

**Univers stratégique du dirigeant,  
univers stratégique des acteurs.**

## **La performance comme espace de médiation**

Jean-Claude de Crescenzo  
Directeur de l'IRCO  
Professeur associé à l'Université de Provence  
Hugues Silvestre  
Professeur de management stratégique  
École du Management, Lyon

L'incertitude caractérise de plus en plus l'environnement des entreprises, particulièrement des PME-PMI, et réduit la dimension opératoire des approches stratégiques fondées sur la lecture du marché. Une première réponse réside dans le renforcement du rôle du dirigeant visionnaire, dont les démarches stratégiques se construisent de plus en plus à partir de son système de représentations, par nature subjectif. Cette incertitude est également perçue par les salariés qui ne disposent plus d'un cadre de référence pour l'action autre que celui fortement influencé par la vision du dirigeant. Un référentiel commun, capable de fédérer les impératifs de l'entreprise et ceux du travail, devient de plus en plus nécessaire. Nous proposerons un contenu de ce référentiel construit autour de la performance. Ce référentiel doit faire l'objet d'une médiation et devenir un élément du mode de repérage partagé par l'ensemble des acteurs.

### **1 - Stratégie et représentations du dirigeant**

Les premières approches de la démarche stratégique préconisaient une démarche caractérisée par un positionnement à partir de l'environnement (market-driven approach) et une organisation planifiée, du haut vers le bas, de l'action collective. Ainsi, d'une façon classique une analyse stratégique consiste, pour le stratège, à lire l'environnement et à déterminer la position que son entreprise y occupe. Puis, le comportement idéal vise à défendre, renforcer et développer cette position en fixant à l'entreprise des objectifs en adéquation avec les données externes. Les moyens pour atteindre ces objectifs sont inscrits dans un plan qui conditionne la trajectoire que l'entreprise doit suivre.

Dans cette logique, la notion de position se rapproche de celle utilisée en sociologie : la place dans une hiérarchie ou un ordre stratifié. Ici, la définition de la position suppose l'identification préalable d'un système d'ordonnement permettant le repérage d'un acteur ou d'une organisation dans son milieu/son environnement. Ce mode préalable de repérage, dans l'analyse stratégique classique, peut être assimilé à la configuration des facteurs clés de succès (configuration elle-même liée à la distance focale d'observation du marché : domaine d'activité stratégique, segment de marché, client ou groupe de clients). Une allocation de ressources sur ces facteurs clés permet à l'entreprise de définir une position visée, une trajectoire. L'entreprise peut non seulement se situer, mais également se projeter et définir les moyens nécessaires pour parcourir la trajectoire prédéterminée.

Les dirigeants de PME ne paraissent pas procéder selon cette logique. Selon l'étude réalisée en 1993-1995 par l'EM Lyon sur l'univers stratégique des dirigeants, 40 % des chefs d'entreprise PME-PMI, ne disposent pas d'un mode de repérage fourni par le marché et partagé par l'ensemble des acteurs de l'environnement. 30% disposent d'un système multi-factoriels prenant en compte toutes les dimensions de leur environnement, et 30% disposent d'un système centré sur leur propre activité (exemple le portefeuille clients).

Pour la plupart des dirigeants de PMI, on peut retenir l'hypothèse que l'environnement n'est pas une donnée mais un construit ; Weick (1969) écrit que le chef d'entreprise "décrète" son environnement, c'est-à-dire le contexte qu'il retient comme étant celui de son action, le point de référence étant alors son entreprise. En d'autres termes, dans le cas d'un environnement perçu comme étant non lisible, les dirigeants de PMI recherchent un espace de lecture tel qu'ils puissent avoir au sein de cet espace une représentation du rôle de leur entreprise et des actions susceptibles de légitimer ce rôle (Silvestre, Goujet, Pastorello, 1996).

Dans le cas de l'absence d'un mode de repérage fourni par le marché, le stratège a besoin de remplacer un mode de repérage défaillant par un autre. Dans l'état actuel de notre travail, nous proposons de définir ce mode de repérage comme : l'espace de lecture (représentations du dirigeant du rôle de son entreprise et des actions qui légitiment ce rôle) ; et la performance. Ce dernier élément étant la dimension permettant de mettre en perspective l'espace de lecture.

