

ANALYSE EXPLORATOIRE DES SYNERGIES OPERATIONNELLES ET MANAGERIALES MISES EN OEUVRE DANS LES DIVERSIFICATIONS DE PME

Cet article s'intéresse aux modes d'appréhension et de compréhension, par les dirigeants de P.M.E. diversifiées, des synergies existant entre les diverses activités de l'entreprise. Il met en évidence les composantes de la synergie et distingue deux niveaux : une synergie opérationnelle et une synergie managériale, pas toujours d'égale importance et pas toujours perçues de façon identique par tous les dirigeants d'une même entreprise. La dimension managériale a été approfondie par l'analyse des concepts de savoir-faire managérial et de Logique Dominante de Management. Cette recherche a également permis de construire un outil d'application pour la P.M.E., destiné à mettre en évidence les liens entre activités, ex-ante ou ex-post, la réalisation de la manoeuvre stratégique que constitue la diversification.

Bien que le concept de diversification ne soit pas véritablement nouveau en gestion d'entreprise puisque les premières publications remontent au début des années 1960, il continue à inspirer les auteurs et chercheurs en management stratégique, probablement parce qu'il s'agit d'un mouvement majeur de l'histoire d'une entreprise (Calori et Harvatopoulos, 1988). Malgré cette littérature abondante et notamment sur un des thèmes de la diversification, le lien diversité - performance, nous ne savons que peu de choses sur le phénomène et comme le soulignent Ramanujam et Varadarajan (1989), il reste beaucoup de place pour des percées dans ce sujet qui semble sursaturé et ce pour plusieurs raisons. En effet la diversification est un phénomène beaucoup plus complexe que beaucoup d'études voudraient nous le laisser croire (Hoskisson et Hitt, 1990) et c'est un concept difficile à appréhender, tant au niveau de sa définition qu'à celui de ses conséquences. De plus, de nombreuses interrogations demeurent encore aujourd'hui sans réponse. Reed et Luffman (1986) évoquent la confusion grandissante qui entoure le phénomène de diversification. Enfin les controverses qui entourent le concept rehaussent notre curiosité. Les avis sont en effet partagés sur les avantages apportés à l'entreprise. Appréciée par certains pour la sécurité et la flexibilité qu'elle apporte (Saporta, 1986) la diversification constitue pour d'autres la source de beaucoup de maux tant les incertitudes qu'elle véhicule, et précisément les doutes quant à ses retombées financières, sont élevées. (Merigot-Labourdette, 1980 ; Biggadike, 1979).

Tout aussi controversé est le concept de synergie qui constitue bien souvent le mobile essentiel et/ou une justification avancée par principe de tout mouvement stratégique de diversification (Gintrac, 1990). Ce qui ne manque pas d'être contesté par certains auteurs pour qui, des mobiles apparents (comme les opportunités de synergie) ne sont pas valables par suite de l'existence de coûts imprévus générés par les effets de synergie (Lauenstein, 1985). Mais comme nous le verrons, sous certaines conditions, la synergie peut devenir une redoutable arme concurrentielle (Gouillart 1989). Il nous a semblé intéressant d'étudier ce concept qui a été tour à tour à la mode dans les années

1950 et 1960, puis oublié, puis à nouveau mis en avant par suite de luttes concurrentielles intensifiées.

Quant à notre intérêt pour les P.M.E., il est motivé par plusieurs raisons. Nous pensons que la P.M.E. occupe dans la recherche une place sans rapport avec celle qu'elle occupe dans l'économie. Et bien que la littérature s'enrichisse, depuis une dizaine d'années de recherches et théories spécifiques à la P.M.E., beaucoup reste à découvrir sur ce type d'entreprises. Comme le constate Marchesnay (1993, a) la France compte un retard par rapport aux autres pays industrialisés en matière de recherche sur la gestion des P.M.E.. Ce qui constitue un réel paradoxe puisque malgré l'écrasante majorité d'entreprises de petite taille, dans notre pays "l'analyse stratégique s'acharne à en ignorer l'existence" (Marchesnay, 1993, p. 71). On ne peut que constater la quasi inexistence de recherches sur la diversification au niveau des P.M.E. ; le discours dans la littérature restant centré sur la grande entreprise.

