

L'aide à la décision par l'adhésion à une association de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise

Paméla BAILLETTE

Maître de conférences à l'Université de Perpignan

RÉSUMÉ

La difficulté consistant à proposer des outils opérationnels en matière d'aide à la décision persiste encore aujourd'hui, surtout auprès des PME où de nombreuses décisions sont prises en l'absence de procédures formalisées. Cette étude aborde un domaine original de recherche en liaison avec le système d'information du dirigeant d'entreprise pour l'aide à la décision : celui formé par son réseau personnel de contacts et traite spécifiquement de l'intérêt de sa participation à une association de dirigeants. Les résultats d'une enquête menée en France et au Canada positionnent tout d'abord l'association comme un moyen efficient et satisfaisant d'aide, particulièrement dans les phases amont du processus décisionnel. Les facteurs perçus par les adhérents comme étant favorables au succès de l'aide sont ensuite exposés à l'intérieur des catégories relatives à la mission de l'association, à la structure et au fonctionnement des groupes fréquentés par les adhérents, ainsi qu'à la gestion de l'association.

Mots-clés : Aide à la décision, Dirigeant d'entreprise, Association de dirigeants, PME, Canada-Québec.

ABSTRACT

Difficulties in providing operational tools for decision making help still persist today, notably in SMEs, where numerous decisions are taken without formalised procedures. This study addresses an original field in the company director's information system for decision making help: that provided by his or her personal network of contacts and it specifically analyses the director's participation in a directors' association. The results of a study carried out in France and Canada position the association as an efficient and satisfactory tool for decision making aid, especially in the upstream stages of the decision making process. The factors perceived by the members as being favourable for decision making help are subsequently detailed within categories relative to the association's mission, its structure, the groups that the members choose to join and how association is run.

Key-words: Decision making help, Company Director, Directors' Association, SME, Canada-Quebec.

I. INTRODUCTION

La prise de décision suscite de nombreux questionnements auprès des dirigeants d'entreprise, parce que cette activité se caractérise souvent par l'incertitude, voire par l'ambiguïté. Pour tenter de pallier ces problèmes, le domaine de l'assistance à la décision a connu un essor important au cours des dernières décennies. La recherche par les parties prenantes d'une efficacité opérationnelle de l'assistance, ainsi que la forte complexité liée aux questions décisionnelles, ont contribué au développement de l'aide à la résolution de problèmes, mais n'ont pas totalement cerné les différents aspects relatifs à l'aide au processus décisionnel dans son ensemble.

Ce constat nous a incités à nous intéresser à un objet de recherche spécifique lié au système d'information du dirigeant d'entreprise : celui constitué par ses réseaux de contacts, et plus particulièrement par les associations de dirigeants censées lui apporter une aide dans ses activités professionnelles (Duchêneaut, 1996 ; GREPME¹, 1997). De nombreux acteurs, tant les gestionnaires que la communauté scientifique et les pouvoirs publics, témoignent en effet aujourd'hui de l'intérêt des activités relationnelles développées à l'intérieur d'un réseau pour faciliter l'accès des entreprises à des sources informa-

tionnelles diverses. Pour les PME, ces activités présentent un intérêt stratégique étant donné que leurs moyens plus restreints limitent les possibilités d'utilisation de sources d'informations généralement plus accessibles pour les grandes entreprises. Les « associations » ou « clubs » fréquentés par les dirigeants recouvrent pourtant des catégories très diversifiées de réseaux². Par ailleurs, les responsables d'entreprise adhèrent souvent simultanément à plusieurs réseaux qui sont ainsi enchevêtrés à des niveaux divers et mouvants en raison de l'entrée des nouveaux membres et de la sortie des anciens. Leur mode de fonctionnement est enfin souvent complexe et la lisibilité des services offerts aux adhérents n'est pas toujours claire au premier abord.

Dans ce contexte, nous avons centré notre analyse sur un type spécifique d'associations de dirigeants : celui que nous nommons « associations de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise ». Comme leur nom l'indique, ces associations ont pour objet de mener avec les adhérents une réflexion collective sur l'ensemble des activités liées à la gestion de l'entreprise afin de les aider dans ce domaine. Ceci rend ces associations particulièrement aptes à fournir une aide à caractère collectif aux dirigeants dans leurs activités décisionnelles, justifiant ainsi l'intérêt que nous leur accordons³.

¹ Groupe de recherche en économie et gestion des PME

² On en compte plus de deux cents en Ile-de-France (cf Marty et Ivanoff, 1996)

³ Les rencontres organisées dans d'autres types d'organismes (CCI, syndicats patronaux, associations humanitaires, sportives, culturelles, etc) peuvent également constituer des lieux d'échanges d'informations utiles pour les dirigeants dans leurs activités professionnelles. Cependant, ces échanges ne constituent pas l'objet explicite des rencontres et ne correspondent pas à la mission principale de ces structures.

Si la littérature permet de considérer que ces associations représentent un moyen potentiellement adapté aux problèmes rencontrés par les décideurs, elle apporte peu d'éléments précis sur le rôle qu'elles jouent en matière décisionnelle. C'est pourquoi nous avons réalisé une étude empirique approfondie du fonctionnement de trois associations : le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), l'association Rhodanim et le Groupement des chefs d'entreprise du Québec. Cette démarche appliquée au domaine des PME a consisté à chercher une réponse à deux questions de recherche successives, visant pour la première à vérifier que les dirigeants de PME membres considèrent bien l'association comme un moyen capable d'apporter une aide à leur processus décisionnel individuel ; et, pour la seconde, à tenter de mettre en évidence les facteurs qui favorisent le succès de l'aide apportée par l'association en matière décisionnelle.

Pour traiter ces deux questions, nous présentons tout d'abord l'environnement théorique de la recherche en mettant en évidence d'une part l'intérêt des activités relationnelles en liaison avec le SI du dirigeant de PME, et d'autre part les différentes caractéristiques de l'association susceptibles de fournir une aide collective aux dirigeants membres dans leurs activités décisionnelles. La démarche méthodo-

logique qualitative à base d'études de cas est ensuite exposée. Dans la présentation des résultats, nous précisons finalement le rôle joué par l'association dans le processus décisionnel individuel du dirigeant, puis nous détaillons les principales caractéristiques perçues par les adhérents comme étant favorables au succès de l'aide à la décision.

II. INTÉRÊT DES ACTIVITÉS RELATIONNELLES EN LIAISON AVEC LE SI DU DIRIGEANT DE PME

II.1. Rôle stratégique des activités relationnelles en matière décisionnelle

La richesse et la variété des informations détenues par les dirigeants d'entreprise constituent une ressource vitale dans un contexte de mondialisation exacerbée de la concurrence et de rapidité importante des changements dans l'environnement des entreprises. Dans ce contexte, l'intérêt des dirigeants se porte sur la création et le développement de leurs réseaux sociaux d'information (Filion, 1991 ; Macdonald, 1995 ; Carroll et Téo, 1996 ; Romelaer, 1998), puis sur la valorisation de ce « *capital social* » (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990 ; Burt, 1992 ; Walker et al., 1997). Pour illustrer ce phénomène, M. Granovetter (1973) introduit la notion de « *liens forts et faibles* ». S'ils

* La notion de systèmes d'information dépasse ici le cadre des technologies de l'information, dans la mesure où on peut définir un SI comme étant « un ensemble organisé de ressources matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans les organisations » (R. Reix, 1995, p. 67). Si, bien sûr, les associations étudiées ne se réduisent pas à un système d'information, elles sont un élément à prendre en compte dans le SI du dirigeant membre car elles contribuent à l'enrichir grâce aux échanges de connaissances et d'expériences.

contribuent à la pérennité et à la profondeur des relations, les liens forts, noués au sein de la famille, n'offrent pas la richesse informationnelle des liens faibles tissés notamment avec les collègues, les voisins, les amis, et développés grâce à l'appartenance à des clubs et à des associations divers. En effet, les liens faibles rassemblent par des « *ponts* » un plus grand nombre d'individus, qui, grâce à leur appartenance multiple, ont accès à davantage d'informations et peuvent alors amplifier leurs retransmissions. Dans la continuité de cette théorie, H. Aldrich et C. Zimmer (1986) expliquent que les dirigeants utilisent leurs liens faibles pour collecter des informations à caractère professionnel (nouvelles opportunités d'affaires, marchés potentiels, sources de capitaux ou investisseurs éventuels) et pour attirer des clients. Ces contacts peuvent être considérés comme « *stratégiques* », étant donné la richesse des ressources auxquelles ils permettent d'accéder (Falemo, 1989). M.J. Dollinger (1985) explique en particulier que la performance financière des entreprises dépend en grande partie des contacts qu'elles entretiennent avec l'extérieur.