Si l'espace de lecture peut rester la représentation univoque du dirigeant, par contre, la performance comme résultat de l'action collective amène inévitablement à s'interroger sur les représentations collectives de cette performance et des moyens associés à sa construction.

## **2 - Mode de repérage, performance et représentations**

La performance est schématiquement évaluée par la rentabilité (RN) des capitaux investis (CI) ce qui résulte d'une part de la rentabilité d'exploitation (RN/CA) et d'autre part, de la rotation du capital (CA/CI ou montant nécessaire de capital pour réaliser un CA déterminé) : 
$$\frac{RN}{CI} = \frac{RN}{CA} \times \frac{CA}{CI}$$

L'appréciation de la performance d'une entreprise est faite dans cette approche en termes financiers ; le référentiel se situant à l'extérieur de l'entreprise, l'appréciation du niveau de performance se faisant de manière relative, en comparaison avec d'autres firmes (cf. la performance moyenne du secteur dans les études de la Banque de France, les méthodes de benchmarking, le bénéfice moyen par action de la capitalisation boursière,...). Cette définition de la performance telle qu'appréhendée par la pensée dominante en des termes économico-financiers devient une plate-forme commune des différents points de vue portés sur l'entreprise (exemple : rentabilité pour l'actionnaire, sécurité pour le créancier, assiette pour l'arbitrage dans l'entreprise entre investissement emploi et rémunération). Ceci renforce le statut instrumental de la performance, à savoir mesure économico-financière de l'activité de l'entreprise censée pouvoir traduire les résultats de l'entreprise selon différentes logiques.

Faisons à ce stade un détour par la démarche stratégique : les entreprises cherchent d'une part à élaborer, défendre et développer un avantage concurrentiel dans un environnement prédéfini et, d'autre part, à faire en sorte que l'action collective transforme les buts des dirigeants en activités structurées. Si l'on retient le lien entre stratégie (dans sa conception et sa mise en œuvre) et performance, la constatation ex-post de cette performance à travers le résultat devrait contenir ces deux dimensions. On constate en fait que la première définition économique-financière de la performance s'intéresse plus à la notion de mesure qu'à la notion de processus. Il est impossible à travers cette notion de performance de remonter aux deux constituants pré-cités de la démarche stratégique. En vertu de quoi, le fait de se limiter à une appréhension économique-financière de la performance détermine celle-ci, sans pouvoir l'expliquer.

Deux analyses de la performance s'avèrent en conséquence nécessaires pour plus de pertinence. La première privilégie le résultat et donne des instruments de mesure, avec des critères principalement financiers utilisant un langage compréhensible par plusieurs points de vue, mais qui fait référence à la pensée dominante en matière stratégique : puisque l'entreprise se détermine par rapport au marché, c'est le marché qui devient le référentiel. La seconde met l'accent sur le processus de construction de la performance, le référentiel étant lié à l'entreprise. Dans ce cas les déterminants de la performance intègrent la ressource travail.

Par ailleurs, s'agissant de PMI, la distinction entre résultat et processus implique la prise en compte de deux éléments particuliers à ce type d'entreprise. Le premier est relatif aux buts du dirigeant qui ne peuvent être décrits seulement en termes financiers tant les logiques qui le concernent sont nombreuses (logique patrimoniale, industrielle, familiale, sociale, économique) et font que les finalités du dirigeant et de son entreprise ne peuvent être réduites à la seule notion de profitabilité (ne serait-ce que lorsque les objectifs se résument aux yeux du dirigeant à la survie de son entreprise).

Le deuxième élément particulier aux PMI est le problème de l'accès aux ressources (financières, techniques, humaines, informationnelles) avec, souvent, des scénarios uniques dans lesquels les investissements sont marqués par une très forte irréversibilité. Dans ces conditions et dans un contexte marqué par une complexité et une globalisation croissantes, l'enjeu des PMI est de préserver, développer, une autonomie de décision dans un jeu de contraintes de plus en plus pesant. La nécessité de performance serait encore plus prégnante du fait de la flexibilité stratégique limitée de ce type d'entreprise. Il résulte de cette spécificité, une troisième perspective pour définir et analyser la performance, c'est celle des représentations du dirigeant qui vient s'ajouter aux deux premières perspectives évoquées précédemment — l'environnement et l'entreprise.

