



Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien

Madame KARRAY Henda née ELLOUZE

Doctorante à l'Equipe de Recherche de la Firme et de l'Industrie (ERFI)
Institut Supérieur de l'Entreprise de Montpellier

Université Montpellier I

E-Mail : ellouzehenda@yahoo.fr

Tél : (+216) 98 31 65 38 – 06.22.65.51.31 - Fax : (+216) 74 45 30 86

Adresse personnelle : Route de Gabès Km 3, B.P 144, 3028, Sfax, Tunisie.

Résumé :

L'environnement mondial s'accompagne de stratégies et de méthodes de développement nouvelles qui font que les entreprises surtout de petites et moyennes tailles s'affrontent à de nouveaux défis et se trouvent obligées de les relever.

Compte tenu de la nature spécifique de l'entreprise familiale, connue sous son comportement stratégique conservateur dû à la structure de la propriété du capital créée par les fondateurs, nous avons jugé intéressant de nous focaliser sur ce type d'entreprises sur le marché tunisien réputé comprendre un grand nombre d'entreprises familiales. La revue de la littérature montre cependant que les travaux sur l'entreprise familiale et sur les visions stratégiques n'ont pas à notre connaissance traité les représentations des dirigeants des entreprises familiales et n'ont pas montré l'influence de ces représentations sur la façon d'agir de ces derniers qui se trouvent dans un environnement mondial.

Dans cet article, nous nous proposons de repérer des différences de représentations du phénomène de la mondialisation, dès lors que nous étudions plusieurs types de dirigeants d'entreprises familiales et les résultats de trois études de cas d'entreprises familiales tunisiennes, où les dirigeants ont réagi différemment. A travers ces cas, nous supposons qu'il existe un lien d'influence entre les représentations des dirigeants et leurs logiques d'actions.

En utilisant la cartographie cognitive nous avons tenté de repérer ce lien éventuel à travers le traçage des cartes cognitives individuelles des dirigeants. Ces cartes reprennent l'ensemble du discours du dirigeant concernant le phénomène de la mondialisation (ses représentations, ses perceptions, ses intentions, ses choix stratégiques, etc.)

Mots clés : Entreprise familiale, représentations des dirigeants, logiques d'action des dirigeants, mondialisation, cartographie cognitive.



I- INTRODUCTION

Le thème de l'entreprise familiale et de son avenir a connu ces dernières années un regain sensible d'intérêt. Ceci est dû à la place importante qu'occupent les entreprises familiales dans le Monde et notamment en Tunisie. En effet, en Amérique du Nord, plus de 90 % des entreprises sont des entreprises familiales possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles (Ibrahim et Ellis, 1994). Dans les pays occidentaux, environ les deux tiers des entreprises peuvent être considérées comme familiales et contribuent à plus de 50 % des PNB respectifs (Kirschhoff, B et Kirschhoff, J, 1987). En Tunisie, 75 entreprises parmi les deux cents premières répertoriées par un magazine tunisien (1997), sont des entreprises familiales. Dans 31 d'entre elles la famille détient la majorité absolue du capital. Diverses autres statistiques, qui montrent l'importance des entreprises familiales et leur poids économique et social, sont fournies par Lank (1994), Gallo et Estapé (1994), Reidel (1994), Allouche et Amann (2000).

Depuis 1953, divers travaux ont abordé le thème de l'entreprise familiale dans des domaines différents, ce qui a donné lieu à plusieurs définitions de l'entreprise familiale. En effet, les recherches portant sur les entreprises familiales ont fait l'objet de définitions et de classifications nombreuses, selon la propriété du capital, le type de dirigeant, le contrôle, la possession du capital, etc. Ainsi, face à l'absence de consensus sur une définition de l'entreprise familiale, nous avons retenu celle que nous considérons comme la plus globalisante en terme de critères, qui nous servira pour l'identification des entreprises familiales tunisiennes. Il s'agit de la définition de Astrachan et Kolenko (1994) : « *La famille doit détenir au moins 50 % du capital pour les entreprises ne faisant pas appel à l'épargne publique et 10 % dans le cas inverse- l'entreprise doit, en outre, avoir dix années d'activité continue- plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités. Enfin, ces auteurs ajoutent un critère, celui de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération* ».

Nous nous intéressons dans ce papier à identifier les logiques d'action des dirigeants des entreprises familiales et leurs représentations du phénomène de la mondialisation. En effet, Marchesnay (1997) précise que « Les études sur l'entrepreneur (lato sensu) font apparaître une extrême diversité d'aspirations, de représentations et de comportements...Il affirme que sous l'effet des multiples mutations qui ont affecté le monde des entreprises, un mode unique de dirigeant n'est plus possible comme autrefois ». En se basant sur ces propos ainsi que sur ceux de Mason et Mitroff (1973) qui notent que pour résoudre son problème, un



individu a besoin d'éléments de prise de décision perçus au travers d'un mode de représentations qui lui est propre. Et enfin, dans le même ordre d'idée sur ce que précisent Lorino et Tarondeau (1998) : «La stratégie mise en œuvre par des processus stratégiques traduit en actions des intentions finalisées... », nous pensons trouver des liens réciproques entre les représentations des dirigeants et leurs logiques d'action en partant de l'étude de leurs cartes cognitives individuelles.

Avant d'aller plus loin, nous tenons à éclaircir la confusion qui peut exister entre le concept de «représentation» et celui de «logique d'action». Au fait, nous entendons par représentation : « L'ensemble des croyances, des perceptions, des visions et des convictions d'un acteur vis à vis d'un sujet particulier. Ce qui permet de donner une image de lui en reflétant sa logique d'action par rapport au sujet en question ». Nous nous sommes inspirée de la définition avancée par Denis et Dubois (1976) qui considèrent que la représentation est subdivisée en deux composantes, l'une référentielle dans la mesure où une représentation est toujours liée à un objet, et l'autre fonctionnelle puisque toute représentation doit être considérée sous l'angle de sa destination. La définition du concept de représentation nous renvoi à la notion de logique d'action que nous considérons comme étant «Un processus mental et psychologique qui permet de concrétiser les représentations mentales d'un acteur en guidant son comportement, ses intentions et ses actions stratégiques. En d'autres termes, la logique d'action n'oriente pas seulement l'action à entreprendre par l'acteur, mais elle génère aussi l'énergie et l'engagement de ce dernier en vue d'atteindre l'objectif final poursuivi par l'intention stratégique ».

Dans la littérature, la question des logiques d'action a été abordé directement ou indirectement à chaque fois que les chercheurs proposent et/ou analysent les typologies d'entrepreneurs existantes ou des typologies nouvelles telles que proposées par Laufer (1974) ; Stanworth et Curan (1976) ; Miles et Snow (1978) ; Gresle (1978) ; Dunkelberg et Cooper (1982) ; Schein (1983) ; Lafuente et Salas (1989) ; Julien et Marchesnay (1996) ; Bauer (1993) et Marchesnay (2003).

I.1 : Intérêt et problématique

La prédominance de ce type d'entreprises a fait que les chercheurs se sont intéressés à divers problèmes touchant l'entreprise familiale. En effet, les recherches traitant des entreprises familiales abordent le problème du management stratégique (Drozdow et Carroll, 1997 ; Gudmundson, Hartmon et Tower, 1999), de la transmission (Beckhard et Dyer, 1983 ;



Handler, 1990 ; Fox, Nilakant et Hamilton, 1996 ; Haddadj et D'Andria, 1998, etc.), de financement (Hirigoyen, 1982, 1984 ; Allouche et Amann, 1995 ; Trehan, 2000), de la pérennité de l'entreprise (Ward, 1988 ; Fox et al, 1996 ; Gélihier, 1996 ; Mignon, 2000) et bien d'autres problèmes (Daily et Dollinger, 1992 ; Lansberg, 1983 ; Cromie et al, 1995). En revanche, les études qui traitent du problème des représentations des dirigeants des entreprises familiales et de leur influence sur les choix stratégiques à faire sont moins fréquents. Il faut par ailleurs souligner que la plupart des travaux qui ont étudié les dirigeants, les dirigeants-proprétaires, leurs représentations et leurs visions stratégiques se sont réalisés dans le cadre des PME et non pas dans le cadre des entreprises familiales (Cossette, 1994 ; Cossette et Audet, 1994 ; Paradas, 2001 ; Chabin, 2001 ; Eden, 1992 ; Varraut, 1999, etc.).

Au regard des éléments mentionnés ci-dessus, il nous a semblé intéressant d'étudier les représentations des dirigeants des entreprises familiales tunisiennes vis à vis du phénomène de la mondialisation et de voir leur influence sur les logiques d'action en matière de choix stratégiques.

Cette recherche se propose donc d'examiner précisément l'influence des représentations de la mondialisation des dirigeants des entreprises familiales sur les logiques d'action de ces derniers oeuvrant dans le secteur de l'industrie chimique. En cherchant à trouver des différences au niveau des représentations des dirigeants et à comprendre la base des choix stratégiques qu'ils adoptent pour réagir face à la mondialisation, nous avançons certaines propositions dans le but de les vérifier à travers les cas étudiés.