Les relations développées en dehors de l'entreprise sont parfois considérées par les dirigeants comme une activité secondaire ; elles fournissent néanmoins l'occasion d'échanger de l'information potentiellement utile. D'après G.R. Carroll et A.C. Téo (1996), il s'instaure un clivage entre les membres qui

ont accès à l'information dispensée dans les réseaux et les non membres qui en sont privés. Selon L.-J. Fillion (1991), le système de relations créé par les entrepreneurs constitue un élément majeur dans l'évolution de leur vision. Les travaux de S. Macdonald (1995) suggèrent en outre que les informations provenant de l'extérieur, notamment des réseaux de communication, contribuent à un changement interne de l'organisation. Le décideur développe ses connaissances par ce moyen (base de l'apprentissage), ce qui lui permet ensuite de faire évoluer l'entreprise.

Il convient de préciser ici que l'étude réalisée ne se limite pas à l'aide à la prise de décision (entendue comme un acte ponctuel de choix), mais qu'elle concerne de façon plus large l'aide au processus décisionnel individuel, dont le choix ne représente qu'une phase particulière. D'après R. Reix (1995) et J. Trahand (1999), l'aide à la décision peut ainsi s'effectuer aux différentes étapes du processus décisionnel individuel défini en particulier par H.A. Simon (1965) et H. Mintzberg et al. (1976) et complété notamment par P.C. Nutt (1993). Pris comme point de départ par de nombreux chercheurs, le modèle de processus décisionnel utilisé comprend les phases d'intelligence (reconnaissance et compréhension de stimuli), de modélisation (développement d'une ou de plusieurs solutions au problème posé), de choix (sélection parmi les solutions possibles), et de mise en œuvre de la solution choisie⁵.

⁵ Malgré des limites connues qui portent sur l'ordre et l'enchaînement des phases du processus, et sur le principe de rationalité humaine, ce modèle offre un cadre de référence relativement complet en matière de processus décisionnel individuel. Les détails fournis par ce modèle nous permettront en outre de préciser la manière dont les associations de dirigeants peuvent enrichir le processus décisionnel des adhérents.

Lorsque l'on considère l'ensemble du processus décisionnel, l'information ne sert donc pas seulement à prendre des décisions, c'est-à-dire à opérer des choix, mais elle est également utilisée dans toutes les autres étapes du processus. En particulier, l'information peut être exploitée dans les phases amont du processus décisionnel pour interpréter et clarifier des faits⁹. L'aide à la décision peut alors être perçue comme « *une activité d'aide à la construction du sens avant d'être une activité d'aide au choix ou à la mise en œuvre de ce choix* » (Landry, 1998, p. 13). Par ailleurs, les informations collectées sont souvent davantage utilisées dans un but de veille stratégique, technologique, concurrentielle, etc., que pour prendre des décisions (Lesca et Lesca, 1999). Les acteurs recueillent ainsi généralement des informations pour mieux connaître l'environnement et pour pouvoir anticiper. Ce comportement n'a pas nécessairement de conséquences immédiates sur la prise de décision, mais il peut se révéler utile *a posteriori* dans les différentes phases du processus décisionnel.

II.2. La place des activités relationnelles dans le SI du dirigeant de PME

Sa position à la tête de l'entreprise offre au dirigeant la possibilité d'être en contact avec de nombreux acteurs. H. Mintzberg (1984) qualifiait ainsi le

manager de « *centre nerveux* » pour indiquer que sa position lui permet d'avoir accès à une multitude de sources informationnelles dans l'entreprise et en dehors. Par comparaison avec les grandes entreprises, le dirigeant de PME doit faire face à des conditions spéciales caractérisées en particulier par une pénurie relative de ressources, surtout en ce qui concerne les moyens financiers et humains (Welsh et White 1981 ; GREPME 1997). De nombreux auteurs constatent ainsi que la recherche d'informations est souvent réalisée par le dirigeant de PME lui-même (par exemple Castaldi, 1986 ; Cooper et al., 1995) et que les PME sont fortement dépendantes de ce dernier en la matière (Welsch et Young, 1982). On note que les PME ne disposent généralement pas de services spécialisés dans l'étude de l'environnement, alors que ceux-ci sont plus fréquents dans les grandes organisations. Dans ce contexte, les responsables de PME sont amenés à développer eux-mêmes des contacts avec leur environnement (Duchéneaut, 1996). Cette activité relationnelle (ou « *réticulaire* ») apparaît particulièrement utile pour les dirigeants de PME car elle leur permet de bénéficier d'informations privilégiées en mettant en œuvre des moyens limités (Julien et Marchesnay, 1988 ; Duchéneaut, 1996 ; Julien, 1996).

Ce type d'échanges convient particulièrement bien aux responsables d'en-

⁹ En ce sens, « *les décisions ne sont pas vraiment 'prises' dans une organisation, mais elles se développent d'elles-mêmes dans un contexte signifiant* » (March, 1991, p. 242)

treprises. Les constats dressés au cours des dernières décennies⁷ montrant l'intérêt des responsables pour les contacts verbaux, l'extrême personnalisation de ces contacts et la variété des sources d'informations mobilisées, restent encore aujourd'hui d'actualité (Fallery, 2001), dans un contexte de sous-utilisation des systèmes d'information technologiques (GREPME, 1997). Sur la base d'une enquête réalisée auprès de 108 PME « *internautes* », S. Amabile, M. Gadille et R. Meissonier (2000) constatent que les NTIC semblent davantage soutenir une dynamique organisationnelle autour du SI et ainsi favoriser une plus grande flexibilité de celui-ci, que constituer un apport direct aux processus de décision. Les travaux menés par le GREPME⁸ (1997), par M. Marchesnay (1991) et B. Duchéneaut (1996) soulignent en outre le fait que dans les petites structures, de nombreuses décisions sont prises en l'absence de toute procédure formalisée et souvent dans un contexte où l'expérience et l'habitude sont réduites ; « *le processus décisionnel des gestionnaires de PME est d'ailleurs vu comme étant plus intuitif, 'au jugé', moins dépendant d'informations et de modèles formels de prise de décision* » (GREPME 1997, p. 239). Hier comme aujourd'hui, les activités relationnelles jouent ainsi un rôle important en liaison avec le système d'infor-

mation des responsables d'entreprise, surtout dans le secteur des PME.

III. L'ASSOCIATION DE DIRIGEANTS : UN MOYEN PERTINENT POUR L'AIDE À LA DÉCISION ?

III.1. Caractéristiques de l'association

Les adhérents y rencontrent des homologues exerçant la même activité de dirigeants d'entreprise (des « *pairs* ») et les réunions au sein de ces structures sont généralement formalisées. Prenant appui sur la littérature, l'exposé qui suit montre en quoi ces trois caractéristiques relatives à la mission, à l'homogénéité d'activités et de responsabilités des adhérents, ainsi qu'à la formalisation de la structure et du fonctionnement du réseau, peuvent permettre à ces associations de fournir une réponse aux besoins des chefs d'entreprise dans leurs activités décisionnelles.

III.1.1. La mission orientée vers un échange d'informations sur des thèmes de gestion

Ces associations proposent « *un 'service de réseau' et/ou une réflexion sur*

⁷ Selon H. Mintzberg (1973, 1984), l'idée selon laquelle le dirigeant a besoin d'informations agrégées, ce que seul un système formalisé d'informations de gestion peut lui fournir, est bien une « *légende* », car dans la réalité, il favorise les moyens de communication verbaux, avec des acteurs très divers au-dedans et au-dehors de l'entreprise. Plus encore, il est attiré par l'information « *informelle* » et plus particulièrement par les rumeurs et autres spéculations qui peuvent se concrétiser dans l'avenir. Concernant le système d'information des dirigeants de petites entreprises, B. Fallery (1983a) souligne le fait qu'un dirigeant de petite entreprise « *a besoin d'un certain 'désordre' et d'un réseau de communication complexe, toujours doublé de courts-circuits informels* ». Les études menées notamment par cet auteur et par L.B. Kurke et H. Aldrich (1985) montrent ainsi que les dirigeants de PME consacrent environ la moitié de leur temps à des personnes extérieures à leur entreprise : amis, clients, fournisseurs, experts (juristes, experts-comptables...), banquiers, autres dirigeants, membres d'organisations professionnelles, etc.