Pour illustrer cette troisième perspective, nous faisons ci-après référence à l'étude réalisée en 1995 sur les représentations en matière de stratégie des dirigeants de la région Rhône-Alpes. Cette recherche nous a permis de montrer le lien entre représentation et action et de mettre en évidence trois types d'univers stratégiques établis à l'aide d'éléments relatifs à l'environnement, l'entreprise, le dirigeant et ses schémas stratégiques. Très succinctement résumés ici, les trois types sont les suivants.

Le type A est caractérisé par le rôle central du dirigeant (entreprise très familiale) par une faible capacité à lire, influencer, et/ou à résister à un environnement qualifié de chaotique. Ceci est dû au fait que la PMI ne dispose pas d'un avantage concurrentiel percutant ni d'un impact significatif sur le marché.

L'environnement plutôt stable autorise les entreprises du type B à exercer leur capacité de lecture et dans une certaine mesure d'influence. Mais nous avons constaté une forte dépendance de ces entreprises à une logique de filière qui les assujettit dans le cadre de relations fournisseur-client au sein desquelles le client a le plus de pouvoir. Bien que ces entreprises aient une organisation plus structurée, le rôle du dirigeant reste central.

L'environnement des entreprises du type C est caractérisé par une évolution favorable qui autorise des capacités à lire, situation renforcée par le fait qu'aucun acteur ne détient de façon significative un pouvoir supérieur à celui des autres acteurs. La volonté d'ouverture du dirigeant se traduit en interne par un système de management qui associe les cadres de l'entreprise atténuant ainsi quelque peu le rôle du dirigeant.

Nous comparons dans le tableau suivant (cf. tableau 1) la rentabilité entre les types selon trois méthodes :

- une évaluation objective de la performance financière par l'analyse des documents comptables des PMI étudiées en positionnant chacune d'entre elles par rapport à la performance médiane de notre échantillon (ceci correspond à l'approche économique-financière présentée) ;
- une évaluation plus subjective qui correspond à l'évolution de la rentabilité sur dix ans telle que perçue par le dirigeant ;
- le niveau de satisfaction du dirigeant quant à la rentabilité de son entreprise.

Tableau 1 - Différents types d'évaluation de la performance financière suivant les types d'entreprise

	Type A	Type B	Type C
Évaluation objective de la rentabilité (analyse en position par rapport à la médiane)	2/3 des entreprises ont une rentabilité inférieure à la médiane	Les entreprises se regroupent autour de la médiane	2/3 des entreprises ont une rentabilité supérieure à la médiane
Évaluation subjective de la rentabilité (en termes d'évolution du résultat sur les 10 dernières années)	14 % des dirigeants déclarent une hausse continue 42 % des dirigeants déclarent une baisse continue	0 % des dirigeants déclarent une hausse continue 42 % des dirigeants déclarent une baisse continue	27 % des dirigeants déclarent une hausse continue 13 % des dirigeants déclarent une baisse continue
Satisfaction du dirigeant quant à la rentabilité (en % de dirigeants satisfaits par rapport à la population du type)	55 % de dirigeants satisfaits	33 % de dirigeants satisfaits	50 % de dirigeants satisfaits

Ainsi, en dépit de résultats inférieurs, les entrepreneurs de type A sont globalement plus satisfaits que les autres chefs d'entreprises. Les dirigeants de type B peu satisfaits de la rentabilité se déclarent au contraire très satisfaits sur d'autres critères (développement du CA, de la notoriété, des parts de marché, du climat social, de la pérennité de leurs entreprise...). Les dirigeants de type C ont un score de satisfaction inférieur à celui mesurant leur performance. Ils auraient, soit une insatisfaction relative pour ne pas avoir atteint le niveau de rentabilité souhaité, soit un mode d'appréhension de la performance plus large que la rentabilité. La performance est donc subjective en ce sens qu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention (Bourguignon, 1994). On constate que la performance est subjective dès lors qu'elle est évaluée à partir d'un écart entre un résultat constaté et un souhait, utilisé ici comme référentiel.