I.2 : Propositions

Proposition 1 : Le dirigeant d'entreprise familiale disposant de logique d'action qui se rapproche du patrimoniale adopte une attitude défensive et refuse la mondialisation par peur de perdre son patrimoine.

Proposition 2 : Le dirigeant d'entreprise familiale ayant des représentations opportunistes de la mondialisation suit une logique d'action plutôt entrepreneuriale qui le pousse à innover et à prendre des risques pour développer son affaire.

Proposition 3 : Le dirigeant d'entreprise familiale qui se méfie de la mondialisation et qui essaye de s'y adapter en cherchant la rentabilité de l'affaire s'approche plus de la logique d'action managériale.



II- DEFINITIONS DES VARIABLES

Ces propositions suggèrent la présence de trois variables :

- une première variable : *les entreprises familiales face à la mondialisation,*
- une deuxième variable : *les représentations des dirigeants,*
- une troisième variable : *les logiques de gestion dominantes.*

II.1 : Les entreprises familiales dans un environnement mondial

Depuis quelques années, il est de plus en plus difficile de toucher à un problème particulier de l'entreprise sans faire le lien avec la mondialisation. Selon les propos de Gallo et Sven (1991) les entreprises familiales poursuivent souvent des stratégies se focalisant sur les besoins du client sur les marchés locaux et qui se révèlent difficilement modifiables, compte tenu de l'influence du système familial sur l'entreprise.

Il nous semble au contraire de plus en plus évident que l'entreprise familiale doit s'intéresser plus à l'environnement international surtout qu'elle se trouve en relation avec les « économies ouvertes ». Il serait dangereux alors pour les dirigeants des entreprises familiales, tout d'abord de sous estimer les disparités entre pays et entre zones géographiques, ensuite de mal percevoir la mondialisation, ses avantages et ses inconvénients et enfin, de négliger la réaction face aux manifestations de ce phénomène lors de la démarche de développement et de pérennisation.

En Tunisie, le mouvement de mondialisation qui s'est accéléré dans la dernière décennie a touché les entreprises tunisiennes dans la plupart des secteurs et plus particulièrement les petites et moyennes structures. Pour étudier l'impact de la mondialisation sur ces entreprises nous avons donc choisi de nous focaliser sur les représentations de leurs dirigeants par rapport à ce phénomène afin de mieux comprendre leurs choix stratégiques.

II.2 : Les représentations des dirigeants des entreprises familiales

Les théories de la représentation trouvent dans le management stratégique un écho particulier, puisqu'elles *contribuent à la compréhension* des choix des décisions et des actions en prenant en considération l'importance des facteurs psychologiques, culturels, institutionnels et sociaux qui influencent les comportements adoptés. Dans le même ordre d'idées, Varraut (1999) note que « ...bien qu'ils déploient souvent d'importants efforts



d'information et de rationalisation, les dirigeants-proprétaires de PME fondent généralement leurs décisions sur leurs impressions, leurs perceptions et leurs représentations des situations présentes et futures, ainsi que sur leurs pulsions et aspirations profondes ». De plus, March (1994) note que « Lorsqu'on cherche à mettre en évidence la vision stratégique d'un individu pour mieux comprendre sa gestion stratégique, on considère implicitement qu'une décision procède d'une logique d'adéquation : la décision permet de s'adapter à des situations en s'appuyant sur des représentations mentales qui orientent le choix ».

De leur côté, Bruner, Mounoud et Vinter (1985) distinguent trois formes de représentations : la représentation enactive pour laquelle les perceptions sont définies par les actions, la représentation iconique qui se traduit par un détachement des perceptions relativement aux actions et la représentation symbolique mise en œuvre dans une activité telle que le langage.

Nous pensons que le premier et le troisième type de représentations fournissent dans notre cas les moyens pour explorer et comprendre les actions engagées par les dirigeants. Jodelet (1984) considère que pour les individus ou les groupes, la représentation prend forme à partir de leurs informations, expériences, savoirs et modèles de pensée. Cet auteur pense que la représentation est toujours la reproduction d'un objet et d'un sujet, puisqu'elle intervient dans sa dimension descriptive, son caractère symbolique ou signifiant, en tant que construction en partie autonome de cette reproduction. La représentation est individuelle mais aussi sociale, dans la mesure où chacun, pour exprimer ses propres représentations, fait appel à sa culture et à son langage acquis par ses expériences passées, et éprouve ainsi que sa vérité rejoint partiellement celle des autres.

II.3 : Les logiques d'action

L'étude des entreprises familiales repose sur l'idée que la cellule familiale joue un rôle important dans le comportement du dirigeant. Vu la diversité des entreprises familiales, nous avons supposé l'existence de divers types de comportements des dirigeants de ce type d'entreprises. En s'appuyant sur les propos de Laufer (1975) lorsqu'elle précise que les motivations des dirigeants diffèrent sur les plans du désir de réalisation de croissance, de pouvoir ou d'autonomie, nous nous trouvons en face non pas de typologies de dirigeants, mais plutôt de logiques de management. Dans les entreprises familiales, ce ne sont pas les types de dirigeants qui diffèrent des entreprises non familiales, mais ce sont surtout leurs logiques d'actions qui se différencient de celles des dirigeants des entreprises non familiales.



Il est à noter qu'au cours du dix-neuvième siècle, les entreprises françaises par exemple se développent selon deux logiques d'action, l'une patrimoniale et l'autre entrepreneuriale. Nous verrons dans ce qui suit ces deux logiques et nous exposons la troisième logique d'action « managériale ».

II.3.1 : La logique patrimoniale

Le décideur adoptant une logique patrimoniale « conçoit son affaire comme un élément de son patrimoine personnel et familial. Il en résulte que son comportement est fortement encadré dans *un champ de représentations autant sociale qu'économique* » comme le précise Marchesnay (2002). Il ajoute qu'« il apparaît que l'entreprise du dirigeant patrimonial est une entreprise fonctionnant selon une logique d'action familiale et patrimoniale ». Même Gélienier (1996) s'intéresse à ce type d'entreprises fonctionnant sous cette logique d'action, il les regroupe sous l'entité « MEP » (moyennes entreprises patrimoniales). Les caractéristiques de son mode de gestion et de son fonctionnement rapproche le dirigeant-patrimonial des modèles cités ici. En effet, le manque d'action entrepreneuriale rapproche son dirigeant du modèle de « l'occupant de la maison familiale » (Bauer, 1993) ; son indépendance du marché du travail et des capitaux le rapproche de « l'entreprise de l'artisan » (Gresle, 1978, 1981) ; l'objectif de sa pérennisation dans l'indépendance familiale rapproche son dirigeant du modèle de « l'entrepreneur PIC » (Julien et Marchesnay, 1996) et enfin, la recherche par le propriétaire-dirigeant des profits et de l'accumulation du capital le rapproche de « l'entreprise artisanale capitaliste » (Zarca, 1986).

II.3.2 : La logique managériale

Les managers, qu'ils soient de simples commettants, aux ordres de propriétaires, ou eux-mêmes propriétaires-dirigeants, sont animés autant par un besoin de pouvoir que par un désir de reconnaissance par leurs pairs de leur « expertise », dans la recherche de la force du marché et de négociation comme le souligne Marchesnay (2002). Ces derniers se comportent comme des cadres de grandes entreprises et tirent leurs compétences de leurs cursus professionnels et leurs niveaux d'instructions (Hernandez, 1990).

Le dirigeant adoptant une logique managériale s'attache à développer les compétences au travers des réallocations des ressources et compétences, voire d'activités, donc à la seule exigence d'adaptabilité, c'est ce que pense Marchesnay (2002). Ce sont alors, les



compétences-clés qui peuvent exister qui permettent à l'entreprise de s'adapter, et de reconfigurer sans cesse ses activités en fixant comme cible les entreprises les plus compétitives du secteur. Il faut signaler que la volonté d'efficacité dans la gestion est révélatrice de leur micro-mentalité, c'est à dire de leurs objectifs et conception du travail, de l'entreprise, de la réussite, etc. C'est en effet, l'aspiration de rationalité chez ce type de dirigeant qui traduit leurs recherches du couple efficacité-efficience.

II.3.3 : La logique entrepreneuriale

Weber (1988) qualifie la deuxième génération de logique d'action qui a régné pendant le dix neuvième siècle d'« entrepreneuriale » en la considérant comme étant une catégorie plus hétérogène. La micro-mentalité des dirigeants à logique entrepreneuriale génère une volonté de création et de croissance économique. En effet, Hernandez (1990) précise que les dirigeants- entrepreneurs souhaitent pouvoir maîtriser financièrement leurs croissance, ce qui traduit l'acharnement qu'ils déploient dans leurs travaux. Ces dirigeants, qui ressemblent, à plusieurs égards, à l'entrepreneur «shumpéterien» (ténacité, innovation, défis), ne donnent pas le sentiment d'envisager leur réussite sociale sans la réussite de l'entreprise. Ainsi, par leur soif de croissance et d'indépendance, les entrepreneuriaux se rapprochent du modèle des « nouveaux entrepreneurs » (Julien et Marchesnay, 1996), par l'importance qu'ils accordent à la production (création, amélioration, innovation, etc.), et au développement des activités ; par leur négligence de la dimension patrimoniale de l'entreprise, ils se rapprochent aussi du « génial technicien » (Bauer, 1993) et par leur recherche d'expansion de leurs activités, de rentabilité à long terme (des produits et de l'entreprise) et des bonnes affaires, ils peuvent être qualifiés d'opportunistes ou rapprochés de « l'entrepreneur capitaliste » (Gresle, 1981 ; Zarca, 1986). De ce fait, leurs logiques se rapportant plus à leurs propres expériences et convictions, produisent des comportements déviants vis-à-vis de la rationalité de « l'Homo - Economicus ».