Ce triple intérêt nous a conduit à formuler les questions suivantes:

- Comment les dirigeants de P.M.E. diversifiées appréhendent-ils et comprennent-ils les synergies entre activités ?
- Les dimensions de la synergie révélées dans la littérature (souvent évoquées à propos de grandes entreprises) se retrouvent-elles dans les P.M.E. diversifiées ? Ce qui devrait nous permettre de mieux comprendre les challenges, stratégies et structures de ce type d'entreprises.

Pour conduire notre recherche, nous avons adopté une perspective interprétative qui met l'accent sur les représentations que les personnes se construisent de la réalité (Cossette, 1993). Contrairement à beaucoup de recherches basées sur des échantillons importants de P.M.E. et utilisant des méthodes quantitatives de recueil et d'analyse de données, notre travail sera exploratoire et qualitatif puisqu'il s'agit de mettre en évidence les représentations des liens entre activités que se construisent les dirigeants de P.M.E. diversifiées, afin de formuler des hypothèses pour une future recherche. Il s'agit donc de la compréhension de la synergie telle qu'elle se manifeste dans les croyances énoncées des dirigeants de P.M.E.. Mais bien entendu les résultats ne seront pas généralisables au sens où les positivistes l'entendent puisqu'ils ne permettront pas de faire apparaître des lois ou régularités essentielles (Cossette, 1993).

Après avoir rappelé les définitions que nous retenons des concepts de diversification et synergie, nous présenterons notre analyse de l'évolution des grands courants de la littérature en ce qui concerne la conceptualisation de la synergie et notre vision de la recherche qu'il est judicieux de conduire. Puis nous évoquerons les spécificités des P.M.E. et les implications pour cette recherche. Une fois le cadre théorique présenté, et après avoir explicité les objectifs de notre recherche, nous avancerons une série de propositions générales sur la nature des perceptions des dirigeants sur la synergie et sur les liens entre ses représentations et ses caractéristiques personnelles.

Puis nous exposerons la méthodologie retenue pour cette étude exploratoire auprès de trois P.M.E. de la région Rhône-Alpes (soit 15 dirigeants ayant accepté l'entretien).

Nous analyserons leurs compréhensions des différentes dimensions de la synergie, afin de formuler des hypothèses qui pourront guider des recherches ultérieures mais sans oublier de signaler les limites de la présente étude

I - CONCEPTUALISATIONS DE LA SYNERGIE DANS LA LITTÉRATURE

1 - Définitions imprécises pour deux concepts inséparables mais flous :

Reed et Luffman (1986) évoquent l'inséparabilité des deux concepts puisque, pour expliciter la diversification, certains auteurs font parfois référence aux effets escomptés dans cette manoeuvre stratégique, à savoir les effets de synergie, et inversement, pour cerner les liens entre activités, une référence est faite au degré de diversification. Les deux concepts présentent un trait commun : des difficultés éprouvées à les définir et à cerner leurs contours.

Signifiant action de rendre "divers", la diversification est une notion générique qui recouvre de très nombreuses acceptions et "qui finit par tout et ne rien dire à la fois" (Pasquier, 1991, p. 23). Plusieurs définitions sont proposées dans la littérature.

Mais comme le soulignent Ramanujam et Varadarajan (1989), aucune de ses définitions n'est véritablement satisfaisante. En prenant soin d'isoler celle d'Ansoff (1965)¹ qui posa les jalons et fut reprise par beaucoup d'auteurs, nous pouvons distinguer deux sortes de définitions qui portent sur :

- Le type d'action mise en oeuvre pour obtenir un résultat ou un gain escompté.
- Le résultat lui-même de l'action : la diversité ou le gain.

De toutes les définitions proposées nous retiendrons celle de Pitts et Hopkins (1982) car il s'agit d'une optique à visée stratégique Pitts et Hopkins définissent la diversification comme une entrée dans de nouveaux domaines d'activité. L'activité est abordée sur la base des travaux d'Abell (1980) Ce dernier a développé une segmentation à orientation stratégique comprenant trois dimensions :

- La clientèle desservie : qui est susceptible d'acheter le produit ?
- L'application du produit : la fonction (à quoi sert-il ?)
- La technologie (comment est-il produit ?).