⁸ Groupe de recherche en économie et gestion des PME.

l'entreprise, le dirigeant et son environnement » (Duchéneau, 1996, p. 27). Le chef d'entreprise rencontre d'autres dirigeants dans le cadre de réunions centrées sur des thèmes à caractère professionnel. De cette manière, il peut collecter des informations à moindre coût, fondées en particulier sur les connaissances et l'expérience des autres dirigeants. Cela peut s'avérer particulièrement utile pour la résolution des problèmes complexes, où « *l'imprécision des objectifs et les insuffisances d'informations obligent à s'appuyer sur l'expérience, avec une démarche heuristique ouverte à l'innovation* » (Louart, 1999, p. 244). La mission spécifique de ces associations peut permettre le développement d'un climat de confiance et le partage entre les adhérents d'informations « *tacites* » (Nonaka, 1994 ; Reix, 1995) qui peuvent être ensuite utilisées dans leur processus décisionnel.

III.1.2. La cible composée de « pairs »

La sélection de la cible est faite de manière à rassembler quasi exclusivement des dirigeants d'entreprise. Les contacts entretenus avec les homologues (les « *pairs* ») apparaissent comme un moyen pertinent pour échanger des informations liées à l'activité professionnelle (Fallery, 1983 ; Saporta, 1986 ; Filion, 1991 ; Chappoz, 1995). L'aide à la décision susceptible d'être fournie par les pairs repose ainsi en partie sur la convergence des préoccupations et des expériences vécues. De par leur position hiérarchique semblable, les dirigeants réalisent en effet quotidiennement des expériences comparables. Ils font face dans le

cadre de leurs activités à des problèmes de nature similaire et partagent les mêmes difficultés relatives à la gestion de l'entreprise. Ces centres d'intérêts communs peuvent leur permettre d'échanger des connaissances et des expériences utiles dans leurs activités professionnelles, en particulier au plan décisionnel. La relation de parité peut en outre favoriser l'instauration d'un climat de confiance, dans la mesure où les différents membres du groupe peuvent se concentrer sur les sujets abordés sans subir les contraintes éventuelles des réunions constituées par des personnes de statuts différents. La fonction partagée de dirigeant d'entreprise vivante, sinon performante, et la mission de l'association tournée vers l'entraide, sont autant d'éléments qui peuvent favoriser ce climat.

III.1.3. La formalisation du réseau et des réunions

Les réseaux étudiés ici possèdent une structure associative dont l'organisation et le fonctionnement sont définis à l'intérieur de statuts. Le dirigeant d'entreprise est un adhérent du réseau dont la pérennité ne dépend pas de l'arrivée ou du départ des dirigeants. Théoriquement, le réseau préexiste et survit au flux des adhérents. Cette formalisation permet d'offrir un « *lieu* » ou un « *milieu* » de rencontre pour les adhérents (Bernoux, 1974, 1977 ; Louart, 1980 ; Filion, 1991), voire un espace d'apprentissage de la confiance pour les dirigeants membres (Chappoz, 1995). Les réunions suivent également un certain formalisme (planification des dates, des thèmes, des intervenants, des lieux de rencontres, etc.) censé faciliter et développer les

échanges d'informations entre les adhérents. On note que cette formalisation concerne également les équipes de travail fréquemment composées de dirigeants non-concurrents afin de limiter les risques de désinformation et de favoriser les échanges.

Les trois caractéristiques exposées ci-dessus positionnent le type de réseaux étudié sur un segment restreint parmi les diverses sources d'aide à la décision susceptibles d'être mobilisées par les dirigeants de PME. La restriction que nous opérons comporte l'avantage de présenter une perspective relativement homogène de l'offre, de la structure et du fonctionnement du réseau. À titre d'exemple, les organismes suivants⁹ entrent en grande partie dans la cible choisie : le « CJD » – Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, « l'APM » – Association Progrès du Management, « Entreprise et Progrès », « ETHIC » – Entreprise de Taille Humaine Indépendante et de Croissance, et « l'Institut de l'Entreprise ».

III.2. Évaluation du résultat de l'aide

La déclinaison des caractéristiques du type de réseaux étudié nous conduit à définir le « succès » de l'aide à la décision apportée par l'association

en référence aux trois critères suivants : l'*efficacité*, l'*efficience* et la *satisfaction*. L'aide est perçue par l'adhérent comme étant efficace si l'association l'a aidé à atteindre les buts (objectifs) qu'il s'était fixés. Elle est perçue comme étant efficiente s'il a réalisé des économies de moyens (matériels, humains, financiers, d'informations, de temps, etc.). Plus précisément, l'aide qu'il a obtenue du réseau lui a permis d'utiliser moins de ressources qu'il n'en aurait consommé s'il avait mobilisé d'autres sources d'aide à la décision (pour obtenir un résultat similaire), ou bien l'aide lui a permis d'améliorer les résultats obtenus pour un même investissement (matériel ou immatériel). Une possibilité complémentaire de détermination du succès de l'aide à la décision fournie par l'association au dirigeant d'entreprise concerne finalement son degré de satisfaction vis-à-vis de l'aide procurée par le réseau, exprimée après l'évaluation des résultats obtenus grâce à cette aide. La prise en compte de ce critère de satisfaction¹⁰ est particulièrement importante ici en raison du peu de temps dont disposent les responsables d'entreprise en dehors de leur activité professionnelle directe, et du caractère purement volontaire de l'adhésion et de la participation à ce type d'associations.

⁹ Sur la base des travaux de B. Duchéneau (1996) et de A. Marty et G. Ivanoff (1996)

¹⁰ Cette étude fait écho aux travaux de A. Cucchi (1999) qui postule que l'adhésion des partenaires à une communauté cognitive (dont le projet est de créer collectivement des situations favorables aux processus d'information et de décision) est caractérisée par une évaluation générale de la communauté en termes de satisfaction et par son niveau de participation à ses différentes activités

IV. UNE RECHERCHE QUALITATIVE QUI S'APPUIE SUR L'ÉTUDE DE TROIS RÉSEAUX

IV.1. Contexte de l'étude

Nous avons choisi de réaliser une étude qualitative sur la base d'entretiens menés directement auprès des dirigeants d'entreprise membres. D'une part, ce choix s'explique par le manque relatif de travaux sur notre objet de recherche. La place occupée par les activités relationnelles dans le SI du responsable d'entreprise, et plus encore par celle des associations de dirigeants d'entreprise, est en effet relativement peu connue¹¹, malgré quelques publications récentes (cf. B. Duchêneaut en 1996 auprès de dirigeants de PME). D'autre part, la littérature s'interroge sur les méthodes de recherche actuellement mises en œuvre pour étudier les réseaux mobilisés par les PME. Elle propose de développer les méthodes qualitatives dans le but de mieux appréhender le contenu et le sens des relations entretenues par les PME avec leur environnement¹². Le choix d'effectuer des études de cas (Yin, 1984) nous a paru pertinent dans une logique de découverte pour prendre en compte les spécificités de chaque situation.

La recherche est centrée sur des propriétaires-dirigeants de petites entre-

prises (moins de cinquante salariés), adhérant à une association de dirigeants telle que définie précédemment. Le choix d'étudier des entreprises de petite taille se justifie par le fait que plus la structure est petite, plus l'étendue du pouvoir décisionnel du dirigeant est grande (GREPME, 1997). De la même façon, nous nous sommes intéressés aux propriétaires-dirigeants, dont le pouvoir de décision est généralement étendu dans les PME en raison des parts du capital qu'ils détiennent.