III- DEMARCHE METHODOLOGIQUE

III.1 : La collecte des données

Etant donné l'objet de la recherche et la difficulté d'accès à l'information, un questionnaire préliminaire a été réalisé auprès d'une vingtaine d'entreprises tunisiennes, considérées à première vue comme familiales. Ce pré-test a été administré pour constituer



une banque de données, et pour réduire la difficulté de sélection des entreprises familiales sur lesquelles portera notre recherche. A travers les données recueillies sur le terrain, nous avons pu identifier quelques entreprises ayant des degrés de « familiarité » différents, et qui ont adopté divers choix stratégiques face à la mondialisation. La méthodologie employée pour cette recherche est la cartographie cognitive qui est considérée par Rakotoarivelo (1995) comme une représentation de pensées reliée aux décisions. Nous pensons que l'utilisation des cartes cognitives est la méthode la plus appropriée dans notre recherche puisqu'elle illustre d'une façon schématique le discours des dirigeants et fait apparaître clairement les différences de représentations et des actions de ces derniers.

La carte cognitive selon Cossette (1994) est « une figure tracée par un chercheur, pour représenter les affirmations d'un sujet. Elle se compose de deux éléments : des concepts, le plus souvent des variables, et des liens, généralement dits de causalité, unissant certains d'entre eux ». Elle a permis dans notre cas de montrer les liens de causalité qui s'entretiennent entre les représentations, visions, perceptions et convictions des dirigeants du phénomène de la mondialisation et les choix stratégiques concrétisés dans les intentions et les actions stratégiques réfléchies et/ou entreprises par ces dirigeants. Verstraete (1999) affirme ceci en précisant que « La cartographie cognitive est un outil pertinent pour scruter l'univers cognitifs du sujet ».

Pour le traçage de la carte cognitive le chercheur se fonde sur le discours du répondant qui se compose de plusieurs niveaux d'expressions comme le montrent les psychologues et comme le précise Marchesnay (2003). Ainsi, le discours peut toucher à des « convictions », « des représentations », des « perceptions » et des « intentions d'actions ». Le problème réside donc dans le décryptage du discours, quitte à en révéler les faces cachées des visions et des intentions de l'interviewé. « Le discours entend mettre en avant la clarté des intentions stratégiques du dirigeant, en quelque sorte, les yeux fixés sur l'horizon sachant où il va et pourquoi » (Marchesnay, 2003). Le chercheur devant ce problème est conduit à choisir entre quatre niveaux composant le discours ou à les combiner afin d'avoir une carte « globale ». Cela va dépendre de l'objectif de recherche et des buts escomptés de l'utilisation de la cartographie cognitive.

A travers le sens des flèches qui relient les concepts dans la carte cognitive, nous allons essayer de déduire les liens que nous cherchons et connaître s'il existe une influence entre les représentations et les logiques d'action.



Etant donné le caractère exploratoire de notre recherche, nous allons traiter dans cette communication trois cas d'entreprises familiales. Nous avons choisi ces cas d'entreprises familiales seulement puisqu'ils correspondent aux trois types de logiques d'action. Ces entreprises appartiennent au secteur de l'industrie chimique et sont implantées à Sfax, la deuxième grande zone industrielle du pays. Ce secteur constitue l'un des principaux axes de l'économie tunisienne : sa valeur ajoutée représente, à prix constants 2 à 3 % du PIB et 13 à 15 % de la valeur ajoutée de la totalité des industries manufacturières ⁽¹⁾. Au sein des industries chimiques, nous avons choisi des industriels dans le domaine de la parfumerie et des cosmétiques, de la colle, de la peinture, du plastique et de produits d'entretiens.

La collecte des données s'est faite en deux phases : La première phase a été réalisée principalement pour repérer parmi plusieurs entreprises du secteur celles qui sont de type familial. Un questionnaire préliminaire a été administré à différents chefs d'entreprises dans des domaines d'activités différents afin de réduire la difficulté de sélection des entreprises familiales sur lesquelles portera notre recherche. Nous nous sommes basés dans ce repérage sur la définition choisie précédemment. La deuxième phase s'est concrétisée dans les entrevues avec les dirigeants de plusieurs entreprises familiales repérées. Nous nous sommes délibérément placée dans une approche de stratégie cognitive impliquant une collecte des représentations, intentions et actions des dirigeants.

Pour mener à bien ces entrevues et pour pouvoir obtenir des informations concernant les dirigeants et leurs choix stratégiques, nous avons choisi *l'entretien non directif-actif* en se basant sur *la technique des commentaires provoqués* afin de recueillir le maximum d'informations. Nous proposons aux différents dirigeants un même texte d'une page que Mucchielli (1994) appelle « matériel starter ». Ce matériel correspond à un cas fictif d'entreprise familiale dont le dirigeant est face à un problème d'ordre stratégique et qui se pose les questions suivantes : Que faire ? Quelles décisions dois-je prendre ?

(1) : Données fournies par la Fédération Nationale de la Chimie en Tunisie (2003) et tirées de l'étude stratégique sur l'impact de la mise en place de la zone de libre échange sur le secteur de la chimie en Tunisie, février 2000.



Nous invitons les dirigeants à s'exprimer devant le cas, à donner leur avis en prenant la place du dirigeant en question et à proposer des solutions. Dans la majorité des cas, nous avons remarqué que les dirigeants commencent à répondre en prenant la place du dirigeant en question, mais finissent par nous parler chacun de son propre expérience, celle de son entreprise. C'est alors que nous avons pu détenir davantage de précisions, sur leurs intentions stratégiques et sur les actions stratégiques qu'ils ont réalisées. Nous avons donc obtenu grâce à cette méthode indirecte des informations assez précises. Les dirigeants des entreprises familiales tunisiennes sont très réservés et craignent l'exfiltration des informations vers les autres membres de la famille, ou bien par peur de la concurrence surtout en ce qui concerne les informations portant sur leurs intentions stratégiques.

A travers ce support, nous avons pu amener les dirigeants à se projeter et à nous donner des informations qui révèlent leurs représentations de la mondialisation, comment ils comptent s'y prendre, et ce qu'ils ont fait comme actions stratégiques face à l'ouverture des frontières, la disparition des droits de douane et la concurrence exacerbée, qui les touchent de près ou de loin. Pendant les entrevues avec les dirigeants, des relances neutres de conversation sont engagées pour vérifier ce qui a été dit par les dirigeants, ce que nous avons compris ou pour avoir des précisions concernant un point évoqué rapidement par le dirigeant. Au fur et à mesure que le dirigeant parlait ou répondait, nous avons donné forme à ses représentations et ses actions et ce en s'appuyant sur l'outil de la « cartographie cognitive ».

Le dressage des cartes cognitives des dirigeants s'est fait tout au long que ces derniers s'expriment donc à l'instant « t = temps de l'entrevue » que toutes les cartes ont été formées dans leurs premières versions. Notre choix de tracer la première version des cartes lors des entrevues était basé essentiellement sur la conservation des idées émises par les dirigeants sous leur forme apparente. Cette démarche répond à deux objectifs : le premier c'est d'être sûr de rester fidèle aux idées émises par les interviewés et la deuxième pour nous permettre une lecture plus rapide et plus claire des liens entre les concepts utilisés par les dirigeants.

Après les entrevues toutes les cartes cognitives sont revues en ajoutant ou en modifiant certains concepts et /ou certains liens et ce lorsque nous nous mettons à analyser calmement les informations énoncées par les dirigeants que nous n'avons pas introduites directement sur la carte lors de la construction de la première version. Nous avons utilisé le logiciel « VISIO » qui dispose d'outils qui facilitent le placement des concepts et le traçage des liens entre eux sans encombrement. D'ailleurs, Weick et Bougon (1986) ; Eden, Jones et



Sims, (1983) ; Bougon (1983), etc., précisent que « Les concepts ne prennent leurs significations que dans leurs rapports avec d'autres concepts ». C'est pour cela que nous avons tenu à ce que les cartes soient faciles à comprendre et les liens entre les concepts soient claires. Pour construire les cartes cognitives nous avons utilisé les concepts et les mots prononcés par les dirigeants. Nous n'avons pas procédé à un codage des concepts puisque, comme vous pouvez le constater des cartes, les concepts utilisés par les dirigeants ne sont pas très divers, ni trop nombreux et surtout ils sont compréhensibles.

