation des dispositifs publics d'aide à la création d'entreprises – Trente propositions pour favoriser et accompagner la création d'entreprises* », Assemblée Nationale, Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques, p.7.

entrepreneurial, le rôle gestionnaire et le rôle technico-fonctionnel. Notre étude révèle une défaillance provenant du rôle entrepreneurial des dirigeants d'une très petite entreprise (TPE), en phase de post-naissance. Le rôle entrepreneurial est défini comme suit dans notre étude :

« *Les créateurs d'entreprises analysent leur environnement, choisissent des opportunités prometteuses et formulent des stratégies : c'est le rôle entrepreneurial classique (Mintzberg & Waters, 1982; Thompson & Strickland, 1989) »*² (Chandler et Jansen, 1992).

Les entrepreneurs ont-ils réellement conscience de l'importance et de la variété de leurs rôles dans leur entreprise ? Pouvons-nous constater des répercussions économiques engendrées par une défaillance du pilotage de l'activité de la part de l'entrepreneur ?

A partir d'une recherche-intervention menée auprès de 16 TPE (de 0 à 4 salariés) en phase de post-naissance dans la région Auvergne Rhône-Alpes, nous souhaitons mettre l'accent sur l'impact économique des dysfonctionnements perçus provenant du rôle de l'entrepreneur dans son entreprise.

Dans une première partie, nous présentons le cadre conceptuel de la performance perçue au sein du champ de l'entrepreneuriat que nous mettons ensuite en relation avec la performance socio-économique globale et durable issue de la théorie socio-économique (Savall et Zardet, 1987). Dans une deuxième partie, nous présentons notre méthodologie de recherche et notre cadre d'analyse. Troisièmement, nous présentons nos résultats à partir d'une analyse inter-organisations se focalisant sur les dysfonctionnements (diagnostic social) et les coûts-performance cachés (CPC) au sein des entreprises (diagnostic économique). Enfin, nous analysons nos résultats ainsi que l'impact de notre recherche-intervention sur l'évolution de la perception que se fait l'entrepreneur de la performance globale d'une entreprise.

1. CADRE THÉORIQUE DE LA PERFORMANCE SUR LE CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT

Afin de faire évoluer la recherche en Sciences de Gestion sur le champ de l'entrepreneuriat, la littérature reconnaît la conception de « *performance globale* »³ (Murphy, Trailer, et Hill, 1996) présentant la performance comme une dimension multiforme.

Afin d'être définie, la performance est représentée par un ensemble de variables qui la compose. L'étude de Murphy et al. (1996) repose sur l'analyse de 51 études scientifiques portant sur la notion de performance en se focalisant sur des petites ou nouvelles entreprises et en cadrant celles-ci au sein de 8 dimensions : efficacité, croissance, bénéfice, niveau de liquidité, succès/échec, part de marché, leviers financiers et autres.

A partir d'une analyse de la littérature sur le champ de l'entrepreneuriat, nous tentons, premièrement, de présenter les dimensions structurantes de la performance. Deuxièmement, nous relierons cette analyse à la performance socio-économique issue de la théorie socio-économique.

² Traduction de la définition proposée par Chandler et Jansen (1992 :225).

³ Traduction de l'anglais « *overall performance* ».

1.1. Les dimensions de la performance en entrepreneuriat

Notre analyse de la littérature présente 4 dimensions structurant la notion de performance : économique, sociétale, sociale, stratégique.

La dimension économique se traduit par un ensemble de ratios d'analyse prenant en considération la dimension temporelle structurée en deux axes : le court terme et le long terme (Burg et Jardillier, 2007; Paturel et Berger-Douce, 2008). L'évolution de ces ratios peut ainsi être analysée et se retrouve comparée à des dimensions non-financières comme la réalisation de prévisions ou la planification organisationnelle (Riggs et Bracker, 1986). L'évolution des ratios permet ainsi de justifier la relation positive entre la performance économique avec des variables non économiques.

La dimension sociétale représente les engagements de l'entreprise face à son environnement externe se traduisant par la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (Paturel et Berger-Douce, 2008; Bollecker, 2007). La dimension sociale s'inscrit dans l'analyse de l'entreprise sous l'angle interne prenant en compte les salariés de l'entreprise en s'appuyant plus généralement sur son activité managériale et sur son organisation interne (Murphy, Trailer, et Hill, 1996; Riggs et Bracker, 1986).

La dimension stratégique soulève toute la difficulté accordée à la performance puisqu'elle est ainsi dépendante des attentes de l'entrepreneur : personnelles, sociales et économiques (St-Pierre et Cadieux, 2011). Le désir de croissance de l'entrepreneur peut ainsi influencer positivement la performance socio-économique de son entreprise à partir des objectifs fixés par ce dernier (Morris et al., 2006).