Trois associations ont été sélectionnées : le « *Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise* » (CJD) et « *Rhodanim* » en France, et le « *Groupelement des chefs d'entreprise du Québec* » au Canada-Québec (cf. caractéristiques dans l'annexe A). L'étude de plusieurs associations de dirigeants est intéressante parce qu'elles ont chacune une identité forte et qu'elles constituent bien souvent en elles-mêmes un type (Duchêneaut, 1996). Le choix de l'ouverture vers le Canada se justifie par l'intérêt d'une comparaison avec les associations françaises et par la proximité historique entre Rhodanim et le Groupelement des chefs d'entreprise du Québec¹³. On note que malgré des différences (en particulier concernant le management à visée humaniste affiché historiquement par le CJD), le caractère comparable des trois associations choisies provient d'une homogénéité

¹¹ On trouve cependant de nombreux manuels et articles de vulgarisation sur le sujet

¹² Il s'agit ainsi de mieux percevoir ces phénomènes en termes d'attentes, de normes, d'opinions, et surtout de motivations à participer ou non à des réseaux (cf. notamment Curran et al., 1993 ; Borch et Arthur, 1995 ; Ozcan, 1995)

¹³ Rhodanim s'est en effet inspirée en partie du Groupelement des chefs d'entreprise du Québec pendant la seconde moitié des années 1980, sous l'impulsion de son fondateur Marcel Devaux

relative due aux caractéristiques communes de mission¹⁴, de cible¹⁵ et de formalisation¹⁶ (cf. III.1).

Cette démarche a visé à répondre aux deux questions successives de recherche suivantes :

- *tout d'abord, vérifier que les dirigeants de PME membres considèrent bien l'association comme un moyen capable d'apporter une aide à leur processus décisionnel individuel ;*
- *ensuite, tenter de mettre en évidence les facteurs qui favorisent le succès de l'aide apportée par l'association en matière décisionnelle.*

IV.2. Collecte et traitement des données

Les entretiens menés en France et au Canada auprès de trente-neuf adhérents ont été retenus pour l'analyse (cf. annexe B). La recherche a été menée en deux temps : une étape pilote de vingt entretiens, suivie de l'étude proprement dite auprès de trente-neuf adhérents. Ces entretiens semi-directifs ont permis d'aborder dans une période de temps limitée une série d'éléments préalablement définis dans le guide d'entretien (cf. annexe C). Pour répondre aux questions de recherche, nous avons orienté notre questionnaire vers une discussion centrée sur des exemples réels d'expériences d'aide à la décision vécues par les diri-

geants eux-mêmes. Dans la mesure du possible, nous avons privilégié le passé récent afin d'augmenter la fidélité et la précision de l'exposé.

Les entretiens ont été traités de la même façon. Une « *fiche de synthèse d'entretien* » (Huberman et Miles, 1991) a été établie pour chacune des rencontres afin de récapituler les informations signalétiques et les principaux thèmes abordés durant la visite. Chaque retranscription d'interview a été lue de façon vigilante et répétée afin de recenser les thèmes dans un « *dictionnaire des thèmes* » permettant d'activer le processus d'analyse (Wacheux, 1996). Pour élaborer ce dictionnaire permettant de catégoriser les thèmes recensés, nous nous sommes attachée à respecter les caractéristiques des catégories définies (Bardin, 1977) telles que l'*exhaustivité* (constitution préalable d'une rubrique « *divers* » approfondie au cours de l'analyse), l'*objectivité* (absence de différences significatives entre notre travail et celui réalisé par deux codeurs) et la *pertinence* (retour au terrain). La satisfaction du critère d'*exclusivité* a été plus délicate, étant donné que certains éléments se rattachaient à plusieurs catégories. Ces éléments ont donc été notés dans les catégories afférentes.

La validité et la fiabilité du travail réalisé (Thiétart et al., 1999) reposent sur plusieurs éléments. La validité de la collecte des données provient du

¹⁴ La finalité commune des trois associations est de contribuer au développement des entreprises adhérentes et de leur apporter un soutien dans leurs activités (réunions sur des thèmes professionnels, contacts avec des acteurs et avec des organismes susceptibles de leur fournir une aide intervenants professionnels, pouvoirs publics, administrations, etc.)

¹⁵ Les membres des trois associations sont des dirigeants d'entreprise

¹⁶ La structure des trois associations est formalisée de même que son fonctionnement.

fait que nous avons réalisé ce travail nous-mêmes sur le terrain ; celle des résultats repose en partie sur les critères d'acceptation interne et externe, de saturation du terrain et de complétude. La validité des résultats apparaît cependant difficilement vérifiable et demandera à être confirmée grâce à des recherches ultérieures. La fiabilité de l'étude repose sur le travail effectué au niveau des dictionnaires par plusieurs codeurs, sur la taille importante de l'échantillon de dirigeants d'entreprise interrogés, et sur les commentaires sur les résultats apportés par certains d'entre eux lors de la phase de retour au terrain. Nous indiquons également que notre étude s'est inscrite dans une démarche de recherche plus vaste que celle centrée sur les entretiens, notamment par une connaissance du CJD longue de plusieurs années¹⁷, trois séjours successifs au Québec¹⁸, ainsi qu'un travail d'observation des réunions et la réalisation d'entretiens auprès des permanents du GCEQ.

V. RÉSULTATS

Ils tentent d'apporter des réponses aux deux questions de recherche successives visant tout d'abord à vérifier que les dirigeants de PME membres considèrent bien l'association comme un moyen capable d'apporter une aide à leur processus décisionnel individuel (V.1) ; puis à mettre en évidence les facteurs favorables au succès de l'aide apportée par l'association en matière décisionnelle (V.2).

V.1. Pertinence de l'aide à la décision apportée par l'association

V.1.1. Des intérêts perçus largement tournés vers l'aide à la décision

Il ressort de l'étude une forte adéquation entre la mission théorique ou « *annoncée* » de l'association (cf. note 14) et l'intérêt des chefs d'entreprise, révélant ainsi l'importance de l'aide apportée dans leurs activités, en particulier au plan décisionnel :

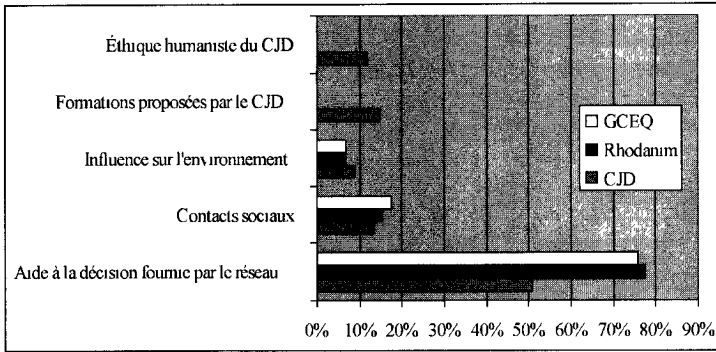
| INTERÊTS PERÇUS DE L'ASSOCIATION | Total associations 199 récits (1) | ASSOCIATIONS | | |
|---|--------------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| | | CJD 67 récits | Rhodanim 58 récits | GCEQ 74 récits |
| Aide à la décision | 135 récits | 34 récits | 45 récits | 56 récits |
| Contacts sociaux (esprit convivial du réseau, amitié) | 31 récits | 9 récits | 9 récits | 13 récits |
| Influence sur l'environnement | 15 récits | 6 récits | 4 récits | 5 récits |
| Formations proposées (spécifique au CJD) | 10 récits | 10 récits | - | - |
| Éthique humaniste (spécifique au CJD) | 8 récits | 8 récits | - | - |

(1) Les « récits » correspondent au nombre de fois où l'item a été évoqué par les adhérents.

Tableau 1 : Les intérêts perçus de l'association.

¹⁷ Depuis 1993 grâce à une mission et dans les années qui ont suivi

¹⁸ En 1996, 1997 puis 1998



Graphique 1 correspondant.

Les intérêts perçus des associations, largement tournés vers l'aide à la décision, s'expliquent par leur activité commune d'échange de connaissances et d'expériences ayant trait à l'activité de dirigeant d'entreprise ; donc par une aide au processus décisionnel individuel des responsables d'entreprise membres¹⁹. Au-delà de leurs différences, les trois associations se rejoignent

ainsi largement sur l'aspect de l'aide perçue en matière décisionnelle.