III.2 : La présentation des cas d'entreprises familiales

Nous notons que toutes les entreprises familiales enquêtées sont dirigées par des personnes partiellement ou totalement propriétaires, c'est le cas des trois dirigeants interviewés des entreprises familiales présentées dans ce qui suit.

1^{er} cas : L'entreprise familiale « COP »

Le cas représente un type de dirigeant qui réagit face à la mondialisation en adoptant **une logique patrimoniale**.

L'entreprise en question « COP » qui fabrique toutes sortes d'emballages en plastique, a été créée en 1989 par monsieur « DJ ». Celui-ci détient avec sa femme 100 % du capital et c'est lui même qui assure la gérance de son entreprise. Il a choisi de faire travailler au sein de l'entreprise des membres de la famille (le frère, la belle sœur, etc.). Mais il considère maintenant que travailler avec des membres de la famille est un inconvénient majeur, car, ceci met en jeu les relations familiales, génère des conflits entre les membres de la famille et limite son pouvoir dans l'entreprise.

Ce dirigeant est centralisateur et confirme qu'il peut assurer seul la marche de l'entreprise. Il précise que « pour s'épanouir, il va au travail ». Ce dirigeant-propriétaire se donne au maximum dans l'entreprise et pense la transmettre à un de ses enfants une fois qu'ils ont terminé leurs études.

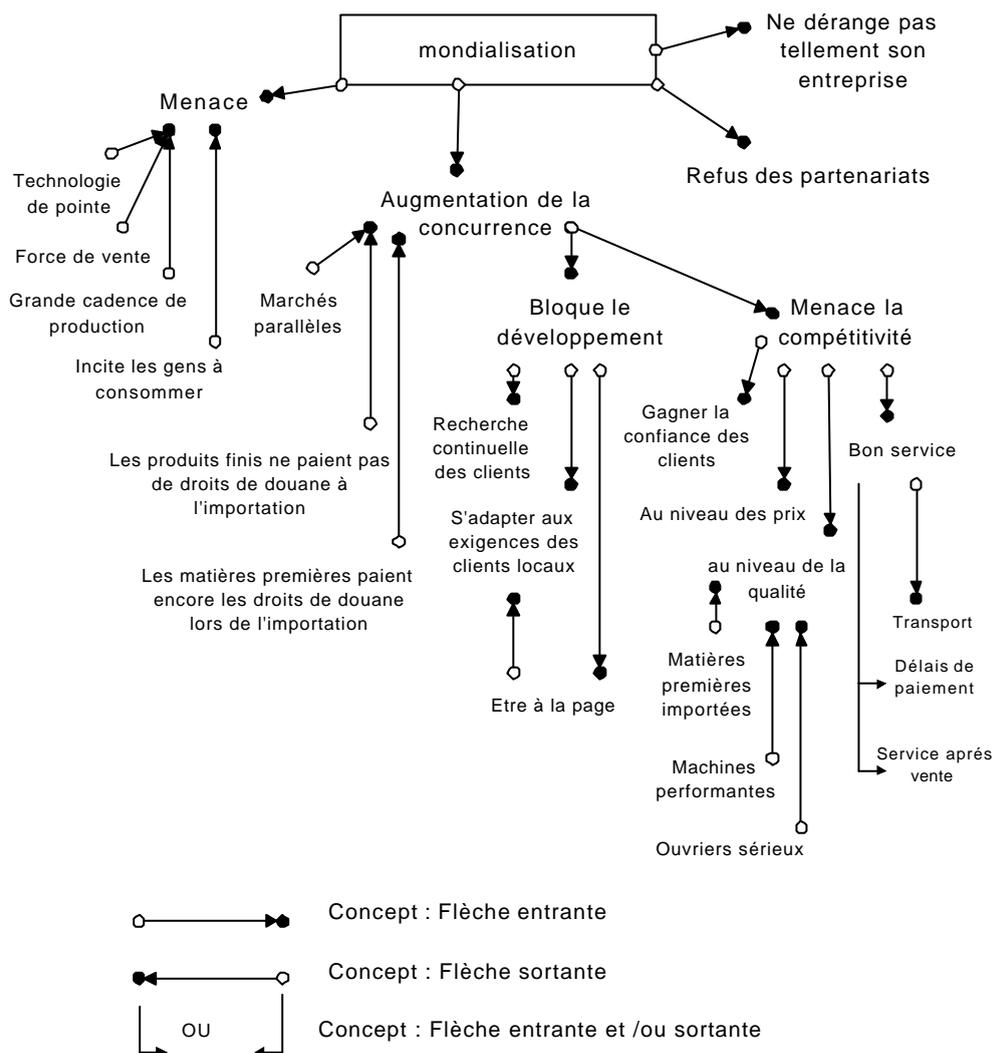
Ce dirigeant préfère fermer son entreprise plutôt que de confier la gestion à une personne étrangère à sa famille. Il refuse le partenariat à toutes les conditions et trouve que son entreprise n'a pas besoin de s'agrandir. Pour lui, « toutes les entreprises qui ont grandi ont disparu ». Si le patron de l'entreprise voit qu'actuellement, pour ce qui concerne son métier, la mondialisation ne dérange pas tellement, il pense qu'elle constitue pour le pays une



menace vu la concurrence qui s'installe sur le marché Tunisien et qui l'inonde de produits étrangers. Il pense aussi que la mondialisation n'a que des inconvénients.

Nous visualisons les représentations de la mondialisation et les pratiques de monsieur « DJ » dans la carte cognitive individuelle présentée ci-dessous (voir figure 1).

Figure 1 : La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise familiale " COP "



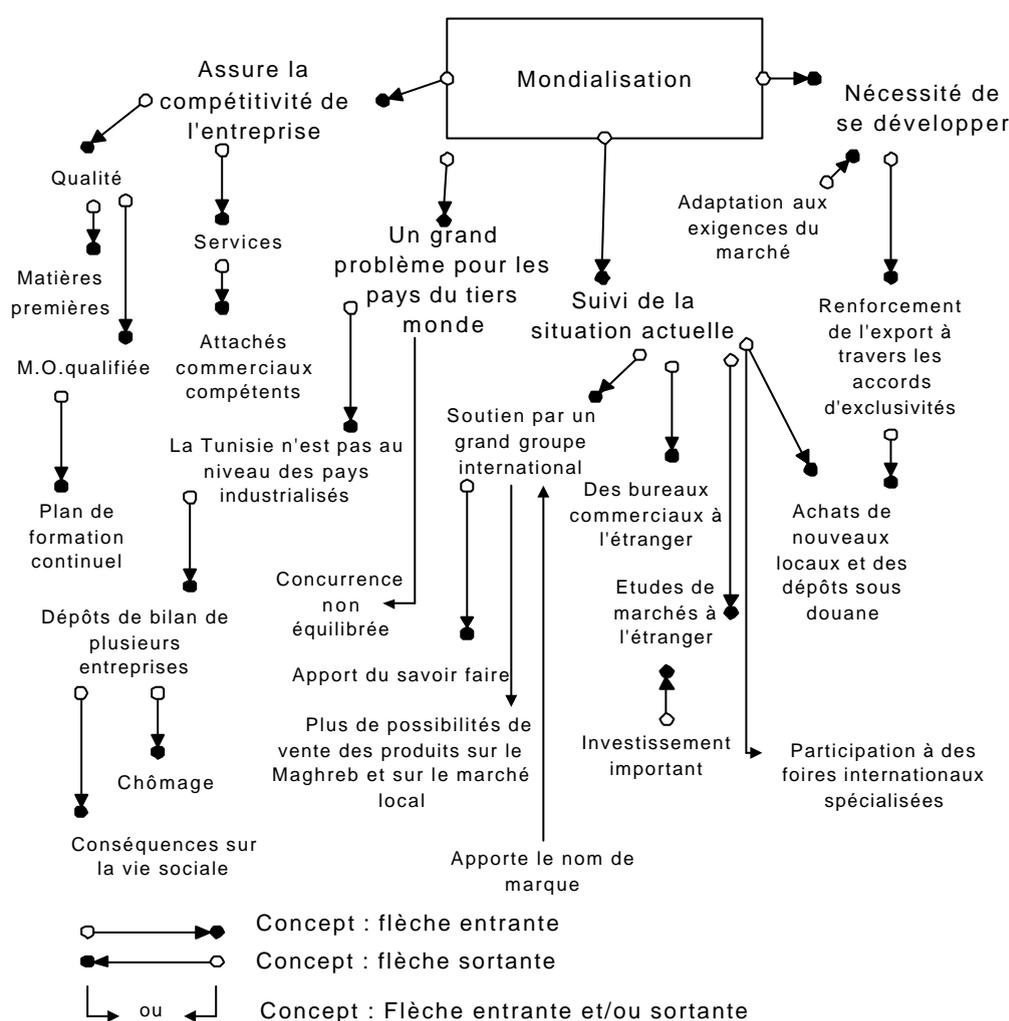
2^{ème} cas : L'entreprise familiale « SC »

L'entreprise étudiée « SC » a été créée en 1983 par monsieur FK, décédé en 2002. Celui-ci a fait travailler ses deux fils dans l'entreprise depuis 1990, en confiant le poste de gérant à l'aîné et le poste de directeur général à l'autre fils. Cette entreprise, qui fabrique de la colle, a été gérée jusqu'à 1993 par son fondateur FK. Celui-ci a modifié la composition du capital quatre ans avant sa mort, puisque ses deux fils, qui détenaient chacun lors de la création 35 %, possèdent en 1998, 45 % chacun, et les 10 % restantes passe en la possession



de sa femme et de ses trois filles sous ses instructions en cas de décès. Nous avons organisé l'entrevue avec le gérant actuel de l'entreprise, c'est à dire avec le fils aîné monsieur SK, lequel considère que la famille ne bloque pas les prises de décisions dans l'entreprise. Ce dirigeant réagit face à la mondialisation et gère son entreprise en suivant **une logique managériale**. Ceci est clairement représenté dans la carte cognitive ci-dessous (voir figure 2).