L'approche de la performance peut donc se faire avec différentes perspectives d'analyses ayant des liens entre elles : environnement/ entreprise/entrepreneur. Elle peut être appréhendée selon des perspectives "objectives" et/ou subjectives. Elle devient par la même plurielle et multi-critères. Dans l'approche subjective de la performance, aux déterminants pluriels de la performance il convient de rajouter les représentations du dirigeant/de l'équipe dirigeante comme élément structurant la définition d'une performance souhaitée.

Une première conclusion est que la performance devient ad nominem (ce qui ne signifie pas optimale), avec une organisation ad hoc, mais assujettie à la représentation du dirigeant. La question qui émerge est alors la suivante : comment cette représentation individuelle de l'entrepreneur ou du collectif dirigeant se confronte avec celle de l'organisation et ses acteurs ? Une deuxième conclusion est que la performance devient un enjeu politique parce que résultant d'un jeu de pouvoir entre les acteurs de l'environnement, les acteurs de l'entreprise et l'entrepreneur.

### **3 - Représentations, place et point de vue du travail**

Le positionnement de l'entreprise (adéquation de l'avantage concurrentiel à l'environnement concurrentiel) et l'organisation de l'action collective (transformation des buts du dirigeant en activités) sont les deux dimensions que nous avons utilisées pour définir un cadre général à la démarche stratégique. Le mode de repérage tel que précédemment défini est utile au dirigeant dans l'exercice du positionnement. L'est-il également pour la deuxième dimension de la démarche stratégique relative à l'action collective ? Comment passer d'une réflexion personnelle, d'une téléologie de l'organisation déterminée par le dirigeant à une mise en action collective ?

La participation des salariés dans la définition du travail et de son organisation fait maintenant l'objet d'un large consensus de la part de tous les acteurs de l'entreprise. Pour autant, ce consensus interroge sans cesse la réalité de cette place, et notamment le point de vue des acteurs sur la performance et ses critères d'évaluation.

La position dominante du système de représentations du dirigeant liée à la non-lecture du marché, place le plus souvent le travail à une valeur de ressource, activable en cas de besoin, au même titre que les autres ressources disponibles de l'entreprise. Ici l'acteur est traité comme objet séparable du travail qu'il produit. Sa réponse est sollicitée à

grand renfort de discours et dispositifs de motivation, quand ce n'est pas par le chantage à l'emploi ou à la précarisation...

Le management participatif né dans les années 80 pour adapter les organisations à la guerre économique (et mettre à jour la manière des opérateurs de répondre à différents types d'incertitude), a sous de multiples formes, donné l'illusion qu'il suffisait de créer un cadre d'intervention des salariés pour que cette intervention ait réellement lieu.

En cantonnant les salariés à la seule dimension résolutoire, le management participatif n'a eu d'autre recours que de produire des réponses ad hoc, à des problèmes circonscrits. Même si les pratiques participatives constituent un réel espace de créativité et d'autonomie contrôlée des acteurs, force est de constater que tout en favorisant l'avènement d'une nouvelle culture de d'entreprise, elles ne contribuent que très faiblement à l'amélioration de l'espace de lecture du dirigeant.

La majorité des observateurs d'organisations disent que, rarement gratifiés pour leurs résultats, sur-sollicités et sur-responsabilisés sans contre-partie, les salariés perçoivent constamment le risque d'un détournement de leurs potentialités, au profit exclusif de l'entreprise, sans possibilité de négocier les bénéfices espérés (économiques et sociaux) d'une meilleure efficacité de l'entreprise. Ils arbitrent en permanence entre les deux termes d'une double contrainte : en se dévoilant, ils favorisent la rationalisation des tâches au profit presque exclusif des logiques de performance économique-financière, avec les conséquences négatives que cela peut entraîner sur leur propre situation ; en adoptant des attitudes de retrait, ils diminuent le potentiel de compétitivité de l'entreprise et ses conséquences positives sur les conditions de travail, l'emploi et les salaires, points particulièrement sensibles en PME-PMI.

### ***Spécificité des PME-PMI, incertitude des marchés et absence d'un mode de repérage***

Aujourd'hui, l'enjeu pour la PME est de créer un mode de repérage qui n'est plus fourni par l'environnement. La performance comme constituant de ce mode de repérage provoque la confrontation des différentes logiques d'acteurs (logiques des dirigeants, logiques des opérateurs). En absence de ce mode de repérage, chacun des groupes d'acteurs construit son cadre d'action en fonction de sa logique propre, de sa stratégie, de ses représentations. C'est particulièrement le cas pour la performance, donnée subjective s'il en est.