V.1.2. L'association : un moyen pertinent d'aide à la décision

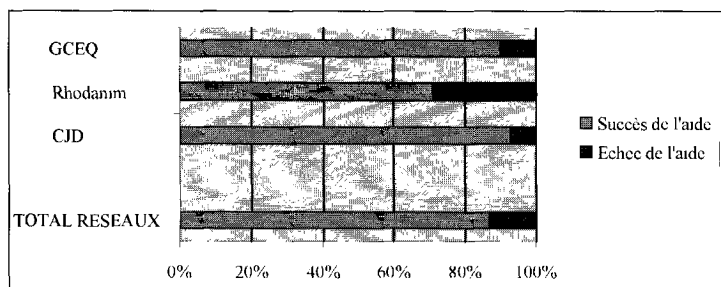
L'évaluation de la pertinence de l'association révèle l'importance du taux de réussite de l'aide par rapport au taux d'échec :

| Évaluation de la pertinence de l'association | SUCCÈS DE L'AIDE | ÉCHEC DE L'AIDE |
|--|------------------------|-----------------------|
| Associations | | |
| CJD | 40 récits (1) | 3 récits |
| Rhodanim | 17 récits | 7 récits |
| GCEQ | 47 récits | 5 récits |
| Total associations | 104 récits (soit 87 %) | 15 récits (soit 13 %) |

(1) Les « récits » correspondent au nombre de fois où l'item a été évoqué par les adhérents

Tableau 2 : Succès vs. échecs perçus de l'aide à la décision apportée par l'association.

¹⁹ Dans la littérature, la proximité du lien dirigeant-décideur est soulignée par les responsables d'entreprise eux-mêmes qui se définissent comme des décideurs, et cette perception est partagée par leur entourage (Bergadaà et Vidaillet, 1996) Dans les PME, la réalité du pouvoir décisionnel des dirigeants est d'autant plus évidente qu'il existe une « *spécificité psychosociologique* » des chefs d'entreprise de PME, en raison de la centralisation de l'information et de la responsabilité dans les décisions prises (GREPME, 1997) Ainsi, « *la prise de décision reste un acte fondamental du métier de dirigeant* » (Duchêneaut, 1996, p 231) La limitation des possibilités de délégation dans une PME se traduit en fait par l'engagement personnel du responsable dans l'ensemble des étapes du processus décisionnel



Graphique 2 correspondant.

La prépondérance du succès de l'aide vs. l'échec et les intérêts perçus de l'association centrés sur l'aide à la décision, se renforcent d'une assiduité forte des membres aux réunions (80 % de taux de participation en moyenne), et d'intentions généralement positives de renouvellement de l'adhésion²⁰ (82 % en moyenne), pour confirmer la pertinence de l'associa-

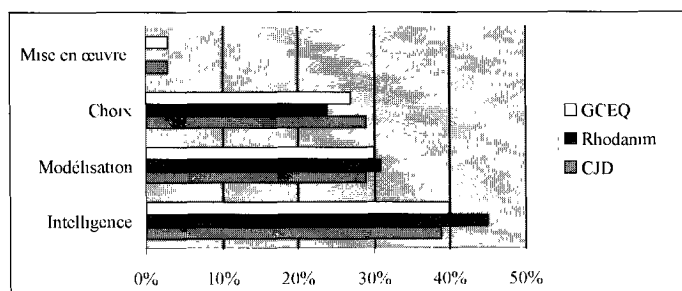
tion de dirigeants en matière d'aide à la décision.

V.1.3. Pertinence de l'aide dans les phases amont du processus décisionnel

Les entretiens révèlent cependant que l'aide se manifeste davantage dans les phases situées en amont du processus décisionnel que dans celles situées en aval.

| ASSOCIATIONS | PHASES DU PROCESSUS DÉCISIONNEL INDIVIDUEL | | | |
|---------------------------|--|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| | Intelligence | Modélisation | Choix | Mise en œuvre |
| CJD | 28 récits | 21 récits | 21 récits | 2 récits |
| Rhodanim | 13 récits | 9 récits | 7 récits | - |
| GCEQ | 27 récits | 20 récits | 18 récits | 2 récits |
| Total associations | 68 récits (soit 40 %) | 50 récits (30 %) | 46 récits (27 %) | 4 récits (2 %) |

Tableau 3 : L'aide aux différentes phases du processus décisionnel.



Graphique 3 correspondant.

²⁰ Ces intentions positives concernent principalement Rhodanim et le GCEQ. Il existe en effet au CJD certaines contraintes relatives à des limites d'âge et au fonctionnement du réseau (le CJD est un 'mouvement' jalonné d'étapes bornées dans le temps) qui déterminent un comportement différent des membres et qui expliquent le souhait d'une majorité des JD interrogés de ne pas pérenniser leur adhésion.

Ce déséquilibre est dû en grande partie au rôle spécifique joué par l'association dans l'apport aux adhérents de nouveaux éléments de réflexion et dans la mise en évidence d'autres façons de considérer les problèmes, plutôt que dans le choix d'une alternative par rapport à une autre²¹, et bien moins encore dans la mise en œuvre de la solution adoptée. **L'aide à la résolution de problèmes bien formalisés constitue une activité mineure par rapport à celle apportée à leur définition.** L'aide de l'association se traduit en fait par un apport aux phases d'intelligence et/ou de modélisation qui correspond davantage aux critères d'efficacité et de satisfaction, que d'efficacité. Les contacts noués grâce au réseau permettent en effet d'économiser des moyens grâce à l'accès facilité aux acteurs adéquats. L'économie réalisée se manifeste particulièrement en termes de temps, d'énergie et d'argent²². Le succès perçu de l'aide et le climat de convivialité qui existe dans ce type de réseaux, contribuent à la satisfaction des dirigeants membres dans l'évaluation de l'aide apportée. Les exemples qui se rapportent à l'efficacité sont plus rares car l'aide se traduit par un apport au plan de la réflexion plutôt qu'au plan de l'action. Les dirigeants qui ont des problèmes graves à résoudre ou qui doivent répondre à des questions urgentes ont cependant la possibilité de faire appel

à leurs homologues pour les aider. C'est principalement dans ces cas sollicités par les intéressés eux-mêmes que sont abordées les phases de résolution de problèmes. Néanmoins, la mission de ce type de réseaux centrée sur l'échange de connaissances et d'expériences détermine une aide orientée vers les phases amont du processus décisionnel. La performance dans les phases situées plus en aval est davantage attendue et permise grâce à la consultation fréquente d'autres sources d'aide à la décision complémentaires à l'association, avec, en particulier, la mobilisation des conseillers professionnels (experts comptables, juristes, banquiers, autres consultants), du personnel de direction et des associés.

La réalité de l'aide aux phases situées en amont du processus, et tout particulièrement à la phase d'intelligence, est intéressante étant donné le manque de travaux théoriques et d'outils opérationnels dans le domaine de l'aide à la formulation et à l'interprétation des problèmes (Winkler, 1982 ; Koenig, 1996). **Le réseau de dirigeants apparaît ainsi comme un moyen capable d'offrir une aide à la formulation et à l'interprétation des problèmes, idées et questions que se pose le décideur.** L'évaluation positive de l'aide contribue à inciter le dirigeant d'entreprise à renouveler son adhésion et à participer aux activités de l'association²³ ; inverse-

²¹ Comme l'explique un adhérent du CJD : *Ce n'est pas le CJD qui va résoudre les problèmes. Ce n'est pas la structure, ce ne sont pas les conditions !.*

²² Dès lors que les adhérents se sont acquittés de leur cotisation, ils bénéficient généralement gratuitement des informations diffusées dans l'association, et l'assistance des homologues leur permet de limiter le recours payant à des consultants ou à d'autres sources d'aide à la décision.

²³ Cf. A. Cucchi (supra) qui souligne l'importance des processus d'attention, d'intelligence et de conception pour la satisfaction des partenaires d'une communauté cognitive, favorisant ainsi leur adhésion communautaire.

ment, ceci le conduit à développer des échanges informationnels avec ses pairs et à enrichir ainsi sa banque de connaissances et d'expériences.

V.2. Les facteurs favorables au succès de l'aide à la décision

L'analyse des entretiens permet d'indiquer que le succès de l'aide dépend d'un certain nombre de facteurs. Les caractéristiques communes de certains de ces facteurs permettent de les regrouper dans les quatre catégories suivantes : la *mission* de l'association, la *structure* et le *fonctionnement des groupes*²⁴ fréquentés par les adhérents, et la *gestion de l'association*.