La performance peut ainsi être analysée à partir de critères socio-économiques de l'entreprise, mais aussi à partir de la motivation de l'entrepreneur et de la stratégie qu'il construit pour son entreprise en fonction de ses attentes. Une entreprise disposant de ratios économiques similaires peut ainsi être performante ou non performante selon les attentes de l'entrepreneur. Afin de limiter cette difficulté, il est intéressant de se focaliser sur la stricte analyse de l'évolution de l'entreprise. Scott et Bruce (1987) s'appuyant sur le modèle de Churchill et Lewis (1983) proposent une approche processuelle du succès entrepreneurial des petites entreprises en 5 étapes : début, survie, croissance, expansion et maturité. Cette approche processuelle de la croissance des petites entreprises est dépendante de 5 facteurs de management nécessitant une évolution sur chacune des 5 étapes : style de management, structure organisationnelle de l'entreprise, formalité du système, objectifs stratégiques majeurs et la confusion entre l'entrepreneur-propriétaire et son entreprise.

La dimension stratégique est dépendante des attentes de l'entrepreneur et se révèle comme étant une source d'influence positive sur les dimensions sociales et sociétales de la performance. La dimension économique constitue ainsi une finalité dépendante des trois autres dimensions de la performance.

1.2. Performance globale et durable : les apports de la théorie socio-économique

Notre cadre théorique s'appuie sur la théorie socio-économique (Savall et Zardet, 1987). Cette théorie nous paraît pertinente puisqu'elle est fondée « *sur le développement du potentiel humain comme levier primordial d'amélioration des performances économiques* » (Savall et Zardet, 1987) et qu'elle s'appuie sur plus de 1300 interventions dans 37 pays (Savall et Zardet, 2014) ; elle dispose d'implications managériales qui pourraient être mobilisées pour notre champ de recherche. Dans cette étude, nous nous appuyons plus particulièrement sur la théorie des coûts-performance cachés qui nous permet d'évaluer la conséquence économique des dysfonctionnements « *non explicités dans la comptabilité générale ou analytique de l'entreprise* » (Savall et Zardet, 2008).

La théorie socio-économique définit la performance globale et durable de l'entreprise par sa performance sociale et sa performance économique (Savall et Zardet, 2005). La performance sociale se caractérise par l'interaction entre les structures et les comportements de l'entreprise⁴ qui se manifeste dans six domaines internes à l'entreprise représentatifs de dysfonctionnements et d'actions (Savall et Zardet, 1987) : conditions de travail, organisation du travail, Communication-Coordination-Concertation (3C), gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre stratégique. Le degré de qualité de ces six domaines influence la présence de dysfonctionnements dans les entreprises ; une entreprise disposant d'un faible niveau de dysfonctionnements dispose ainsi d'un haut niveau de performance sociale (Savall et Zardet, 2008).

Les dysfonctionnements sont représentés comme « *les écarts constatés par rapport au fonctionnement attendu* » au sein de l'entreprise (Savall et Zardet, 2014). La difficulté de l'analyse de la performance sociale s'accroît dès lors que nous reconnaissons des interactions entre ces six domaines (Savall et Zardet, 1987).

Cette définition de la performance sociale se révèle être en adéquation avec notre analyse des dimensions de la performance globale sur le champ de l'entrepreneuriat. En effet, la performance globale et durable de la théorie socio-économique peut être mobilisée sur le champ de l'entrepreneuriat : elle intègre les dimensions repérées au sein de la performance en entrepreneuriat telles que la dimension sociale (prise en compte des salariés de l'entreprise, activité managériale, organisation interne) et stratégique (fixation d'objectifs).

La dimension économique est définie par les résultats immédiats de la période reflétant sa compétitivité à court terme (productivité, rentabilité,...) et par la création de potentiel reflétant sa compétitivité à moyen et long terme (amélioration des compétences humaines, des technologies mobilisées, nouveaux produits,...). La dimension économique est ainsi considérée à partir d'une dimension temporelle reconnaissant l'importance du développement de l'entreprise à moyen et long terme malgré l'exclusion de ses impacts positifs dans les documents comptables de fin d'exercice.

⁴ Les structures sont subdivisées en 5 catégories : structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales. Les comportements sont subdivisés en 4 catégories : comportements individuels, de groupes d'activités, catégoriels de groupe de profession et collectifs (Savall et Zardet, 1987, 2010 : 219).

La théorie socio-économique considère la performance sociale comme un vecteur d'amélioration de la performance économique. Pour Savall et Zardet (1987), « *les comportements humains et sociaux ont un poids majeur dans la réalisation des objectifs techniques et économiques* ». L'établissement d'une relation positive entre l'amélioration de la performance sociale et l'amélioration de la performance économique est scientifiquement démontré à partir de l'analyse de l'« *investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain* » (Savall et Zardet, 2008).