Le croisement des trois dimensions donne une cellule élémentaire d'activité. Les cellules obtenues sont regroupées en fonction de la similitude de leurs facteurs-clé de succès pour obtenir un D.A.S. (Domaine d'activité stratégique) homogène (Atamer - Calori, 1993.) Le D.A.S. est une unité aux caractéristiques stratégiques homogènes.

L'intérêt de cette définition réside dans son approche stratégique qui tient compte de la structure concurrentielle (prise en compte des facteurs-clé de succès) ainsi que de son adaptation à une situation d'une entreprise spécifique. Par contre le contenu d'un D.A.S. pouvant varier considérablement d'une entreprise à une autre par suite d'objectifs et d'actions propres, la généralisation de la définition reste délicate.

Toutefois, malgré l'effort de précision apporté par les auteurs, les interrogations restent présentes. Quelles sont les limites de la diversification, les frontières notamment entre expansion et diversification ? Pour notre part, ayant fait des choix de cadre de recherche, nous retiendrons pour cette recherche, que la diversification est une alternative stratégique parmi d'autres qui consiste à entrer dans un domaine d'activité stratégique nouveau pour l'entreprise et que les dirigeants sont les plus aptes à juger des limites du concept. Leur appréciation sera obligatoirement prise en compte dans cette étude empirique.

Le concept de synergie a revêtu au cours des années, des fluctuations d'attention qui vont de l'enthousiasme à la désillusion (Porter, 1986) et qui s'expliquent, selon Gintrac (1990), par le flou qui entoure le concept et spécifiquement l'imprécision dans la mesure des effets. En effet derrière le terme générique de synergie se cachent diverses formes.

Le concept de synergie est controversé quant

- * à l'importance à lui accorder (Gintrac, 1990),
- * à l'importance des effets synergiques (Mahajan et Wind, 1988).
- * au nombre de liens à exploiter,
- * à la mise en oeuvre de la synergie.

Signalons que plusieurs appellations sont utilisées pour désigner les liens entre activités d'une entreprise diversifiée : synergie, relatedness ou encore interconnexions. Nous allons maintenant étudier les réalités qui se cachent derrière ces termes.

Ansoff (1965) fut encore le pionnier lorsqu'il évoqua l'effet "2 + 2 = 5" par lequel l'entreprise peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme des éléments.

--

1 Pour ANSOFF (1965) la diversification est l'entrée dans de nouveaux marchés avec des produits nouveaux.

Rumelt (1974) explicita le concept de relatedness. Des activités sont reliées si elles servent des marchés similaires ou utilisent des systèmes de distribution similaires, utilisent des technologies de production similaires, exploitent une recherche scientifique similaire.

Prahalad et Bettis (1986) ont défini la relatedness comme un concept cognitif autant qu'économique ou technique qui s'appuie sur le concept de logique dominante de management que nous expliciterons plus tard.

Porter (1986) préféra utiliser le terme d'interconnexion pour désigner le partage d'activités et de compétences entre unités de telle sorte que le rendement combiné est supérieur à la somme des éléments individuels.

Toutes ces définitions de la synergie font référence explicitement ou implicitement à l'existence de liens entre activités. Nous retiendrons quatre idées majeures ou quatre contenus qui semblent être donnés au concept de synergie :

- existence de liens qui procurent un rapport ou un rendement supérieur - auteur-clé : Ansoff (1965)
- existence de liens qui se traduisent par des partages de ressources, de fonctions, de compétences - auteur-clé : Rumelt (1974)
- existence de liens qui renforcent l'avantage concurrentiel par la création de valeur (pour l'actionnaire notamment) - auteur-clé : Porter (1986)
- existence d'une synergie "cognitive"

La nature des liens entre activités dépasse les dimensions de marchés, produits, technologie, pour concerner une dimension de management, de direction et conduite d'activités - auteurs-clé : Prahalad et Bettis (1986).