Pourtant, la productivité de l'organisation devance aujourd'hui largement la productivité traditionnelle de l'ensemble des ressources de l'entreprise. La combinaison des facteurs de production construite sur la compétence des hommes et l'accès aux décisions, devient plus importante que le seul usage de ces facteurs considérés isolément (Veltz, Zarifian, 1994). Mais à cette combinaison il manque une donnée sur laquelle peuvent se construire et s'arbitrer des représentations issues des différents points de vue en présence dans l'entreprise. Cette donnée arbitrale, nous faisons l'hypothèse qu'il s'agit d'une médiation entre stratégie et travail, entre dirigeants et acteurs, et portant sur le mode de repérage de l'entreprise.

Si en effet, les processus participatifs ont, dans notre point de vue, pour ambition de co-construire la performance, celle-ci ne s'opère qu'à partir d'une définition univoque donnée par le dirigeant. Nous sommes placés ici dans un contexte de dichotomie pensée-action. L'organisation reste assujettie au penseur stratège dont elle est censée

mettre en œuvre ses décisions. Les représentations du dirigeant se confrontent à celles des opérateurs. Toutes agissent dans le même espace sans pour autant inter-agir, dans la mesure où les déterminants que sont l'environnement, l'entreprise, l'entrepreneur sont surdéterminants et marginalisent l'angle de vue du travail. L'acteur est ici un acteur agissant et non pensant. Absent de la possibilité d'une lecture conjointe des déterminants de l'entreprise, il dispose d'une faible capacité à contribuer à la définition de la performance. Il est seulement censé dans le cadre d'une organisation pré-déterminée, mettre en œuvre des actions conduisant à la performance. (Schéma 1)

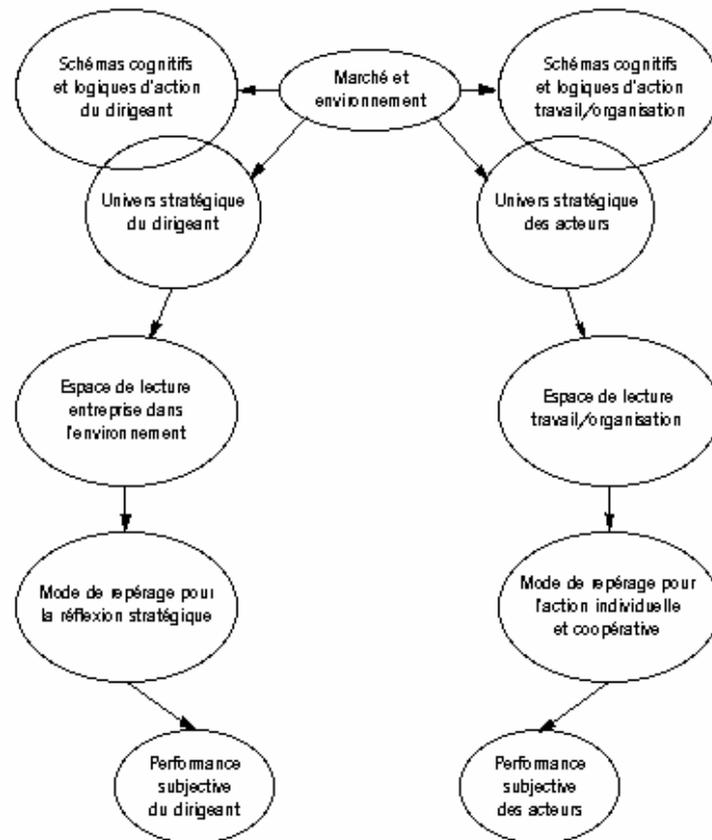
Pourtant, plusieurs éléments liés à l'environnement externe des PME-PMI concourent à favoriser la co-définition d'objectifs, d'indicateurs, et d'actions performantes :

- l'absence de visibilité pour la grande majorité des PME-PMI qui nécessite pour pallier cette carence, de solliciter fortement les compétences internes ;
- la possibilité pour la PME de définir avec une plus grande autonomie, ses propres critères de performance à partir de multiples logiques (patrimoniaire, familiale, sociale, industrielle...).