Figure 2 : La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise familiale " SC "



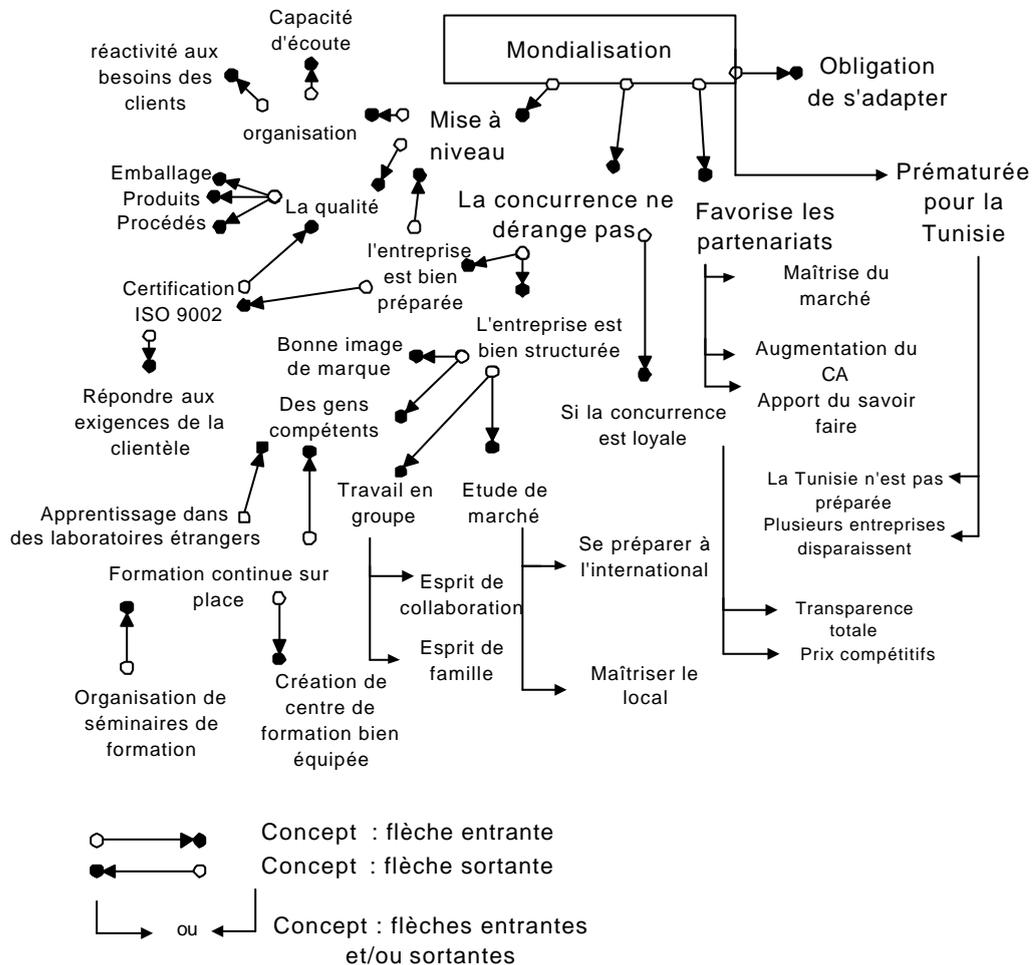
3^{ème} cas : L'entreprise familiale « LN »

La société «LN » est une entreprise familiale rachetée en 1982 par monsieur RA. Ce dernier avait comme associés son frère détenant 25 % et sa fille détenant 5 %. En 1999, il rachète les parts de son frère et continue à gérer seul l'entreprise. Le dirigeant-propriétaire n'est pas contre le fait de transmettre l'entreprise à une de ses filles : il se considère comme



un «passager» dans l'entreprise. Le dirigeant estime qu'il a l'esprit très ouvert, soucieux de communication et qu'il a également l'esprit de partenariat. Il pense que sa force réside dans la confiance des clients à son égard. Le dirigeant de cette entreprise estime que la mondialisation est prématurée pour la Tunisie, mais il est sûr que son entreprise est hors de tout danger, puisqu'elle s'est déjà préparée. Nous représentons dans la carte cognitive ci-dessous (voir figure 3) à **logique entrepreneuriale** les représentations de la mondialisation et les actions entreprises par le dirigeant.

Figure 3 : La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise familiale " LN "



IV- INTERPRETATION DES RESULTATS

L'analyse des cartes individuelles des dirigeants a débuté par un premier niveau qui a consisté en la détermination des concepts les plus importants pour chaque dirigeant. La littérature en cartographie cognitive suggère d'évaluer l'importance relative de chaque



concept et ce à partir du nombre de facteurs auxquels un même concept est relié directement ou indirectement, soit comme facteur influençant, soit comme facteur influencé. Un concept est donc considéré comme particulièrement important lorsqu'il possède beaucoup de liens avec d'autres, ce que Nozicka, Bonham et Shapiro (1976) désignent par l'expression « cognitive centrality ». Ainsi, Weick (1979) précise en faisant allusion aux liens directs entre les concepts dans une carte cognitive : « Plus un élément a d'intrants et/ou d'extrants, plus il est important ». Nous avons adopté la méthode préconisée par Cossette (1996) qui mesure l'importance des concepts en comptant pour chaque concept existant dans la carte cognitive le nombre de flèches sortantes et entrantes. En effet, nous avons pris chaque carte cognitive et nous avons calculé pour chaque concept le nombre de flèches entrantes et sortantes afin de connaître les concepts ayant les plus hauts degrés d'importance pour chaque dirigeant à part. Nous considérons que chaque flèche entrante à un concept est une « conséquence » qui apparaît et que toute flèche sortante d'un concept est une « cause » explicative.

Premier niveau : L'importance des concepts de chaque dirigeant d'entreprises familiales tunisiennes.

Tableau 1 : La société « COP »

Les concepts par rapport à la mondialisation	Importance
- Augmentation de la concurrence	6
- Menace	5
- Menace la compétitivité de l'entreprise	5
- Bloque le développement	4
- Obligation d'être à la page	4
- La qualité	3
- Bon service	3

Tableau 2 : La société « SC »

Les concepts par rapport à la mondialisation	Importance
- Obligation de suivi et d'adaptation	7
- Soutien d'un groupe international	5
- Renforcement de l'export	4
- Grand problèmes pour les pays du tiers monde	4
- Qualité	4
- Obligation de se développer	3
- Assurer la compétitivité de l'entreprise	3

**Tableau 3 : La société « LN »**

Les concepts par rapport à la mondialisation	Importance
- L'entreprise est bien structurée et bien préparée	8
- Mise à niveau	6
- Qualité	5
- Des gens compétents	5
- Obligation de s'adapter	4
- Esprit de partenariat	4
- Certification ISO 9002	3
- Prématurée pour la Tunisie	3
- La concurrence loyale	3

Nous pouvons remarquer de ce niveau d'analyse que tous les dirigeants n'utilisent pas les mêmes concepts et que les degrés d'importance des concepts communs diffèrent selon le dirigeant. Si nous comparons le concept ayant le plus haut degré d'importance pour chaque dirigeant, nous obtenons le résultat ci-dessous (voir tableau 4). Ces différences dans les concepts et dans les degrés d'importance font apparaître les différences de représentations, de visions et de perceptions des trois dirigeants en question. Ces dernières influent sur les intentions affichées et les actions stratégiques menées pour agir face à la mondialisation. Nous remarquons aussi que si nous nous focalisons seulement sur les *représentations des dirigeants du phénomène de la mondialisation* pour les entreprises tunisiennes étudiées, nous trouvons que le dirigeant de l'entreprise familiale « COP » utilise les concepts suivants : « menace », « bloque le développement » et « menace la compétitivité de l'entreprise » qui représentent **14** en tant que degré d'importance, tandis que le dirigeant de l'entreprise « SC » note que c'est un « grand problème pour les pays du tiers monde », ce concept correspond à **4** comme degré d'importance et enfin, le dirigeant de l'entreprise « LN » se contente de préciser qu'elle est « prématurée pour la Tunisie » et ce concept correspond à **3** comme degré d'importance.