De toutes les appellations utilisées, nous retiendrons celle de synergie que nous entendons comme l'exploitation de relations entre activités d'une entreprise diversifiée qui permettent d'obtenir un rapport combiné supérieur et qui renforce la position

concurrentielle de l'entreprise dans les domaines d'activité concernés. Sans la présence de ce dernier élément, on se borne à constater l'existence de liens.

Ces problèmes de définition des deux concepts ont entraîné des problèmes de mesure de la diversification et de la synergie. Ainsi des résultats contradictoires sont apparus dans les recherches portant sur synergie et performance des entreprises diversifiées (Ramanujam et Varadarajan, 1989 ; Datta, Rajagopalan et Rasheed, 1991). Au cours du débat se pose la question de la performance supérieure des diversifications reliées ou non reliées ; la liaison dépendant de la conceptualisation qu'a le chercheur de la synergie. L'analyse de l'évolution des grands courants de la littérature permet d'identifier différentes conceptualisations de la synergie.

2 - Les différentes conceptualisations de la synergie :

En nous référant à Ginsberg (1990), nous avons dégagé deux courants majeurs dans l'analyse du lien diversification performance : un courant économique et un courant cognitif. Afin de présenter les différentes conceptualisations de la synergie, nous nous appuyerons sur ces courants mais en les subdivisant, et en les faisant précéder de la présentation de l'apport de celui que nous considérons comme le précurseur dans ce domaine : Ansoff (1965, 1984, 1989). Nous mentionnerons également la présence à leurs côtés d'un courant que nous appelons ""courant compétences". A l'intérieur du courant économique nous dégagerons deux approches : technico-économique, synergie et avantage concurrentiel.

2.1 : LE PRÉCURSEUR ANSOFF

Ansoff a développé, dès 1965, un processus théorique normatif de diversification. Nous faisons référence à sa démarche à la fois ,parce qu'elle a longtemps, constitué une base de réflexion sur la diversification qui a permis à de nombreux auteurs de riches développements, mais aussi parce que sa conceptualisation de la synergie était résolument "moderne". En effet Ansoff fut, parmi les premiers, à évoquer différentes dimensions de la synergie : synergie des ventes, synergie d'exploitation, synergie des investissements et synergie de direction. L'auteur a souligné les deux niveaux d'exploitation des liens : opérationnel et managérial. En effet sa typologie incluait déjà une synergie de direction qu'il explicita avec le concept de capacité organisationnelle de l'entreprise, qui inclut les capacités fonctionnelles et surtout managériales (aptitude à se comporter de façon à optimiser la satisfaction des objectifs). Ansoff (1965, 1984), a ainsi initié les deux courants de recherche : l'approche économique, par sa définition de la synergie, de sa mise en oeuvre et des coûts engendrés et l'approche cognitive par ses concepts de synergie de direction, capacité organisationnelle et capacités managériales.

2.2 : LE COURANT ÉCONOMIQUE

A l'intérieur de ce courant on peut distinguer l'approche technico-économique de la synergie qui correspond à la prise en compte de l'existence de liens entre activités, puis l'approche qui lie synergie et avantage concurrentiel.

* l'approche technico-économique : Wrigley (1970), Rumelt (1974), Montgomery (1982), ont identifié le concept de synergie entre activités comme clé de la

performance économique. Les firmes qui se diversifient en cherchant à exploiter des synergies sont plus performantes que les firmes qui se diversifient de façon conglomérale (Rumelt, 1974). Les activités reliées (qui conduisent donc à la performance) le sont par des liens en termes de produits, de marchés, de technologies. Nous sommes en présence d'une synergie basée sur les ressources partagées qui peut être, selon nous, qualifiée d'opérationnelle. En exploitant des liens entre activités, les entreprises entendent percevoir les bénéfices économiques de la synergie. Cette dimension de la synergie (opérationnelle) constitue une forme tangible de liens entre activités et est peut-être la plus aisée à identifier. Mais il en existe d'autres types qui ont été mis en évidence plus tard dans la littérature.