Pour passer de l'analyse des dysfonctionnements à leurs répercussions financières, la théorie socio-économique s'appuie sur le concept de coûts-performance cachés (CPC) représenté comme la « *valeur ajoutée détruite par les dysfonctionnements de l'entreprise* » (Savall et Zardet, 2005). La présence de dysfonctionnements entraîne des régulations dans l'entreprise qui sont considérées comme une charge financière. La particularité des coûts-performance cachés est de ne pas apparaître dans les systèmes d'informations de l'entreprise (Savall et Zardet, 1987) qui les accusent sans en avoir réellement conscience. Les coûts-performance cachés sont répartis en deux axes (ibid.) : des charges que l'entreprise pourrait éviter partiellement (sursalaires, surtemps, surconsommations) et des coûts d'opportunités (non-production, non création de potentiel et risques).

Afin de procéder à une évaluation des activités humaines de régulation, la théorie des coûts-performance cachés mobilise l'indicateur « *Contribution Horaire à la Valeur Ajouté sur Charges Variables* » (CHVACV)⁵ qui permet, premièrement, d'évaluer le montant des CPC, mais qui peut être, plus généralement, considéré comme un baromètre de l'état de santé de l'entreprise (Savall et Zardet, 2008).

Le regroupement de plusieurs études nous confirme la possibilité de mobiliser la théorie socio-économique sur le champ de l'entrepreneuriat (Nobre, 1993; Combaudon, 2015; Guillot, 2009). Paturol et Berger-Douce (2008), s'intéressant à la responsabilité sociétale en entrepreneuriat, mobilisent ainsi la théorie socio-économique pour une approche globale et durable de la performance.

2. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DU CADRE D'ANALYSE

Notre positionnement épistémologique s'inscrit au sein du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Avenier, 2011) où chaque individu construit sa propre expérience du réel par les actions qu'il mène. Ce paradigme s'intéresse ainsi à la compréhension du fonctionnement du réel. Sa validité externe repose sur la recherche de connaissances génériques (Savall et Zardet, 2004). En explicitant clairement sa méthodologie de recherche, le chercheur doit permettre l'accumulation de recherches cumulatives solidifiant la validité scientifique (ibid.).

⁵ Le calcul de la CHVACV est le suivant : $CHVACV = VACV / \text{nombre d'heures attendues ou réalisées}$ (Savall et Zardet 1987).

Notre positionnement nous pousse à alterner nos modes de raisonnements scientifiques reliés à nos trois étapes de recherche suivant la logique abduction-déduction-induction (Savall et Zardet, 2004).

Notre méthodologie de recherche repose sur une recherche-intervention inter-organisations (ibid.) visant à repérer et analyser les dysfonctionnements de l'entreprise et leur évaluation financière. Cette approche multi-cas permet de répondre au principe d'isomorphisme qui consiste à observer des phénomènes identiques entre différentes organisations et qui peut s'appliquer aux dysfonctionnements perçus dans les entreprises (Savall et Zardet, 2008).

Notre champ de recherche s'intéresse à 16 entrepreneurs-proprétaires (moyenne de 74% de détention du capital) en situation de post-naissance (de 2 à 4 ans après la création officielle de l'entreprise). Les entrepreneurs ont créé leur entreprise seuls ou avec des associés et disposent du statut de gérant-salarié ou gérant Travailleur Non Salariné (TNS) détenant ainsi la fonction de dirigeant au sein de leur entreprise. Afin de repérer des dysfonctionnements génériques, nous nous sommes focalisés sur des entreprises avec un effectif allant de 0 à 4 salariés.

Notre objet de recherche se traduit par les questions de recherche suivantes (Savall et Zardet, 2004) :

1. Pouvons-nous constater des répercussions économiques engendrées par une défaillance du rôle entrepreneurial du dirigeant ?
2. Les entrepreneurs ont-ils conscience des pertes économiques accusées par cette défaillance?

Dans notre méthodologie de recherche nous mobilisons une approche « *qualimétrique* » intégrant des données qualitatives, quantitatives et financières (Savall et Zardet, 2004). L'approche qualitative répond à notre besoin d'analyse d'un phénomène complexe qui ne doit pas se limiter à une description (Miles et Huberman, 1984). Nous mobilisons aussi des données quantitatives descriptives qui résument nos informations de manière synthétique ainsi que des données financières qui nous permettent de rendre compte de la situation financière de l'entreprise, et plus particulièrement de l'impact des dysfonctionnements sur la situation économique de l'entreprise.

Notre stratégie de recherche est décomposée en trois étapes qui favorisent l'interaction entre le chercheur et son terrain et soulèvent une visée transformative de ce dernier (Savall et Zardet, 1987; Savall et Zardet, 2004). Cette analyse repose sur trois sources : les entretiens (semi-directifs et directifs), des documents internes à l'entreprise (documents comptables) et notre observation directe.