Et également des éléments liés à l'environnement interne :

- le faible dimensionnement propre aux PME-PMI qui accentue l'interdépendance entre les services et favorise la construction de coopérations dynamiques entre opérateurs ;
- les communications interpersonnelles, plus immédiates, plus proches et plus denses dans les petites entreprises constituent des lignes d'appui déterminantes ;
- la place du client devenue centrale. Particulièrement dans la PME, le client (notamment le donneur d'ordre industriel) détient un fort pouvoir d'attraction et d'arbitrage sur les variables coûts/délais/qualité, fortement mobilisatrices de coopérations internes.

Schéma 1 - Représentations et logiques conduisant à une définition subjective de la performance



Ces caractéristiques de la PME peuvent être exploitées pour la mise en place d'un processus de co-définition de la performance, en confrontant les points de vue attachés aux différentes logiques d'acteurs, en sollicitant l'intervention des salariés dans le mode de repérage de l'entreprise.

### ***Participation des salariés au mode de repérage de l'entreprise***

Pour organiser son action et celle de son entreprise, le dirigeant fait le plus souvent référence au marché. Plus précisément, le dirigeant construit une représentation du marché, au travers de ses schémas cognitifs et de ses multiples logiques : économiques, industrielles, patrimoniales, sociales. Il construit de fait une "banque de données cognitives" qui constitue son univers stratégique et qui va induire une représentation du rôle que joue ou peut jouer son entreprise. C'est ce rôle qui va devenir le référentiel pour se repérer et servir de base pour l'action collective. La logique du dirigeant devient une recherche de compétitivité stratégique, subordonnée à une vision adaptative et normative aux contraintes du marché. Espace de lecture du marché, mode de repérage pour la démarche stratégique et l'action collective, et performance subjectivée se construisent sur des représentations univoques que l'action collective va devoir transformer en activité.

Si effectivement les résultats espérés de cette démarche ne sont pas au rendez-vous, c'est seulement la mise en œuvre qui est placée sur la sellette ! et non le processus de définition. Le renforcement du contrôle normatif (procédures, prescriptions... et management participatif...) va alors servir de moyen de réduction de l'écart entre stratégie et mise en œuvre, si cela est toutefois possible.

De façon symétrique, c'est aussi à partir de logiques issues de leur propre univers stratégique que les acteurs fondent leurs capacités à l'action collective. Cet univers stratégique (dont les composantes ne sont évidemment pas les mêmes que celles du dirigeant) conduit aussi à un espace de lecture de leur rôle dans l'organisation. C'est avec cette lecture qu'ils vont adopter un mode de repérage avec lequel ils construiront ou non, des coopérations pour transformer les buts de l'entreprise en activité. La performance issue de cette activité est à son tour subjectivée, à partir de leurs propres représentations et des moyens alloués pour l'obtenir. L'écart est ici aussi constaté par les acteurs, avec une grille d'analyse focalisée sur la non pertinence des décisions stratégiques ou organisationnelles.

Si nous observons une analogie au niveau de la démarche (et seulement au niveau de la démarche) entre acteurs et dirigeants, pour autant les définitions de la performance données par les uns et les autres sont encore ici subjectives ou intersubjectives. Le partage d'un référentiel commun sur la performance est-il possible ?

Cette question est particulièrement bien illustrée par un terrain actuel de recherche. Dans cette entreprise industrielle X, la décision du dirigeant de s'orienter vers la standardisation de ses produits se trouve presque systématiquement détournée par les salariés qui continuent de fabriquer des produits spécifiques et personnalisés. Ce détournement se construit, "en toute légitimité", à la fois grâce (ou à cause) des possibilités offertes par la longueur du jalonnement industriel qui favorise les interventions du client et donc la particularisation du produit, par les savoir-faire individuels et la compétence collective des opérateurs qui structurent leur représentation

de la performance de leur travail. Selon eux, la performance de l'entreprise repose sur du produit personnalisé et fortement technicisé, seul avantage concurrentiel dont disposerait l'entreprise. Pour le dirigeant, la performance de l'entreprise ne peut venir que de la standardisation des produits.

Au travers de ce cas et malgré le participatif en place dans l'entreprise, nous sommes bien en présence de représentations qui ne s'ajustent pas — et probablement d'enjeux sociaux implicites — parce que, selon notre hypothèse de travail, le mode de repérage de cette entreprise ne fait pas l'objet d'une confrontation entre univers stratégiques respectifs.