* Synergie et avantage concurrentiel : Un pas est franchi avec Porter (1982, 1986) qui conçoit la synergie en terme d'avantage concurrentiel. L'exploitation de certaines relations transversales entre activités crée de la valeur (pour les actionnaires) grâce à un renforcement de l'avantage concurrentiel, qui est la clef de la performance. Mais ce ne sont pas tous les liens qui ont un impact sur l'avantage concurrentiel, seule la synergie qui renforce l'avantage concurrentiel entraîne une amélioration de la performance. Les liens peuvent être des partages de ressources ou des transferts de compétences (le plus souvent fonctionnelles). Porter (1986) identifie ainsi des interconnexions tangibles, intangibles et de concurrence (dans le cas de concurrence multipolaire). L'auteur insiste sur les coûts de mise en oeuvre de la synergie (coûts de coordination, de compromis, de rigidité) et sur les freins qu'il convient de surmonter grâce à une "stratégie horizontale."

Cette conceptualisation de la synergie sera reprise par d'autres auteurs : Salter et Weinhold (1978, 1981), Chatterjee (1986), Montgomery et Singh (1987)², Brush (1992), Gouillart et Wortzel (1987) et Haspeslagh et Jemison (1991). Cette conceptualisation de la synergie reste très opérationnelle (voire fonctionnelle) même si des transferts de compétences sont évoqués. Aucune mention explicite de synergie de management ou de synergie au niveau de la direction générale n'est faite sauf chez Gouillart et Wortzel (expertise managériale) et Haspeslagh et Jemison (synergie de management).

Mais Porter l'inclut-il peut-être lorsqu'il mentionne les transferts de compétences possibles si les activités se ressemblent structurellement ?

--

2 Montgomery et Singh cités par Véry (1989, p 234).

Avant d'analyser la synergie de management que l'on retrouve dans le courant cognitif nous souhaiterions nous attarder sur un courant que nous estimons intermédiaire entre l'approche économique et l'approche cognitive.

2.3 : "COURANT COMPÉTENCES"

Les compétences requises dans une ou plusieurs activités, peuvent être considérées comme sources d'interconnexions intangibles (cf. courant économique) ou comme un savoir-faire, knowledge, appartenant au capital cognitif des individus, contribuant ainsi aux deux courants.

En effet dans l'approche économique, la synergie entre activités est considérée en termes de liens technologiques, de produits, de marchés. Elle se concrétise par des partages de ressources tangibles mais aussi par des transferts de compétences fonctionnelles. L'approche économique aborde le concept de compétences mais pas au niveau de direction. Dans l'approche cognitive, on peut distinguer deux niveaux : l'un concerne les schémas de raisonnement des dirigeants (concept de Logique Dominante de Management), l'autre porte sur les compétences des gens au travail. La synergie managériale se concrétise par le partage d'une même logique de direction basée sur le concept de compétences managériales.

C'est en ce sens que nous considérons que le "courant compétences" est intermédiaire entre les deux courants dominants puisqu'il emprunte aux deux ; il concerne à la fois les ressources humaines opérationnelles et managériales mais aussi le cognitif : savoir, savoir-faire. C'est l'intégration de la dimension humaine dans la stratégie au travers de l'analyse des compétences. Le "courant compétences" est représenté notamment par les travaux de Prahalad et Hamel (1990) qui ont développé le concept de compétences-clé de l'entreprise.