Nous présentons ci-dessous chacune des trois étapes de notre recherche-intervention.

Premièrement, nous avons réalisé une première série d'entretiens semi-directifs visant à repérer les dysfonctionnements⁶ au sein des entreprises (moyenne de

⁶ Notre grille d'analyse repose sur les types de dysfonctionnements identifiés par Savall et Zardet (1987, 2010 : 178) présentant six dimensions et 42 thématiques de dysfonctionnements.

1h30) portant sur les activités de l'entrepreneur (Savall et Zardet, 1987). Les 6 dimensions de dysfonctionnements sont : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation intégrée et mise en œuvre stratégique (ibid.). Concernant les activités de l'entrepreneur, la difficulté en entrepreneuriat réside dans la présence d'une multidisciplinarité. Notre analyse de la littérature portant sur l'entrepreneuriat nous permet de proposer les activités suivantes comme cadre d'analyse du rôle de l'entrepreneur dans son entreprise : gestion stratégique et direction générale de l'entreprise, production du produit/service, gestion des ressources humaines, gestion commerciale et marketing, gestion financière et négociation et vente (Fayolle, 2003; Loué et Baronet, 2011; Verstraete, 2001; Chandler et Jansen, 1992; Robinson et Stubberud, 2014; Man et al., 2002; Man et al., 2008; Cooper et al., 1988; Lans et al., 2010; MacMillan, 1975; Gilmore, 1971; Riggs et Bracker, 1986; Laviolette et Loué, 2006; Boissin et al., 2009).

Deuxièmement, nous avons réalisé un second entretien directif (moyenne de 1h20) afin d'analyser les répercussions financières des dysfonctionnements perçus reposant sur la théorie des coûts-performance cachés (Savall et Zardet, 1987).

Troisièmement, nous avons procédé à une restitution de notre analyse auprès de l'ensemble des entrepreneurs (durée de 2h10) nommée « effet miroir » (ibid.).

La difficulté en entrepreneuriat réside dans la nécessité d'une approche systémique compte tenu de sa multidisciplinarité et de sa multi dimensionnalité pouvant s'observer dès lors que l'on reconnaît l'existence d'interactions entre les quatre paradigmes structurant le champ de l'entrepreneuriat⁷ (Aldrich, 2005 ; Verstraete et Fayolle, 2005). L'approche par les dysfonctionnements et la méthodologie des coûts-performance cachés nous permettent de réduire cette variété d'activités de l'entrepreneur grâce à une focalisation sur celles qui représentent des dysfonctionnements majeurs dans les entreprises.

3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION : DES DYSFONCTIONNEMENTS AUX COÛTS-PERFORMANCE CACHÉS

Dans une première partie, nous présentons nos résultats portant sur notre première série d'entretiens s'intéressant aux dysfonctionnements rencontrés par les entrepreneurs. Dans un second temps, nous présentons les répercussions économiques accusées par ces dysfonctionnements repérés à partir de notre seconde série d'entretiens.

3.1. Diagnostic social inter-organisations : ciblage des dysfonctionnements

Sur le champ de l'entrepreneuriat, Nakara et Fayolle (2012) insistent sur le manque de recherches s'intéressant aux dysfonctionnements portant sur les pratiques entrepreneuriales.

⁷ Les 4 paradigmes mis en avant par Verstraete et Fayolle (2005) et Aldrich (2005) sont : l'opportunité, la création d'une organisation, la création de valeur, et l'innovation.

Dans notre première série d'entretiens, nous avons décelés 162 verbatim représentatifs de dysfonctionnements au sein de notre recherche-intervention. Le Tableau ci-dessous renseigne la répartition des verbatim selon les 6 dimensions de dysfonctionnements.

| Dimension | Représentation en % |
|---|----------------------------|
| Conditions de travail | 3% |
| Organisation du travail | 19% |
| Communication-coordination-concertation | 1% |
| Gestion du temps | 12% |
| Formation intégrée | 5% |
| Mise en œuvre stratégique ⁸ | 60% |

Nous appuyant sur les types de dysfonctionnements identifiés par Savall et Zardet (1987, 2014 : 178), nous avons procédé à la construction de sous-thématiques de dysfonctionnements spécifiques à notre champ de recherche. L'annexe 1 présente notre classification faisant émerger 29 sous-thématiques de dysfonctionnements. Les dimensions « mise en œuvre stratégique », « organisation du travail » et « gestion du temps » apparaissent comme les trois thématiques majeures sources de dysfonctionnements.