Tableau 4 : Tableau comparatif des concepts à hauts degrés d'importance

Dirigeants d'entreprises	Concept à haut degré d'importance	Le degré d'importance
COP	Augmentation de la concurrence	6
SC	Obligation de suivi et d'adaptation	7
LN	L'entreprise est bien structurée et bien préparée	8



En se basant sur les cartes cognitives, nous pouvons constater que les dirigeants des entreprises familiales étudiées ont des représentations différentes vis-à-vis de la mondialisation.

Vu l'importance constatée de bien utiliser les cartes cognitives, nous avons jugé intéressant de commenter les trois cartes en montrant les liens qui existent dans chacune d'elles. Ainsi, nous pouvons signaler que dans la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise « **LN** » nous avons obtenu **38** liens contre **27** liens dans celles des dirigeants des entreprises « **SC** » et « **COP** ». Ces liens qui existent entre les concepts permettent de donner un sens aux cartes. D'ailleurs, Cossette (1996) note que « L'analyse d'une carte cognitive repose essentiellement sur sa topographie, c'est-à-dire sur l'étude de la structure formée par les liens existant entre les concepts ». En plus des informations fournies par les liens qui apparaissent dans chaque carte, nous allons essayer de ressortir le maximum d'informations à travers le commentaire des cartes cognitives.

Deuxième niveau : Le commentaire des cartes cognitives des dirigeants interviewés.

De la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise « **LN** », nous remarquons que pour ce dernier la mondialisation oblige l'entreprise à s'adapter et à se mettre à niveau, de plus il pense qu'elle favorise les partenariats et enfin il voit que d'une façon générale, elle est prématurée pour la Tunisie mais la concurrence qui peut exister en conséquence ne dérange pas son entreprise car elle est bien préparée. Pour lui, elle est bien préparée parce qu'elle a suivi le programme de mise à niveau et a eu la certification ISO. Il pense que l'entreprise dispose de personnels compétents car premièrement son entreprise est bien structurée et deuxièmement son personnel fait régulièrement des stages dans des laboratoires étrangers et suivent un programme de formation continue sur place.

La carte cognitive du dirigeant de l'entreprise « **SC** » montre que ce dernier pense que la mondialisation est un grand problème pour les pays du tiers monde. Elle oblige l'entreprise à se développer et à suivre la situation actuelle. Il voit que la mondialisation assure la compétitivité de l'entreprise puisqu'elle oblige à avoir une bonne qualité des produits et à offrir des services satisfaisants. Nous remarquons que pour ce dirigeant, la Tunisie n'est pas au niveau des pays industrialisés, c'est pourquoi il considère que la mondialisation est un grand problème pour la Tunisie. D'ailleurs, d'après le sens des flèches nous voyons qu'il argumente sa conviction par le fait qu'il y a eu des dépôts de bilan de plusieurs entreprises, ce qui a aggravé la situation économique et sociale du pays.



Enfin, à travers la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise « **COP** », nous remarquons qu'il perçoit la mondialisation comme une menace. Il voit qu'elle est la cause de l'augmentation de la concurrence qui a pour conséquence le blocage du développement des entreprises et la menace de leurs compétitivités. Pour lui, afin de remédier à une éventuelle menace causée par la mondialisation sur la compétitivité de l'entreprise, il pense qu'il faut gagner la confiance des clients, agir au niveau des prix, de la qualité et des services offerts. Il précise que la mondialisation ne dérange pas tellement son entreprise bien qu'il pense que ce phénomène représente une menace pour les autres.

A travers ces commentaires très brefs des cartes, nous pouvons déduire déjà l'existence de divergences au niveau des comportements des dirigeants qui suivent les représentations diverses de ces derniers. Nous confirmons grâce à ce niveau d'analyse l'existence de représentations différentes des dirigeants du phénomène de la mondialisation. Nous concluons que les cartes cognitives illustrent bien les représentations des dirigeants et nous permettent d'avoir une idée sur l'appartenance de ces derniers à une des logiques d'actions en se basant sur leurs intentions et/ou leurs actions stratégiques. Enfin, ce que nous pouvons remarquer de ces commentaires, c'est la perte de certaines informations précisées par les dirigeants lors des entrevues et qui ne figurent pas sur les cartes.

Pour compléter le manque d'informations que nous avons constaté dans les cartes, nous avons pensé à reprendre dans un tableau récapitulatif le discours de chaque dirigeant. De ce **troisième niveau** d'analyse, nous espérons confirmer à quelle logique d'action appartient chaque dirigeant et l'existence de liens d'influences réciproques entre les représentations et les logiques d'actions. Les tableaux suivants (Tableaux n° 5,6,7) vont montrer clairement le raisonnement adopté par chaque dirigeant grâce aux trois rubriques qui y figurent, qui reprennent les représentations exprimées, les intentions affichées et les actions stratégiques menées par chacun.

**Tableau 5 : Le dirigeant à logique patrimoniale de l'entreprise familiale « COP »**

<i>Représentations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La mondialisation est une menace - Elle bloque le développement et menace la compétitivité - Augmente la concurrence - Ne dérange pas son entreprise actuellement - Le dirigeant refuse la mondialisation : <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des marchés parallèles • La concurrence des produits finis importés moins cher que les matières premières importées et transformés sur le marché tunisien qui est très étroit - Refus total des partenariats par peur de perte de l'entreprise, très soucieux de l'intérêt de la famille. - Il pense qu'il peut assurer seul la marche de l'entreprise - Il pense que c'est un inconvénient d'avoir des membres de la famille dans l'entreprise.
<i>Intentions stratégiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Etre toujours à la page (gamme de produits et technologie nouvelle) - Suivre la demande du marché local - Rester compétitif : <ul style="list-style-type: none"> • proposant des prix acceptables accompagnés de bonne qualité • Se basant sur la confiance en lui et en son produit - Se préparer pour faire face aux concurrents locaux et à une menace éventuelle.
<i>Actions stratégiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie défensive - Développement sur le marché local : <ul style="list-style-type: none"> • Bon service (délais de livraison, délais de paiement, service après vente) • S'adaptant aux exigences des clients locaux • Recherchant d'une façon continue des clients potentiels • Dispose d'une disponibilité de stock • Assure de bonnes relations avec ses clients.

Tableau 6 : Le dirigeant à logique managériale de l'entreprise familiale « SC »

<i>Représentations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La mondialisation est un grand problème pour les pays du tiers monde - La mondialisation a beaucoup d'inconvénients : <ul style="list-style-type: none"> • concurrence non équilibrée • augmentation du chômage • disparition de plusieurs entreprises - Elle cause plusieurs problèmes d'ordre économique - Elle permet d'assurer la compétitivité de l'entreprise - Le dirigeant voit que les entreprises tunisiennes ne sont pas au niveau des entreprises des pays industrialisés
------------------------	---



	<p>Il ne s'intéresse pas trop aux partenariats, il préfère garder le caractère et la gérance familial : celui-ci se soucie des intérêts familiaux mais n'est pas totalement contre le partenariat si l'intérêt de l'entreprise l'y oblige.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour lui la famille ne bloque pas les changements dans l'entreprise. - Il cherche à préserver le caractère familial de l'entreprise.
<i>Intentions stratégiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Se développer davantage - Renforcer l'export en exportant à la Syrie et au Liban - Le suivi de la situation actuelle - Location d'un dépôt dans la zone franche à Dubaï pour faciliter la commercialisation - Si la situation économique de la Tunisie et du monde s'améliore, l'entreprise dispose toujours de la proposition du groupe international pour conclure avec lui un partenariat.
<i>Actions stratégiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie internationale - Développement en externe : <ul style="list-style-type: none"> • Participation à des foires internationales spécialisées • Soutien d'un groupe international avec qui elle a un accord de représentation • Etude de marché à l'étranger et surtout dans les pays arabes • Achats de nouveaux locaux et de dépôts sous douane • Des bureaux commerciaux à l'étranger • Des accords d'exclusivités de la marque pour vendre sur les marchés étrangers - Diversification des activités : création de société de commerce international.