#### **4 - Performance et espace de médiation**

Si dans la PME, la performance est affaire de représentations du dirigeant, elle l'est aussi pour les salariés pour qui la performance est souvent assimilée à la progression des rendements. Parler d'une médiation des représentations pour co-définir la performance n'est certainement pas signifier une convergence d'intérêts ou nier les conflits ou encore proposer une fusion des logiques du dirigeant et des logiques d'acteurs. Pas plus qu'il ne convient de postuler à une entreprise où "tous seraient stratèges" ou bien "tous entrepreneurs".

La performance des PME repose sur une revalorisation de la place du travail dans le mode de repérage de l'entreprise, et pas seulement dans les fonctionnalités de l'entreprise, tel que le management participatif semblait le faire croire. Dit autrement, la possibilité pour les acteurs de négocier certains constituants du mode de repérage, à l'intérieur d'un espace créé, défini, nommé en tant que tel, où les différents points de vue pourront s'exprimer, se confronter, s'arbitrer à des fins de décisions et d'actions.

Penser l'efficacité organisationnelle, c'est avant tout penser la qualité des coopérations plus que la seule qualité des processus de l'entreprise. Ces coopérations dépassent largement les seules vertus de la coordination, des seuls savoirs professionnels, pour créer une compétence collective face à des situations spécifiques.

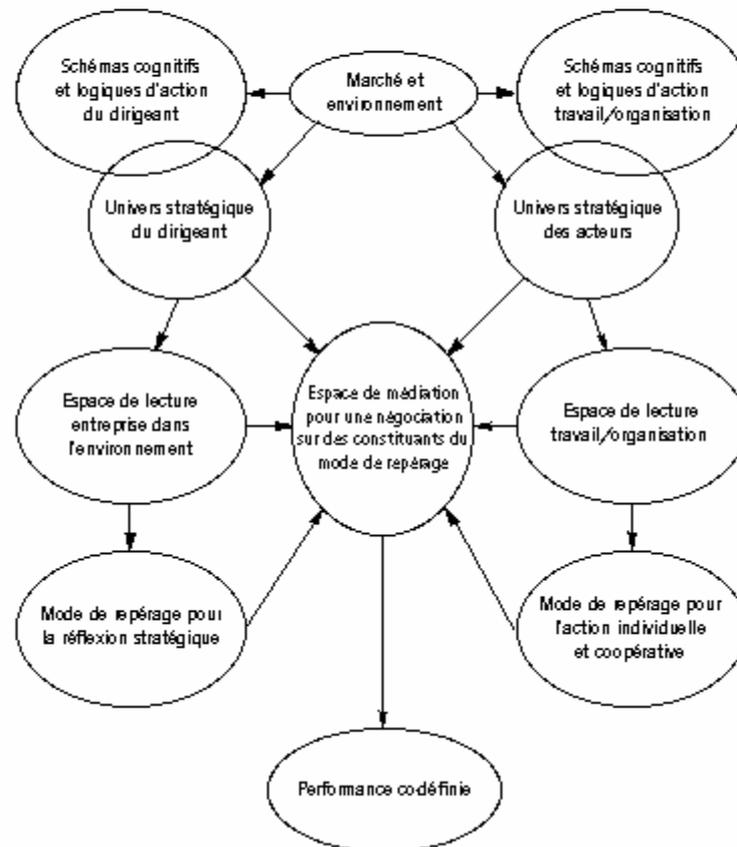
Ce n'est évidemment pas ici la capacité à comprendre le fonctionnement des marchés de la part des acteurs qui est en question, mais bien la monopolisation par les équipes dirigeantes du mode de repérage de l'entreprise qui gèle la contribution des acteurs à la réflexion stratégique.