Nous détaillons dans le tableau ci-dessous les dysfonctionnements provenant de la dimension mise en œuvre stratégique en nous focalisant sur la thématique « orientations stratégiques » se voulant associée au rôle entrepreneurial du dirigeant.

| Sous-Thème | Echantillon concerné |
|--|-----------------------------|
| Absence de fixation d'objectifs | 2 |
| Absence de formulation de la stratégie | 5 |
| Absence de vision à long terme | 2 |
| Faible relation avec les partenaires | 1 |
| Absence de saisie d'opportunité | 8 |
| Faible prix du produit/service vendu | 7 |
| Absence d'une stratégie de communication externe | 11 |
| Absence d'analyse des produits/services achetés | 3 |

L'intégralité des entrepreneurs a soulevé au moins un dysfonctionnement portant sur la thématique « orientation stratégiques ». L'absence de communication externe se présente comme une sous-thématique majeure avec 11 entrepreneurs concernés.

⁸ Dont 44% des verbatim s'inscrivant dans la thématique de dysfonctionnement « orientations stratégiques » (Savall et Zardet, 1987, 2010 : 178).

3.2. Diagnostic économique inter-organisations : ciblage des coûts-performance cachés

Notre seconde série d'entretiens nous a permis de percevoir les conséquences économiques des dysfonctionnements perçus pouvant se répartir en six catégories : sursalaires, surtemps, surconsommations, non-production, non création de potentiel et risques (Savall et Zardet, 1987).

Afin de mesurer certaines de ces conséquences économiques, nous mobilisons la Contribution Horaire à la Valeur Ajouté sur Coûts Variables (CHVACV) qui peut se définir par la valeur économique générée par une heure de travail dans l'entreprise. Cet indicateur est un véritable baromètre de la santé de l'entreprise. A partir d'un échantillon de 1200 entreprises de toute taille et de tous secteurs d'activités, Savall et Zardet (2008) présentent une CHVACV située entre 26€ et 53€. Notre échantillon se situe dans une fourchette plus basse comprise entre 4€ et 50€, avec une moyenne de 18€ sur les 16 entreprises.

Les résultats de notre deuxième série d'entretiens présentent un montant total des coûts-performance cachés se portant à 219 850€. L'amplitude des CPC est comprise entre 2600€ et 29 000€ avec une moyenne⁹ de plus de 14 000€ sur l'ensemble de notre échantillon. Le Tableau ci-dessous présente la relation entre les 6 dimensions de dysfonctionnements et les coûts-performance cachés.

| Thème | Coûts performance cachés | Représentation en % |
|---|---------------------------------|----------------------------|
| Conditions de travail | 11 454 € | 5.21% |
| Organisation du travail | 58 875 € | 26.78% |
| Communication-coordination-concertation | 7 563 € | 3.44% |
| Gestion du temps | 9 277 € | 4.22% |
| Formation intégrée | 0 € | 0% |
| Mise en œuvre stratégique | 132 679 € | 60.35% |

Notre analyse des répercussions économiques présente les dimensions « mise en œuvre stratégique » et « organisation du travail » comme les thématiques clés impactant la performance économique de l'entreprise.

Nous présentons ci-dessous les résultats portant sur la dimension mise en œuvre stratégique et plus particulièrement sur la thématique « orientations stratégiques » se voulant associée au rôle entrepreneurial du dirigeant et qui représente plus de 53% de l'ensemble des CPC.

⁹ La moyenne est actuellement basée sur 15 entrepreneurs, nous sommes dans l'attente des documents comptables du 16^{ème}.

| Tableau 4 – Approfondissement des résultats sur la thématique « orientations stratégiques » | | |
|--|---------------------------------|----------------------------|
| Sous-Thème | Coûts performance cachés | Représentation en % |
| Absence de fixation d'objectifs | 0€ | 0% |
| Absence de formulation de la stratégie | 0€ | 0% |
| Absence de vision à long terme | 0€ | 0% |
| Faible relation avec les partenaires | 36 344€ | 16.50% |
| Absence de saisie d'opportunité | 37 960€ | 17.20% |
| Faible prix du produit/service vendu | 22 154€ | 10% |
| Absence d'une stratégie de communication externe | 15 056€ | 6.80% |
| Absence d'analyse des produits/services achetés | 7 107€ | 3.20% |

Nous n'avons pas pu mesurer les dysfonctionnements provenant des sous-thématiques « absence de fixation d'objectifs », « absence de formulation de la stratégie » et « absence de vision à long terme » car nous n'avons pas pu obtenir d'indicateurs financiers quant aux répercussions économiques éventuelles. Les répondants ont présentés ces dimensions comme trop subjectives.