Tableau 7 : Le dirigeant à logique entrepreneuriale de l'entreprise familiale « LN »

<i>Représentations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La mondialisation est prématurée pour la Tunisie car la plupart des entreprises ne sont pas préparées - La concurrence étrangère ne dérange pas si elle est loyale et se fait avec transparence - Obligation de s'adapter - Considère le partenariat comme une opportunité et l'accepte largement, même à 51 %, si cela ne nuît pas à l'intérêt de l'entreprise - La mondialisation ne le dérange pas car son entreprise a été bien préparée et bien structurée d'avance - Il se considère comme un passager dans l'entreprise - Il pense que sa force réside dans la confiance des clients en sa personne et en ses produits.
------------------------	---



<i>Intentions stratégiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de leur stratégie sur le marché en mettant l'accent sur la collaboration active de leurs partenaires et sur leurs capacité d'écoute et de réactivité aux besoins de leurs clients - Maximiser la performance sur le marché avec de nouveaux supports marketing - Se développer plus à l'international - Etude de la proposition d'un partenaire italien dans une autre gamme de produits pour bébés - Vendre pour l'Afrique la gamme de produits qu'il sous-traite - Se préparer à l'export - Profiter de l'effet d'image et de la réputation de la marque
<i>Actions stratégiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie Pro-active : <ul style="list-style-type: none"> • Application du programme de mise à niveau depuis 1997 • Dispose de la norme ISO 9002 • Changement de dénomination de l'entreprise • Assurer la bonne réputation et l'image de marque de l'entreprise • Préparation d'une équipe à l'export • Des études de marché à l'international • Des voyages de formation de ses collaborateurs dans les laboratoires étrangers • Organisation de séminaires de formation animés par des techniciens étrangers dans le but de toucher de nouvelles cibles <ul style="list-style-type: none"> • Partenariats avec des fournisseurs étrangers • Partenariat avec des italiens • Une joint venture avec un partenaire étranger qui détient 51 % du capital • Création de centre de formation bien équipé.

Il ressort des tableaux (n° 5, 6, 7) trois logiques d'action différentes. L'une qui se rapproche de la *logique patrimoniale*, l'autre tend plutôt vers *la logique entrepreneuriale* et la troisième s'oriente vers *la logique d'action managériale*. Nous avons identifié l'existence de ces trois logiques d'action en se référant aux intentions exprimées et aux actions entreprises par les différents dirigeants tout en nous basant sur le champ théorique qui différencie chacune de ces logiques. Donc, c'est ce troisième niveau d'analyse qui nous a confirmé l'existence de trois logiques d'actions auxquelles appartiennent les dirigeants et nous a permis de *déduire l'existence* de liens entre les représentations des dirigeants et leurs logiques d'action et vice-versa. Il reste à confirmer cette déduction, c'est pour cela que dans le **dernier niveau** d'analyse nous allons utiliser une *grille d'analyse complémentaire* qui consiste premièrement à ressortir dans un tableau les représentations obtenues et



deuxièmement à correspondre dans un autre tableau les logiques d'action associés à chaque dirigeant pour essayer de confirmer l'influence qui peut exister entre eux.

Tableau 8 : Les différentes représentations des dirigeants

<i>Noms d'entreprises</i> <i>Représentations</i>	LN	SC	COP
Menace			*
Refus		*	*
Méfiance		*	
Opportunité	*	*	

Il en ressort les boucles de représentations qui sont les suivantes :

- **Menace/ refus** : COP
- **Opportunité** : LN
- **Méfiance/refus/opportunité** : SC

Tableau 9 : Les logiques d'actions des dirigeants

<i>Noms d'entreprises</i> <i>Logiques d'actions</i>	LN	SC	COP
Plutôt managériale		*	
Plutôt entrepreneuriale	*		
Plutôt patrimoniale			*

Tableau 10 : Le lien entre les représentations et les logiques d'actions

<i>Noms d'entreprises</i> <i>Logiques d'actions</i>	LN	SC	COP
Plutôt managériale		<i>Méfiance/ refus/opportunité</i>	
Plutôt entrepreneuriale	<i>Opportunité</i>		
Plutôt patrimoniale			<i>Menace/refus</i>

rep
rés
ent
ati
ons

Donc, en partant de cette matrice des représentations et des logiques d'actions, nous allons récapituler dans le tableau (n°11) les représentations, les intentions et les actions stratégiques. Nous montrons ainsi, *l'influence réciproque* des représentations sur les intentions et les actions des dirigeants des entreprises familiales tunisiennes étudiées.

**Tableau 11 : Les liens d'influences réciproques**

	Les représentations	Les intentions stratégiques	Les actions stratégiques
Plutôt managériale	- Méfiance - Refus - Opportunité	- Renforcer - Suivre - S'adapter	- Stratégie internationale - Développement en externe - Diversification des activités
Plutôt entrepreneuriale	- Opportunité	- Innover - Chercher - Proposer	- Stratégie pro-active - Partenariats
Plutôt patrimoniale	- Menace - Refus	- Rester compétitif - Suivre la demande locale	- Stratégie défensive - Développement et maîtrise du local

Ce tableau montre bien l'influence des représentations des dirigeants sur leurs logiques d'actions et de leurs logiques d'action sur leurs représentations de la mondialisation.

V- Conclusion

Cette recherche montre que les dirigeants des entreprises familiales étudiées en Tunisie disposent de représentations différentes du phénomène de la mondialisation et que ces derniers agissent différemment pour s'adapter, se développer, croître et/ou pérenniser dans ce contexte mondial. Cette étude a permis de mettre en évidence l'existence d'une influence réciproque entre les représentations des dirigeants et leurs logiques d'action.

Se renseigner sur les logiques d'action des dirigeants, ainsi que sur leurs représentations, nous permettent d'avoir une idée sur le mode de fonctionnement de leurs entreprises et les chances de survie et de croissance de ces dernières.

Le traçage et l'étude des cartes cognitives individuelles des dirigeants d'entreprises familiales nous *a permis* de visualiser leurs représentations de la mondialisation et de déduire leurs logiques d'actions ou de réactions face à ce phénomène. En plus, la cartographie cognitive nous *a aidé à détecter* le lien d'influence existant entre d'une part, les idées représentées dans la carte et d'autre part, les logiques d'actions déduites des interprétations fournies des intentions et des actions entreprises par les dirigeants. Nous pensons que la carte cognitive d'un dirigeant peut constituer un outil pour les partenaires et /ou les tiers de l'entreprise pour mieux comprendre les décisions prises dans l'entreprise, mieux connaître le type de dirigeant auxquels ils ont affaire et selon quelle logique d'action il travaille. Nous espérons que la carte cognitive serve aux dirigeants et aux responsables des ressources



humaines dans l'entreprise à embaucher des cadres ou des personnes qualifiées pour des postes clés et délicats. Enfin, nous pensons que les dirigeants peuvent rectifier leurs décisions, se remettre en question, se connaître et s'identifier au travers de leurs cartes cognitives.

Concrètement la confrontation du dirigeant avec sa carte cognitive peut donner lieu à deux possibilités :

Nous pouvons observer un dirigeant qui confirme totalement ses pensées, ses représentations et ses intentions et ne change rien à ses décisions stratégiques. Dans ce cas nous lui avons au moins donné la possibilité de revoir les problèmes de cohérence qui peuvent exister et de se conforter dans ses choix et ses préférences. Nous pouvons avoir aussi un dirigeant qui rectifie certaines de ses idées ou certaines de ses représentations. Voyant survenir alors plusieurs changements au niveau des liens entre les concepts anciens et nouveaux, ce qui va éveiller chez lui une volonté de revoir ses logiques d'action et de vérifier la cohérence de ses choix stratégiques.

Autrement dit, les cartes cognitives peuvent servir comme un instrument d'apprentissage pour les dirigeants. Le traçage des cartes par le chercheur, lui permet aussi d'apprendre à mieux illustrer toutes les informations et les idées émises par les interviewés et à mieux utiliser la carte cognitive.

Cependant, l'utilisation de la cartographie cognitive n'est pas une tâche facile puisque l'observateur se heurte à l'attitude du dirigeant, laquelle peut varier en fonction des événements ou des informations qui peuvent survenir. De plus, comme nous l'avons remarqué dans cette recherche, il y a perte de certaines informations qui ne figurent pas sur les cartes mais qui ont été exprimées par les dirigeants. Il faut noter que la difficulté de traçage de la carte cognitive des acteurs est une des raisons de l'existence de cette perte d'informations.

VI- BIBLIOGRAPHIE

- **Allouche, J., & Amann, B.,** (1995) : « Le retour triomphant du capitalisme familial », Gestionnaires et Organisations, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, Toulouse.
- **Allouche, J., & Amann, B.,** (2000) : « Dossier : L'entreprise familiale, un Etat de l'Art », Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N° 1, Mars, pp 33-79.