Dans l'exemple précédent de l'entreprise industrielle X, les opérateurs réagissent en faisant référence à leur propre espace de lecture au sein duquel ils ont une représentation du rôle que doit jouer leur entreprise. Ce rôle est proche des éléments qui, dans le passé ont fait la réussite de cette PMI. À travers ce rôle, les opérateurs peuvent lire et comprendre leur propre rôle. Ces éléments sont relatifs à ce que nous pouvons appeler la raison d'être de la PMI qui correspond au fondement de l'entreprise tels que vus et tels que privilégiés si l'on adopte le point de vue interne. On pourra trouver parmi ces éléments des caractéristiques du métier de l'entreprise, de son projet, de son mode d'organisation. Ces éléments sont d'autant plus figés qu'ils ont marqué l'histoire de l'entreprise, assuré son succès et que leur cohérence admise par les opérateurs leur permet de repérer l'activité de l'entreprise et leur contribution.

Le manager adopte dans l'exemple un point de vue quelque peu différent dans la mesure où pour organiser son action et celle de l'entreprise, il fait référence à une relation au marché, à l'aide de laquelle il construit son mode de repérage.

On constate aisément que les grilles de lecture privilégiées utilisées par les opérateurs et le dirigeant ne sont pas immédiatement compatibles. Pour faire en sorte qu'elles deviennent cohérentes, que l'action collective transforme en activité les buts du dirigeant, une médiation est nécessaire. Elle vise à élaborer un mode de repérage compris et utilisable par les différents acteurs de l'entreprise pour donner sens à l'action individuelle et collective. Ce mode de repérage médiaté comprendra des éléments de la raison d'être de l'entreprise, de son rôle, ainsi qu'une composante de nature stratégique, précisant la cible visée et les ressources allouées. (Schéma 2)

Schéma 2 - L'espace de médiation comme condition d'interaction pour une performance co-définie



Tous les acteurs sont en capacité d'intégrer ces logiques, mais pas avec la même importance, pas avec la même intensité, pas avec le même intérêt. La question est bien de savoir comment dialoguent et négocient ces positions respectives. La seconde question est de savoir si un espace symbolique ou structurel pour la médiation doit être inventé. Dans cette approche, la performance est le résultat d'un jeu de pouvoirs entre les acteurs de l'environnement, de l'entreprise, l'entrepreneur et son actionnariat.

Notons que la médiation ne porte pas sur l'ensemble du mode de repérage dont certains éléments restent du ressort du dirigeant-proprétaire (par exemple le patrimoine, les alliances...). Mobiliser la place du travail pour la médiation du mode de repérage n'est pas l'assimiler au rôle du dirigeant dont les opérateurs attendent qu'il détermine les éléments liés à son rôle de stratège.

Notre programme de recherche en cours ne nous permet pas ici d'aller plus avant dans l'analyse des modalités de médiation. Toutefois le propos théorique tenu ici nous incite à proposer un mode de construction sociale de la performance et des outils de gestion qui l'accompagnent. Celle-ci prendrait alors une définition contextuelle, co-définie, même si elle reste subjective, en appui sur les réalités de l'entreprise et de son organisation, plutôt qu'universelle. Elle deviendrait le résultat d'un processus cognitif collectif comprenant dirigeant et acteurs, issu des coopérations dynamiques entre sous-ensembles de l'entreprise dont nous savons qu'elles gèrent mieux les informations en provenance du marché.

## **Bibliographie H. Silvestre et J.C. de Crescenzo**

Bourguignon A., 1994,  
Au pays des mots-valises : l'exemple de la performance  
WP CERESSEC, nov 1994/42

Friedberg E., 1993,  
Le Pouvoir et la Règle,  
Le Seuil

Martin D., 1989,  
Participation et changement social dans l'entreprise,  
L'Harmattan

Silvestre H., 1998,  
La stratégie des PMI. Cadre général et modélisation de la démarche,  
Rapport de recherche

Silvestre H., Goujet R., Pastorello M.H., 1995,  
Approche typologique de l'univers stratégique des dirigeants de PMI de la région  
Rhône-Alpes, Rapport de recherche

Silvestre H., Goujet R., 1996,  
"Lisibilité de l'environnement, management stratégique : Éléments de recherche sur les  
PMI",  
Revue Internationale de la PME, Vol 9, n°1

Veltz P., Zarifian P., 1994,  
"De la productivité des ressources à la productivité des organisations",  
Revue Française de Gestion

Weick K. E., 1969,  
The Social Psychology of Organising,  
Mac Graw Hill, New-York

Zarifian P., 1997,  
Travail et Communication,  
PUF

Sociologie du Travail, 1986,  
Retour sur l'entreprise, XXVIII, 3/86