Le Tableau 3 présente la répartition de l'ensemble des CPC selon les six catégories existantes.

| Tableau 5 – Effets économiques des dysfonctionnements perçus | | |
|---|---------------------------------|----------------------------|
| Effets économiques | Montant CPC¹⁰ | Représentation en % |
| Sursalaires | 3 800€ | 1.73% |
| Surtemps | 39 320 € | 17.88% |
| Surconsommations | 17 520 € | 7.97% |
| Non-production | 45 330 € | 20.62% |
| Non création de potentiel | 103 880€ | 47.25% |
| Risques | 10 000€ | 4.55% |

Les effets des dysfonctionnements sur le plan économique sont principalement de la non création de potentiel (47%) que nous expliquons par l'absence de saisie d'opportunités perçues par l'entrepreneur (face à des partenaires potentiels par exemple). Cette non création de potentiel impacte économiquement l'entreprise à moyen et long terme limitant ainsi son développement.

La non-production s'explique principalement par une réduction du temps d'ouverture (amplitude horaire et/ou fermeture de l'entreprise à certaines

¹⁰ Les montants sont arrondis à la dizaine.

périodes) due à une surcharge de travail de l'entrepreneur. Celle-ci impacte directement le chiffre d'affaires de l'entreprise et limite aussi sa capacité de développement à moyen et long terme.

4. L'IMPACT DES COUTS-PERFORMANCE CACHES SUR LA CONCEPTION DE LA PERFORMANCE CHEZ L'ENTREPRENEUR

Dans une première partie, nous présentons notre analyse portant sur les dysfonctionnements et CPC, puis nous nous focalisons sur l'impact de la présentation des CPC auprès des entrepreneurs à partir de notre troisième étape d'intervention : l'effet miroir.

4.1. Analyse des dysfonctionnements et CPC inter-organisations

Le rôle des entrepreneurs dans leur entreprise est majoritairement axé sur l'axe production du produit/service ainsi que sur les activités à valeur ajoutée indirectes les plus maîtrisées par ces derniers. De ce fait, les activités à valeur ajoutée indirectes telles que la gestion stratégique et la direction générale de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, la gestion commerciale et le marketing, la gestion financière et la négociation et la vente apparaissent négligées en fonction des compétences (savoir et savoir-faire) détenues par l'entrepreneur.

Nous observons que les principaux dysfonctionnements perçus proviennent d'une carence au niveau du rôle entrepreneurial de l'entreprise soulevant la nécessité d'instaurer un processus de changement chez l'entrepreneur sur son rôle au sein de l'entreprise.

Concernant notre analyse des CPC, la dimension mise en œuvre stratégique représente 60% de l'ensemble des CPC perçus, ce qui confirme la défaillance stratégique des entrepreneurs. Ces CPC sont principalement constitués par de la non-production et de la non création de potentiel de la part de l'entrepreneur : la surcharge de travail de ce dernier induit, en effet, un frein dans le développement de partenariats potentiels pouvant favoriser l'évolution de son chiffre d'affaires actuel. Ces pertes d'opportunités maintiennent l'entreprise dans une situation de survie limitant son développement à moyen et long terme.

4.2. L'entrepreneur-proprétaire : de sa conception de la performance à son intention de changement

Nous avons pu observer que notre échantillon est représenté par des entrepreneurs qui se situent dans une phase de stabilisation de leur situation professionnelle et personnelle bien que leur activité soit encore dans une période d'instabilité due à son caractère récent. De ce fait, l'entrepreneur recherche une certaine routine organisationnelle consciemment ou non, visant à le rassurer et à ainsi faire preuve d'une résistance au changement en phase de post-naissance.

Nous pouvons constater que chacune des trois étapes de la recherche-intervention participe à l'instauration d'une dynamique de changement chez l'entrepreneur alors même qu'il se situe dans une phase d'instabilité liée à la création récente de son entreprise. L'intérêt d'une dynamique de changement est

de permettre une amélioration de la situation économique par « *reconversion ou recyclage des coûts de dysfonctionnements* » (Savall et Zardet, 2005).

Lors de notre seconde série d'entretiens, 10 entrepreneurs sur 16 ont fait ressortir un besoin de formation sur des activités à valeur ajoutée indirectes : le marketing, la communication, l'organisation interne de l'entreprise, la stratégie, l'analyse financière, le management. Cet intérêt pour la formation montre une première prise de conscience de l'entrepreneur sur ses capacités entrepreneuriales.

La réelle prise de conscience de nécessité de changement pour les entrepreneurs est apparue lors de la présentation des CPC pendant la phase de l'effet miroir. En reliant les dysfonctionnements à des répercussions économiques directes qu'ils ont directement mis en avant lors de la deuxième série d'entretiens (sans s'en rendre compte), cette phase a généré une prise de conscience du groupe. Les entrepreneurs ont pris conscience de l'importance des dysfonctionnements, reflets du niveau de performance sociale, par leurs répercussions économiques au sein de l'entreprise. Les entrepreneurs ont ainsi perçu l'impact des critères de performance sociale (principalement d'ordre stratégique) sur la performance économique de leur entreprise.