V.2.1. Les facteurs relatifs à la mission

Trois facteurs sont concernés. Il s'agit de l'orientation vers les PME (renvoi à la mission de soutien au développement des PME), l'incitation à l'échange de connaissances et d'expériences (renvoi à la mission de développement de ces échanges entre les adhérents), et le maillage avec des acteurs et avec des organismes proches des entreprises (renvoi à la mission de renforcement des liens des adhérents avec divers interlocuteurs susceptibles de leur fournir une aide dans leurs activités).

Tout d'abord, selon les adhérents, l'orientation des associations vers les PME prévue dans leur mission pallie dans une certaine mesure la solitude décisionnelle des dirigeants de ce type d'entreprises, leur fournit des ressources correspondant à leurs besoins spécifiques et leur offre la possibilité d'élargir leur réseau social. D'après les adhérents des trois associations, ces éléments contribuent au succès de l'aide à la décision.

Ensuite, on note que les chefs d'entreprise français et québécois s'approprient en général assez facilement la mission des associations tournée vers l'échange de connaissances et d'expériences²⁵. Cela résulte des aptitudes à l'ouverture et au dialogue présentées naturellement par les adhérents²⁶ ; aptitudes développées au sein du réseau par un phénomène d'émulation entretenu par les animateurs du groupe. En ce sens, les comportements des adhérents en réponse à la mission de l'association, qui se traduisent à la fois par la manifestation d'une intention positive d'aide et par la mise en œuvre d'une capacité d'aide dans un climat de confiance, favorisent le succès de l'aide à la décision. Le respect de cette mission permet en particulier de transformer des informations « tacites » en informations « explicites » potentiellement utilisables par les pairs.

²⁴ On a distingué la structure des groupes de leur fonctionnement, étant donné que certains facteurs se rattachent à la composition des groupes à un instant donné (la structure), alors que d'autres sont davantage liés à la manière dont les adhérents interagissent les uns avec les autres au cours du temps (le fonctionnement)

²⁵ Le CJD se distingue de Rhodanim et du Groupement des chefs d'entreprise du Québec par une réflexion qui aborde également des aspects plus abstraits liés tout particulièrement à la dimension humaniste du management des entreprises

²⁶ L'adhésion est libre et personnelle. Elle est soumise au préalable à une sélection permettant la cooptation de personnes favorables aux objectifs poursuivis par l'association, en particulier en termes d'ouverture et de dialogue vis-à-vis des autres participants

Enfin, le maillage des associations avec des acteurs et avec des organismes proches des entreprises contribue au succès de l'aide à la décision parce que ces acteurs, disponibles pour les adhérents, sont choisis pour leurs compétences par les adhérents eux-mêmes aidés dans cette tâche par les permanents.

V.2.2. Les facteurs relatifs à la structure des groupes

L'analyse des entretiens permet de faire émerger trois facteurs qui favorisent le succès de l'aide à la décision : la taille des groupes comprise entre sept et douze personnes, la stabilité de la composition des groupes et la condition de non-concurrence entre les membres d'un groupe.

Tout d'abord, la taille des groupes comprise environ entre sept et douze personnes²⁷ contribue au succès de l'aide à la décision, dans la mesure où les connaissances et les expériences échangées y sont à la fois riches et peu redondantes. Le nombre réduit de personnes participant aux réunions contribue également à l'instauration d'un climat de confiance propice aux échanges informationnels.

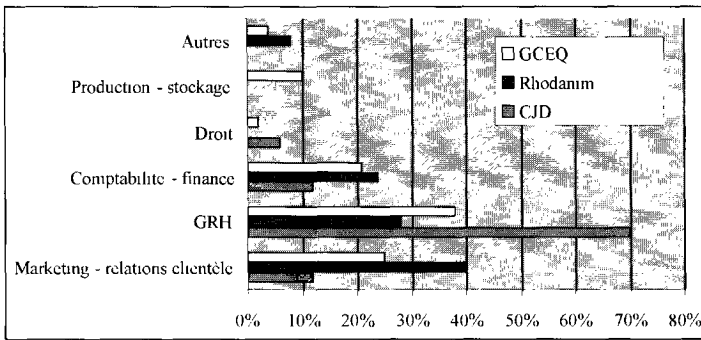
Du point de vue des adhérents, il apparaît que la stabilité de la composition des groupes dans le temps favorise de la même façon ce climat et

contribue au succès de l'aide à la décision. En effet, cette stabilité permet de développer une proximité relationnelle entre les membres, d'évaluer plus facilement les forces et les faiblesses de chacun et finalement d'augmenter la pertinence de l'aide. Cette situation génère malgré tout au cours du temps certaines limites susceptibles de réduire le succès de l'aide (diminution de l'objectivité des échanges à mesure que les relations se font plus intimes et redondance de l'information, en particulier). La stabilité de la composition des groupes favorise donc le succès de l'aide à la décision, sous réserve d'adaptations éventuelles visant à préserver la créativité du groupe (en matière de renouvellement des membres par exemple).

Enfin, l'absence de concurrence²⁸ au sein des groupes réduit les risques de désinformation et facilite les échanges de connaissances et d'expériences en situation de confiance. Néanmoins, ces échanges concernent des thèmes plutôt transversaux qui intéressent l'ensemble des adhérents (cf. graphique 4). Parmi ces sujets de discussion, la gestion des ressources humaines tient la première place avec la moitié des sujets énoncés. En France comme au Québec, les dirigeants reconnaissent la complexité de la gestion de ces ressources et son importance dans les PME.

²⁷ Il s'agit ici du nombre de personnes composant le groupe et non pas du nombre de personnes systématiquement présentes lors des rencontres. On estime qu'il manque environ 25 % des membres lors des réunions, ce qui ramène le nombre de dirigeants généralement présents à une fourchette comprenant 6 à 9 personnes.

²⁸ Le GCEQ et Rhodanim observent des règles beaucoup plus strictes sur la non-concurrence que le CJD. Les discussions d'ordre managérial largement abordées au CJD (mise en exergue des aspects humanistes dans l'entreprise) permettent de limiter le traitement des questions jugées parfois plus sensibles (parts de marché, choix stratégiques divers) qui sont beaucoup plus souvent et facilement abordées dans les deux autres réseaux. Dès qu'ils sont amenés à discuter de ces questions, les membres du CJD préfèrent cependant éviter la présence de leurs concurrents potentiels au sein de la section.



Graphique 4 : Thèmes évoqués par les adhérents.

Cette situation contribue par conséquent au succès de l'aide à la décision sur ces thèmes, mais en limite la pertinence sur des sujets liés à l'activité spécifique de chaque dirigeant.

V.2.3. Les facteurs relatifs au fonctionnement des groupes

Cinq facteurs émergent de l'étude réalisée : la participation active des adhérents aux réunions, le choix collectif des thèmes traités, l'assiduité aux réunions, l'organisation des rencontres sur le lieu des entreprises des membres et le respect de la confidentialité.

D'après les dirigeants, l'efficacité des réunions nécessite une mobilisation importante des adhérents. Cette mobilisation comprend des tâches de préparation sur le fond (choix des intervenants et travail préalable des membres sur le sujet) et sur la forme (aspects relationnels et logistiques). Le tour de table au début de la rencontre facilite la connaissance et les interactions entre les participants dont les échanges sont d'autant plus fructueux qu'ils se réalisent en présence d'un animateur formé aux techniques de conduite de réunions. Le bénéfice de la rencontre (généralement évaluée

par une appréciation) est d'autant plus important que la rédaction d'un compte-rendu permet à la fois une vision synthétique du degré d'atteinte des objectifs fixés et un suivi d'une réunion à l'autre.

Le choix collectif des thèmes de réunions favorise selon les adhérents le succès de l'aide à la décision car cela permet de répondre aux besoins des participants, de les impliquer davantage dans le traitement du sujet, et de développer le partage d'informations susceptibles d'enrichir la discussion.

L'assiduité des adhérents aux réunions contribue au succès de l'aide à la décision, dans la mesure où elle facilite les relations entre les membres du groupe et où elle permet la mise en œuvre d'une aide adaptée aux besoins de chacun.

D'après les adhérents, l'organisation des réunions sur le lieu des entreprises des dirigeants favorise le succès de l'aide à la décision car les visites d'entreprises généralement faites à ces occasions permettent aux participants d'enrichir leurs connaissances, et parce que l'accès à l'outil de travail de l'hôte améliore la perception de la situation de l'entreprise visitée.