- **Astrachan, J. H., & Kolenko, T.A.**, (1994) : « A neglected factor explaining family business success : Human resources practices », *Family Business Review*, Vol 7, n° 3, Fall.
- **Bauer, M.**, (1993) : « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », Inter éditions, Paris.
- **Beckhard, R., & Dyer, W.J.**, (1983) : « Managing continuity in the family owned business », *Organizational Dynamics : American Management Associations*, Summer, Periodicals division, pp 5-12.
- **Bougon, M.G.**, (1983) : « Uncovering cognitive maps : the self-Q technique », In Morgan, G., (direction), *Beyond method. Strategies for social research*, Beverly-Hills, Sage, pp 173-188.
- **Chabin, Y.**, (2001) : « La cohérence entre représentations de la performance et contrôle : le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire », *Académie Sciences de Gestion*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier II.
- **Cossette, P.**, (1994) : « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », In : *Cartes cognitives et organisations*, Sciences de l'Administration, Les presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 4^{ème} trimestre.
- **Cossette, P.**, (1996) : « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, Vol 9, N°1, pp 123- 142.
- **Cossette, P., & Audet, M.**, (1994) : « Qu'est ce qu'une carte cognitive ? In : *Cartes cognitives et organisations*, Sciences de l'Administration, Les presses de l'université de Laval, Editions ESKA, 4^{ème} trimestre.
- **Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D.**, (1995) : « The management of family firms : an empirical investigation », *International Small Business Journal*, Vol 13, N° 4, p11.
- **Daily, C., & Dollinger, M.**, (1992) : « An ampirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms », *Family Business Review*, Vol 5, N° 2, pp 117-136.
- **Denis, D., & Dubois, M.**, (1976) : « Les représentations cognitives : quelques modèles récents », *L'Année Psychologique*, Vol 76, pp 541-562.
- **Drozdow, N., & Carroll, P.C.**, (1997) : « Tools for strategy development in family firms », *Sloan Management Review*, Fall, pp 75-88.
- **Dunkelberg, W.C., & Cooper, A.C.**, (1982) : « Entrepreneurial typologies : an empirical study », In K.H Vesper edition, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College, pp 1-15.
- **Eden, C.**, (1992) : « On the nature of cognitive maps », *Journal of Management Studies*, Vol 29, N° 3, May.
- **Eden, C., Jones, S., & Sims, D.**, (1983) : « Messing about in problems », Oxford, Pergamon.
- **Fédération Nationale de la Chimie en Tunisie**, (2001, 2003).
- **Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R.T.**, (1996) : « Managing succession in Family-Owned Businesses », *International Small Business Journal*, Vol 15, N°1, Issue n° 57, October-December, pp 15-25.
- **Gallo, M.A., & Estapé. J. M.**, (1994) : « The family Business in Spanish Food Beverage Industry », *IESE Research paper*, N° 265.
- **Gallo, M.A., & Sven, J.**, (1991) : « Internationalising the family business : facilitating and restraining factors », *Family Business Review*, Vol IV, N° 2, pp 181-190.
- **Gélinier, O.**, (1996) : « La réussite des entreprises familiales : les moyennes entreprises patrimoniales, un Atout pour l'avenir », Edition MAXIMA, Paris.
- **Gresle, F.**, (1978) : « Indépendant et petit patrons, pérennité et transformations d'une classe sociale », Thèse de doctorat, Université de Lille 3.



- **Gresle, F.**, (1981) : « L'indépendance professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, Octobre-Décembre, N° XXII-4, pp 483-501.
- **Gudmundson, D., Hartman, E.A., & al.**, (1999) : « Strategic orientation : differences between family and non family firms », *Family Business Review*, Vol XII, N° 1, March, pp 27-39.
- **Haddadj, S., & D'Andria, A.**, (1998) : « Transmission internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe t-il des différences de changements stratégiques t d'orientations stratégiques », *Revue Internationale PME*, Vol 11, N° 4, pp 45-65.
- **Handler, W.C.**, (1990) : « Succession in family firms : A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol 15, N° 1, Fall, pp 37-51.
- **Hernandez, E.M.**, (1990) : « Approche organisationnelle de la création d'entreprise », *Direction et Gestion*, N° 126-127.
- **Hirigoyen, G.**, (1982) : « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », *Revue Banque*, Vol 1, N° 417, pp 588-594.
- **Hirigoyen, G.**, (1984) : « Peut-on parler d'une politique des dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées ? », *Revue Banque*, Vol 1, N° 436, Février, pp 207-210.
- **Ibrahim, B.A., & Ellis, W.H.**, (1994) : « Family business management », *Concepts and Practice (Kendall/ Hunt)*.
- **Jodelet, D.**, (1984) : « Les représentations sociales : phénomènes, concept et théorie », in *Moscovici, les représentations sociales*, Presses Universitaires de France, Paris, pp 357-378.
- **Julien, P.A., & Marchesnay, M.**, (1996) : « L'entrepreneuriat », *Economica*, Collection «Gestion Poche », N° 33.
- **Kirschhoff, B.A., & Kirschhoff, J.J.**, (1987) : « Family contributions to productivity and profitability in small businesses », *Journal of Small Business Management*, Vol 25, N° 4, pp 25-31.
- **Lafuente, A., & Salas, V.**, (1989) : « Types of entrepreneurs and firms : the case of new Spanish firms », *Strategic Management Journal*, Vol 10, pp 17-30.
- **Lank, A.**, (1994) : Adapté de « Le manager étranger à la famille », *Supplément Economique du Journal de Genève*, 31 Mars.
- **Lansberg, I.S.**, (1983) : « Managing human resources in family firms : The problem of institutional overlap », *Organizational Dynamics*, American Management Associations, Summer, pp 39-46.
- **Laufer, J.**, (1975) : « Comment on devient entrepreneur ? », *Revue Française de Gestion*, Novembre, N°2, pp 11-23.
- *Magazine Tunisienne*, **L'Economiste Maghrébin**, (1997) : « Les deux cents premières entreprises Tunisiennes ».
- **Lorino, P., & Tarondeau, J.C.**, (1998) : « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp 5-17.
- **March, J.G.**, (1994) : « A primer on decision Making, How decisions Happen », New York, The Free Press.
- **Marchesnay, M.**, (1997) : « La moyenne entreprise existe-elle ? », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp 85-94.
- **Marchesnay, M.**, (2002) : « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, essai de Praxéologie », *Les cahiers de l'ERFI*, N° 22.
- **Marchesnay, M.**, (2003) : « Carte cognitive et processus de décision stratégique : quelques questions sur la pertinence de la méthode », *Note de réflexion méthodologique*, Juillet.
- **Marchesnay, M.**, (2003) : « Le discours stratégique au crible des modèles », *papier de recherche, ERFI*, Février, p 17.



- **Marchesnay, M.**, (2003) : « Petite entreprise et entrepreneur », Encyclopédie de la Gestion, N° 119, p 2209-2219.
- **Mason, J.O., & Mitroff, I.I.**, (1973) : « A program for research on management information systems », Management Science, Vol 19, N° 5, p 475.
- **Mignon, S.**, (2000) : « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », Finance Contrôle stratégie, Vol 3, N° 1, Mars, pp 169-196.
- **Miles, R.E., & Snow, C.C.**, (1978) : « Organizational strategy, structure and process », New York, Mc Graw-Hill.
- **Mounoud, P., & Vinter, A.**, (1985) : « La notion de représentation en psychologie génétique », Psychologie Française, Vol 30, N° 3-4, pp 253-259.
- **Mucchielli, A.**, (1994) : « Les méthodes qualitatives », Que Sais-je ?, Presses Universitaires de France.
- **Nozicka, G., Bonham, G.M., & Shapiro, M.J.**, (1967) : « Simulation techniques », dans Axelrod, R (Dir), Structure of decision: The cognitive Maps of Political elites, Princeton, N.J, Princeton University Press, pp 349-359.
- **Paradas, A.**, (2001) : « Dossier cartes cognitives », Groupe de recherche CREGO, Avignon, Mars.
- **Rakotoarivelo, Ch.**, (1995) : « Carte cognitive et management : Etat de l'Art », Actes de conférences, Université Stendhal, Grenoble, Décembre.
- **Reidel, H.**, (1994) : « Family business in Germany », Family Business Network Newsletter, N° 9, p 6.
- **Schein, E.**, (1983) : « The role of the founder in creating organizational culture », Organizational Dynamics, Periodicals Division, American Management associations, Summer, pp 13-28.
- **Stanworth, M.J.K., & Curran, J.**, (1976) : « Growth and the small firm- An alternative view », Journal of Management Studies, May, Vol 13, N° 2, pp 95-110.
- **Trehan, N.**, (2000) : « Usage de la société holding par des entreprises personnelles et familiales : application aux entreprises de moyenne dimension pratiquant une stratégie de croissance externe », IX conférence Internationale de management stratégique, Montpellier.
- **Varrault, N.**, (1999) : « De la vision à l'intention stratégique : Une application au dirigeant-proprétaire de PME », In Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Les presses de l'ISMEA, N° 26-27, Vol 6-7, pp 145-166.
- **Verstraete, T.**, (1999) : « Entrepreneuriat : Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes », préface de Bertrand SAPORTA, Economie et Innovation, Editions L'Harmattan.
- **Ward, J.L.**, (1988) : « The social role of strategic planning for family businesses », Family Business Review, Vol 1, N° 2, pp 105-107.
- **Weber, H.**, (1988) : « Cultures patronales et types d'entreprises », Revue de Sociologie du Travail, N° 4.
- **Weick, K. E.**, (1979) : « Cognitive processes in organizations », In Staw (B), Research in organizational behaviour, Greenwich, CT : JAI Press.
- **Weick, K. E., & Bougon, M.G.**, (1986) : « Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure », In H.P Sims, Jr., et Gioia, D.A., (direction), The thinking organization : Dynamics of organizational social cognition, San Francisco, Jossey- Bass, pp 102-135.
- **Zarca, B.**, (1986) : « L'artisanat français : du métier traditionnel au groupe social », Economica, Paris.