Cette étape apporte aux entrepreneurs une compréhension sur les critères de performance sociale provenant de six catégories d'activités que nous avons évoquées : ils sont ainsi assis sur un gisement de ressources qui pourrait permettre le développement de leur entreprise en passant notamment par une délégation.

CONCLUSION

Notre analyse constate la prégnance de dysfonctionnements reliés à la dimension stratégique de l'entreprise confirmant une défaillance du rôle entrepreneurial du dirigeant. Les principaux CPC s'inscrivent au sein de la dimension « mise en œuvre stratégique » représentant plus de 60%. La thématique « orientations stratégiques » représente quant à elle plus de 53% de l'ensemble de CPC. Cette défaillance provient d'une faible allocation de temps allouée aux activités de « gestion stratégique et direction générale de l'entreprise ». Elle entraîne des répercussions sur la performance socio-économique de l'entreprise : une non-production ainsi qu'une non création de potentiel dans l'entreprise.

Bien que les coûts-performance cachés accusés soient réels, ces derniers n'apparaissent pas dans les résultats financiers provenant des documents comptables (compte de résultats, SIG,...) que mobilisent les entrepreneurs pour leur analyse de la performance ; ces derniers se focalisent ainsi sur la seule dimension financière (à court terme) pour mesurer la performance de leur entreprise. De ce fait, les entrepreneurs-proprétaires n'ont pas conscience des impacts économiques que provoquent les dysfonctionnements qu'ils rencontrent.

La méthodologie d'intervention réalisée en trois étapes (analyse des dysfonctionnements, analyse des CPC et effet miroir) améliore la conception que se fait l'entrepreneur des critères de performance socio-économique de son entreprise.

Si la prise de conscience des entrepreneurs sur les critères de performance socio-économique que nous observons est bien réelle, nous

considérons qu'il est nécessaire d'ajouter une nouvelle étape visant à proposer une restitution intra-entreprise à partir du diagnostic socio-économique de chacune des entreprises concernées pour pouvoir passer de cette prise de conscience à l'instauration d'une dynamique de changement réel au sein de chacune d'elles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Avenier, M.J. (2011). « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? » *Management & Avenir*, (43): 372- 91.
- Boissin, J.P., Chollet, B. et Emin, S. (2009). « Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants: un test empirique ». *M@n@gement*, 12 (1): 28- 51.
- Bollecker, M. (2007). « Vers des systèmes de mesure des performances sociétales ». *Revue française de gestion*, n° 180: 89- 102.
- Burg, P., et Jardillier, P. (2007). *Psychologie et management*. 4ème. Que sais-je.
- Chandler, G.N., et Jansen, E. (1992). « The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance ». *Journal of Business Venturing*, 7 (3): 223- 36.
- Churchill, N.C., et Lewis, V.L. (1983). « The five stages of small business growth ». *Harvard Business Review*, 61 (3): 30- 50.
- Combaudon, C. (2015). « L'amélioration conjointe des structures et des comportements, facteurs de survie-développement des entreprises en phase de création ». Thèse, Université d'Auvergne Clermont 1.
- Cooper, A.C., et Dunkelberg, W.C. (1986). « Entrepreneurship and Paths to Business Ownership ». *Strategic Management Journal*, 7 (1): 53- 68.
- Cooper, A.C., Dunkelberg W.C. et Woo, C.Y. (1988). « Entrepreneurs' Perceived Chances for Success ». *Journal of Business Venturing*, 3 (2): 97- 108.
- Fayolle, A. (2003). *Le métier de créateur d'entreprise*. Editions d'Organisations.
- Gilmore, F. (1971). « Formulating strategy in smaller companies ». *Harvard Business Review*, 49 (3): 71- 81.
- Guillot, B. (2009). « Contribution a une méthodologie d'évaluation des compétences entrepreneuriales – l'exemple des étudiants des Grandes écoles Françaises ». Thèse, Université d'Auvergne.
- Hofer, C.W. et Sandberg, W.R. (1987). « Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success ». *American Journal of Small Business*, 12 (1): 11- 25.
- Lans, T., Biemans, H., Mulder, M. et Verstegen, J. (2010). « Self-awareness of mastery and improvability of entrepreneurial competence in small businesses in the agrifood sector ». *Human Resource Development Quarterly*, 21 (2): 147- 68.
- Lavoilette, E.M., et Loué, C. (2006). « Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel ». *8ème Conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME)*, 1- 15.
- Loué, C., et Baronet, J. (2011). « Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel ». *Entreprendre & Innover*, n° 9- 10 (novembre): 50- 58.