Le respect de la confidentialité permet aux dirigeants de partager librement leurs préoccupations et favorise le développement des échanges de connaissances et d'expériences en climat de confiance ; ce qui contribue au succès de l'aide fournie.

V.2.4. Les facteurs relatifs à la gestion des associations

Les adhérents estiment souvent utile de confier une partie de la gestion de l'association à des permanents. L'analyse des entretiens montre que ces personnes assurent des activités de gestion spécifiques qui contribuent fortement au succès de l'aide à la décision. La gestion de l'association par les adhérents assistés de permanents favorise le succès de l'aide à la décision de plusieurs façons différentes et complémentaires. Les permanents s'efforcent d'une part de maintenir dans les groupes les conditions propices aux interactions par l'entretien d'un cli-

mat positif d'entraide et de confiance, par la gestion des capacités des membres du groupe et par la formation des responsables de groupes aux techniques d'animation de réunions. D'autre part, ils font preuve d'une disponibilité importante pour aider directement les adhérents qui font appel à leurs services et les mettent le cas échéant en relation avec des acteurs susceptibles de les aider.

On observe des différences importantes entre les réseaux français et québécois, lequel dispose de plus de trente permanents (cf. annexe A) dont dix-neuf participent directement au développement des projets des adhérents dans leur vie professionnelle. Au-delà des différences culturelles, la structuration du réseau et des clubs assurée par ces professionnels-permanents permet d'offrir un ensemble de services appréciés par les adhérents.

La figure suivante synthétise les résultats de l'étude²⁹.

²⁹ Comme l'indiquent cette figure et l'exposé présenté ci-dessus, la confiance apparaît jouer un rôle majeur dans les interactions entre les adhérents en matière décisionnelle. La confiance permet aux dirigeants de bénéficier pleinement des ressources potentielles de l'association – tout en renforçant leur assurance dans la prise de décision – à l'intérieur néanmoins de certaines limites liées au mécanisme de la confiance en situation décisionnelle

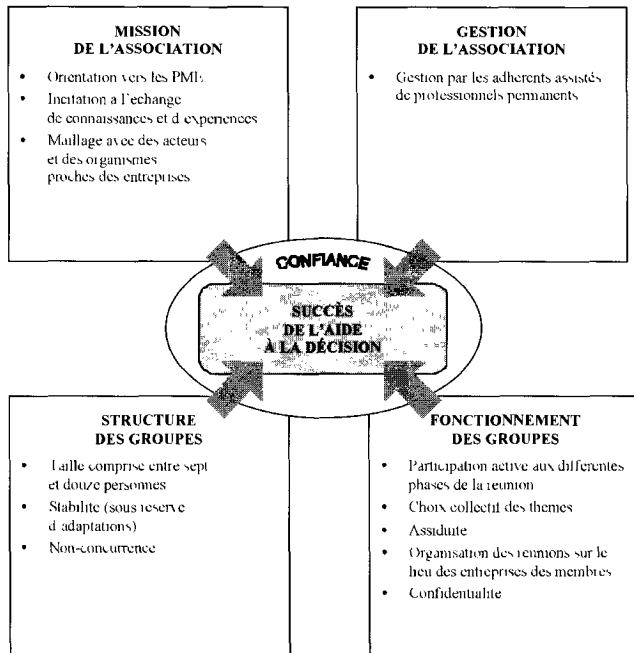


Figure 1 : Les facteurs favorables au succès de l'aide à la décision.

VI. CONCLUSION

Cette étude avait pour objet de préciser le rôle joué par les « associations de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise » dans l'aide à la décision des chefs d'entreprise membres de ces réseaux. Deux enseignements principaux peuvent être retirés de cette étude.

Premièrement, les adhérents considèrent bien l'association comme un moyen d'aide pertinent dans leur processus décisionnel individuel, comme le montrent les intérêts perçus de l'association largement tournés vers l'aide à la décision et le taux élevé de réussite de l'aide, ainsi que l'assiduité importante des membres aux réunions et les intentions généralement positives de renouvellement de l'adhésion. L'ai-

de collective apportée par l'association s'appuie largement sur l'échange de connaissances et d'expériences entre les adhérents eux-mêmes, ainsi qu'entre ces derniers et différents acteurs et organismes en contact avec l'association. Ce type d'échanges favorise le partage d'informations « tacites » utilisées ensuite par les adhérents dans leurs activités professionnelles. On note que l'aide apportée se situe davantage dans les phases situées en amont du processus décisionnel – surtout dans la phase d'intelligence – que dans celles situées en aval ; ceci correspondant à une évaluation de l'aide principalement orientée vers des critères d'efficacité et de satisfaction.

Deuxièmement, le succès de l'aide est fortement conditionné par une série de facteurs perçus comme étant

favorables en matière décisionnelle. Ces facteurs s'inscrivent dans les catégories relatives à la mission de l'association, à la structure et au fonctionnement des groupes fréquentés par les adhérents, et à la gestion du réseau. Si l'association de dirigeants est perçue comme étant un moyen complémentaire à d'autres sources d'aide à la décision, ces caractéristiques lui assurent une place tout à fait spécifique dans ce domaine.

VII. BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, H. and Zimmer, C. (1986), « Entrepreneurship through social networks », in D. Sexton and R. Smilor (Ed.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, New-York, Ballinger.
- Amabilé, S., Gadille, M. et Meissonier, R. (2000), « Information, organisation, décision : étude empirique sur les apports des NTIC dans les PME 'internautes' », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 5, n° 1, p. 41-59.
- Baillette, P. (2000), L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision. Le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Montpellier 2, IAE.
- Bardin, L. (1989), *L'analyse de contenu* (2^e édition), Paris, PUF (1977).
- Bergadaà, M. et Vidaillet, B. (1996), « La décision telle que la voient les décideurs », *Revue Française de Gestion*, n° 111, p. 152-158.
- Bernoux, P. (1974), *Les nouveaux patrons. Le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise*, Paris, Les Éditions Ouvrières.
- Borch, O.J. and Arthur, M.B. (1995), « Strategic networks among small firms. Implications for strategy research methodology », *Journal of Management Studies*, Vol. 32, n° 4, p. 414-441.
- Bourdieu, P. (1980), « Le Capital Social », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol. 3, p. 2-3.
- Burt, R.S. (1992), *Structural holes*, Cambridge : Harvard University Press.
- Carroll, G.R. and Teo, A.C. (1996), « On the Social Networks of Managers », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 2, p. 421-440.
- Castaldi, R.N. (1986), *An Analysis of the Work Roles of CEOs of Small Firms*, New Jersey : Prentice Hall.
- Chappoz, Y. (1995), Le rôle des réseaux d'entrepreneurs dans les processus d'apprentissages managériaux, *Communication au II^e Congrès International Franco-Phone de la PME*.
- Coleman, J. (1990a), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, Vol. 94, S95-S120.
- Coleman, J. (1990b), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA : Belknap Press.
- Cooper, A.C., Folta, T.B., Woo, C. (1995), « Entrepreneurial Information Search », *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, p. 107-120.
- Cucchi, A. (1999) « Les communautés cognitives : l'information et la décision au cœur des relations partenariales », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, n° 3, p. 27-52.
- Curran, J., Jarvis, R., Blackburn, R.A. and Black, S. (1993), « Networks and small firms : constructs, methodological strategies and some findings », *International Small Business Journal*, Vol. 11, n° 2, p. 13-25.
- Dollinger, M.J. (1985), « Environmental contacts and financial performance of the small firm », *Journal of Small Business Management*, p. 24-30.
- Duchéneaut, B. (1996), *Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres, analyses*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.
- Falemo, B. (1989), « The firm's external persons : Entrepreneurs or network actors ? »,

Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 1, p. 167-177.

Fallery, B. (1983), Le système d'information du dirigeant de petite entreprise, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Montpellier.

Fallery, B. (2001), « Nouvelles technologies et travail du dirigeant », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 6, n° 2, p. 81-91.

Filion, L.-J. (1991), *Visions et relations : les clés du succès de l'entrepreneur*, Les Éditions de l'Entrepreneur.

Granovetter, M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, p. 1360-1380.

Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

Julien, P.-A. (1996), Le contrôle de l'information "riche" par les réseaux : clef du dynamisme des PME, *3^e Congrès International Francophone de la PME (CIFPME 96)*, Université du Québec à Trois-Rivières.