- MacMillan, I.C. (1975). « Strategy and Flexibility in the Smaller Business ». *Long Range Planning*, 8 (3): 62 - 63.
- Man, T.W.Y., Lau, T. et Snape, E. (2008). « Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21 (3): 257- 76.
- Man, T.W.Y., Lau, T. et Chan, K.F. (2002). « The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies ». *Journal of Business Venturing*, 17 (2): 123- 42.
- Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465- 499.
- Morris, M. H., Miyasaki, N.N., Watters, C.E. et Coombes, S.M. (2006). « The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs ». *Journal of Small Business Management*, 44 (2): 221- 44.
- Murphy, G.B., Trailer, J.W. et Hill, R.C. (1996). « Measuring Performance in Entrepreneurship Research ». *Journal of Business Research*, 36 (1): 15- 23.
- Nakara, W.A., et Fayolle, A. (2012). « Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise ». *Revue française de gestion*, n° 228- 229: 231- 51.
- Nobre, T. (1993). « La structuration des entreprises en phase de post-crédation / pré-développement. L'apport de l'intervention socio-économique – Cas d'expérimentations ». Thèse, Université Lumière Lyon 2.
- Paturol, R. et Berger-Douce, S. (2008). « La responsabilité sociétale d'entreprise : portraits croisés de deux entrepreneurs ». *Revue Sciences de Gestion*, n° 64: p.187-207.
- Riggs, W.E., et Bracker, J.S. (1986). « Operations Management and Financial Performance ». *American Journal of Small Business*, 10 (3): 17- 23.
- Robinson, S., et Stubberud, H.A. (2014). « Teaching Creativity, Team Work and Other Soft Skills for Entrepreneurship ». *Journal of Entrepreneurship Education*, 17 (2): 186- 97.
- Sammut, S. (2005). « Entre former et accompagner, faut-il choisir ? » *L'Expansion Management Review*, n° 116: 50- 53.
- Savall, H., et Zardet, V. (1987, 2010). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. 5ème. Economica.
- Savall, H., et Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique*. Economica.
- Savall, H., et Zardet, V. (2005). « Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable : cas évalués d'entreprises et d'organisations ». *Gestion 2000*, 22 (5): 199- 227.
- Savall, H., et Zardet, V. (2008). « Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations ». *Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, n° 64: 61- 89.
- Savall, H., et Zardet, V. (2014). *Reconstruire l'entreprise - Les fondements du management socio-économique*. Dunod.
- Scott, M., et Bruce, R.. (1987). « Five Stages of Growth in Small Business ». *Long Range Planning*, 20 (3): 45- 52.

- St-Pierre, J., et Cadieux, L. (2011). « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? » *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10 (1): 33 - 52.
- Thompson, A. A. et Strickland, A. J. (1989). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Plano, TX: Business Publications Inc.
- Verstraete, T. (2001). « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1 (1): 5- 23.

| ANNEXE 1 – Classification des dysfonctionnements repérés au sein des 16 entreprises – adapté de Savall et Zardet (1987, 2010 :178) | | |
|---|---|---|
| Thèmes | Dysfonctionnements élémentaires | Sous-thèmes |
| Conditions de travail | 102- Matériel et fournitures | Manque de matériel |
| | | Panne de matériel |
| Organisation du travail | 201- Répartition des tâches, des missions, des fonctions | Absence ou défaillance de planification de l'activité |
| | 205- Charge de travail | Surcharge de travail pour l'entrepreneur |
| | 206- Règles et procédures | Absence de règles et procédures |
| Absence de procédures de règlement | | |
| 3C | 308- Dispositifs de 3C | Absence de dispositifs de 3C |
| Gestion du temps | 402- Planification, programmation des activités | Défaillance dans la planification des tâches du dirigeant |
| | 404- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps | L'environnement externe de l'entreprise perturbe l'emploi du temps du dirigeant |
| Formation intégrée | 502- Besoin de formation | Absence de compétences managériales |
| | | Besoin de développer les compétences des entrepreneurs/collaborateurs |
| | | Absence de formation en management stratégique |
| | | Absence de compétences en gestion commerciale |
| | | Absence d'une compétence technique |
| Mise en œuvre stratégique | 601- Orientations stratégiques | Absence de fixation d'objectifs |
| | | Absence de formulation de la stratégie |
| | | Absence de vision à long terme |
| | | Faible relation avec les partenaires |
| | | Absence de saisies d'opportunité |
| | | Faible prix du produit/service vendu |
| | | Absence d'une stratégie de communication externe |
| | | Absence d'analyse des produits/services achetés |
| | 603- Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique | Absence ou défaillance dans la planification stratégique |
| | 604- Outils de la mise en œuvre stratégique | Absence/défaillance dans l'analyse financière |
| | | Absence d'analyse du design des produits/services vendus |
| | 607- Gestion du personnel | Recrutement du personnel défaillant |
| | | Défaillance dans la gestion du personnel |
| | | Absence de délégation |
| | 608- Mode de management | Style de direction non adapté |