Julien, P.-A. (sous la direction de) – GREPME (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, Paris, Économica (2^e édition).

Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.

Koenig, G. (1996), *Management stratégique Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.

Kurke, L.B. and Aldrich, H.E. (1983), « Mintzberg was Right! A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work », *Management Science*, Vol. 29, n° 8, p. 975-984.

Landry, M. (1998), « L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 3, n° 1, p. 5-39.

Laroche, H. (1998), « Les figures de la décision dans l'organisation », *Économies et Sociétés, Sciences de gestion*, n° 8-9, p. 331-350.

Laroche, H. et Nioche, J.-P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entrepr-

se », *Revue Française de Gestion*, Vol. 99, p. 66-78.

Lesca, H. et Lesca, E. (1999), *Gestion de l'information, Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Paris, Les Essentiels de la gestion, Éditions Management Société.

Louart, P. (1980), L'artisan producteur et sous-traitant, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Lille.

Louart, P. (1999), « Décision », in *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, sous la dir. de R. Le Duff, Paris, Dalloz.

Macdonald, S. (1995), « Learning to Change : An Information Perspective on Learning in the Organization », *Organization Science*, Vol. 6, n° 5, p. 557-568.

March, J.G. (1991a), *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

March, J.G. (1991b), « Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus », in *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Marchesnay, M. (1991), « Mintzberg on PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n° 1.

Marty, A. et Ivanoff, G. (1996), *Cercles et réseaux d'influence*, Paris, Les Presses du Management.

Mintzberg, H. (1984), *Le manager au quotidien*, Paris, Éditions d'Organisation – (1973) *The nature of managerial work*, New York : Harper & Row.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Theoret, A. (1976), « The Structure of "Unstructured" Decision Process », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, p. 246-275.

Munier, B. (1994), « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, Vol. 99, p. 79-91.

Nonaka, I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol. 5, n° 1, p. 14-37.

Nutt, P.C. (1993a), « The identification of solution ideas during organizational decision-making », *Management Science*, Vol. 39, n° 9, p. 1071-1085.

Nutt, P.C. (1993b), « The formulation processes and tactics used in organizational decision making », *Organization Science*, Vol. 4, n° 2, p. 226-251.

Ozcan, G.B. (1995), « Small business networks and local ties in Turkey », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 7, p. 265-282.

Reix, R. (1995), *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Vuibert.

Reix, R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., p. 17-28.

Romelaer, P. (1998), « Innovation, Performances et Organisation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 118, Mars-Avril-Mai.

Saporta, B. (1986), *Stratégies pour la PME*, Paris, Entreprendre.

Simon, H.A. (1965), *The Shape of Automation*, New York : Harper and Row.

Simon, H.A. (1983), *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Smeltzer, L.R., Fann, G.L. and Nikolaisen, V.N. (1988), « Environmental Scanning Practices in Small Business », *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, n° 3, p. 55-62.

Thiéart, R.-A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Trahand, J. (1999), « Aide à la décision », in *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, sous la dir. de R. Le Duff, Paris, Dalloz.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Économica.

Walker, G., Kogut, B. and Shan, W. (1997), « Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network », *Organization science*, Vol. 8, n° 2, p. 109-125.

Welsch, H.P. and Young, E.C. (1982), « The information source selection decision : the role of entrepreneurial personality characteristics », *Journal of Small Business Management*, p. 49-57.

Welsh, J.A. and White, J.F. (1981), « A small business is not a little big business », *Harvard Business Review*, juil.-août, p. 18-32.

Winkler, R. (1982), « State of the art, research direction in decision making under uncertainty », *Decision Sciences*, Vol. 13, n° 4, p. 517-533.

Yin, R. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, London.

ANNEXES

ANNEXE A : Caractéristiques des associations retenues pour l'étude

| ASSOCIATIONS | FRANCE | | CANADA |
|-------------------------------|--|-----------|--|
| | Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) | Rhodanim | Groupeement des chefs d'entreprise du Québec |
| Date de création | 1938 | 1976 | 1974 |
| Nombre d'adhérents | 2 100 | 70 | 800 |
| Nombre de sections / de clubs | 98 sections | 6 clubs | 116 clubs |
| Périodicité des rencontres | Mensuelle ou bi-mensuelle (en fonction des formations notamment) | Mensuelle | Mensuelle |
| Nb de permanents | 12 | 1 | 32 |
| Nb de permanents par adhérent | 1 pour 175 | 1 pour 70 | 1 pour 25 |

ANNEXE B : Progression de la recherche

| | |
|------|--|
| 1993 | <p>— Étape antérieure à la recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'une mission (1) pour le « Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise » (CJD) – section de Montpellier : entretiens menés auprès de 56 membres de la section |
| 1995 | <ul style="list-style-type: none"> Entretiens menés dans le cadre du mémoire de DEA auprès de plusieurs chefs d'entreprise, parmi lesquels 2 adhérents du CJD avaient déjà été rencontrés en 1993. |
| 1996 | <p>— Étape « pilote » de la recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> Première série d'entretiens menés au Québec auprès d'adhérents du « Groupeement des chefs d'entreprise du Québec » et auprès d'un permanent de cette association : 10 dirigeants ont été interrogés. |
| 1997 | <ul style="list-style-type: none"> Deuxième série d'entretiens menés au Québec auprès d'adhérents du « Groupeement des chefs d'entreprise du Québec » et auprès d'un second permanent de cette association : 10 dirigeants ont été interrogés, parmi lesquels 6 avaient déjà été rencontrés en 1996. |
| 1998 | <p>— Étape visant à répondre aux questions de recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> Troisième série d'entretiens menés au Québec auprès d'adhérents du « Groupeement des chefs d'entreprise du Québec » et auprès d'un troisième permanent de cette association : 15 dirigeants ont été interrogés. Ces 15 entretiens ont été retenus pour l'analyse (1). Parmi ces 15 dirigeants, 6 avaient déjà été rencontrés en 1996 puis en 1997, et 2 en 1997. Entretiens menés auprès d'adhérents du « Centre des Jeunes Dirigeants » : 15 dirigeants ont été interrogés, et 13 entretiens ont été retenus pour l'analyse (1). Entretiens menés auprès d'adhérents de « Rhodanim » et du fondateur de l'association : 16 dirigeants ont été interrogés, et 11 entretiens ont été retenus pour l'analyse (1). |

(1) Les entretiens retenus pour l'analyse satisfont aux critères relatifs à la taille de l'entreprise inférieure à 50 salariés et à la détention importante du capital par le dirigeant. Sur les 46 entretiens menés en 1998, 7 ont été éliminés de l'analyse. L'échantillon finalement retenu comprend 39 responsables d'entreprise.

ANNEXE C : Guide d'entretien

PREMIÈRE PARTIE : Introduction par des questions signalétiques (10 à 15 minutes) :

- Présentation générale de l'entreprise
- Profil, parcours et pouvoir décisionnel du dirigeant

⇒ *Objectif* : Valider le pouvoir décisionnel du dirigeant et situer les exemples évoqués dans la partie 3

DEUXIÈME PARTIE : Transition par des questions concernant ses liens avec l'association (5 à 10 minutes) :

- Ancienneté dans l'association
- Motivations de l'adhésion
- Précisions sur les personnes qui l'ont introduit dans le réseau
- Responsabilités éventuelles dans l'association
- Assiduité aux réunions
- Intentions quant au renouvellement de l'adhésion

⇒ *Objectif* : Déterminer l'intérêt de l'adhérent pour l'association.

TROISIÈME PARTIE : Exposé d'exemples vécus en matière d'aide à la décision apportée par l'association (1 heure à 1 heure 30) :

- Évocation d'exemples avec demandes de précisions :
 - qui ?
 - pourquoi ?
 - quand ?
 - où ?
 - comment ?
 - comparaison avec les autres sources d'aide à la décision qu'il mobilise ?

⇒ *Objectif* : Déterminer le rôle joué par l'association dans l'aide à la décision, et faire émerger les facteurs favorables au succès de l'aide.

QUATRIÈME PARTIE : Propositions d'amélioration de l'offre (5 à 10 minutes), en fonction du temps restant dont dispose le répondant :

- Éléments à améliorer dans l'offre de l'association

⇒ *Objectif* : Réaliser une synthèse des éléments positifs et négatifs perçus par l'adhérent vis-à-vis de l'association pour améliorer l'offre