2.4 : COURANT COGNITIF

Avec l'approche cognitive, c'est un autre niveau de synergie qui est mis en avant : une synergie managériale ou de direction. Des activités peuvent partager une même Logique Dominante de Management si elles présentent des similarités stratégiques en termes de structure concurrentielle, de technologies, de clients (Prahalad et Bettis - 1986). Les auteurs définissent le concept de Logique Dominante de Management comme des "cartes mentales développées à travers l'expérience dans l'activité de base (core business) et parfois appliquées de façon impropre à d'autres domaines" (Prahalad et Bettis, 1986, p 485). "C'est la façon dont les managers conceptualisent le métier et prennent les décisions critiques d'allocation de ressources" (p 490). En vivant des expériences professionnelles dans diverses entreprises et industries les dirigeants se forgent des schémas où sont rassemblées les croyances, théories, propositions qu'ils ont développées tout au long de leur carrière, et qui constituent des systèmes cognitifs pré-existants, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Ce niveau de synergie concerne la direction générale de l'entreprise (niveau corporate) pour l'accomplissement de fonctions comme l'allocation de ressources, la planification, le contrôle, la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie... (Grant, 1988). Prahalad et Bettis (1986) ont redéfini la diversité en lui donnant selon Ginsberg (1989) un sens managérial. La diversité des activités ne provient pas d'une diversité technologique ou de marché, ni du nombre d'activités où l'entreprise est présente, mais elle dépend de la variété stratégique des activités qui requiert une variété de Logique(s) Dominante(s) de Management.

Nous pouvons affirmer que la synergie s'est transformée d'un concept purement opérationnel en un concept stratégique et cognitif.

La synergie, dans une approche cognitive est basée sur :

- les similarités stratégiques entre activités (dimension stratégique)
- la composition cognitive de l'équipe dirigeante (dimension cognitive)
- alors que chez la plupart des autres auteurs elle est basée sur des caractéristiques technologiques ou de marché.

L'approche cognitive a permis de mettre à jour une synergie d'une autre nature, basée sur les "construits" des dirigeants : ainsi, deux activités pourront, dans cette optique,

être reliées non plus seulement par des caractéristiques technologiques ou de marché, mais parce qu'elles partagent une même Logique Dominante de Management.

Stimpert et Duhaime (1993) évoquent le construit multi-dimensionnel qu'est la synergie. Nous considérons qu'il s'agit là par rapport au constat de synergie opérationnelle, d'un deuxième niveau complémentaire de synergie que nous appelons synergie managériale : Ginsberg (1989, 1990) soutient l'argument que ces deux approches correspondent à deux façons de concevoir la diversité et Grant (1988) va plus loin en affirmant qu'il peut y avoir conflit possible entre les deux niveaux de synergie. L'auteur observa le cas d'entreprises qui, bien que présentant des degrés appréciables de synergie managériale, préférèrent renoncer à exploiter la synergie opérationnelle ou inversement d'autres qui, malgré des économies d'échelle importantes (synergie opérationnelle des ventes, de technologie) n'obtenaient pas de performance satisfaisante par suite de dissimilarités stratégiques entre les activités.

On constate que la majorité des études réalisées à ce jour, porte sur l'analyse de la synergie opérationnelle (partage de ressources, transferts de compétences) et sur sa relation avec la performance de l'entreprise.. La synergie managériale ne suscite peut-être pas l'intérêt des chercheurs à cause des problèmes d'opérationnalisation du concept de Logique Dominante de Management, problèmes reconnus par Prahalad et Bettis (1986) et Ginsberg (1990). Ces derniers suggèrent l'utilisation de méthodes avec interviews en profondeur et présentant une certaine qualité de créativité pour à la fois, permettre de capter la nature cognitive du concept et, autoriser une généralisation des résultats. Cette présente recherche est une modeste étape dans cette direction.

II - PERSPECTIVES CONCEPTUELLES ET MÉTHODOLOGIE

Notre compréhension de l'évolution des courants de la littérature nous conduit à envisager la synergie sous trois angles :

- **type de synergie** : nous avons identifié deux niveaux de synergie, la synergie opérationnelle et la synergie managériale.
- **transformation de synergie** : on peut parler de synergie potentielle pour désigner l'exploitation souhaitée de liens entre activités (qui ne sont alors que des potentialités) et la synergie réelle qui correspond à la mise en oeuvre ou l'exploitation des interconnexions.
- **impact du lien** : il existe plusieurs types de relations transversales : celles qui peuvent être qualifiées de liens existants c'est-à-dire de partage de ressources et de transferts de compétences mais sans impact sur l'avantage concurrentiel, soit parce que les concurrents font de même, soit parce que les relations portent sur des éléments qui ne constituent pas de véritables facteurs-clé de succès. D'autres liens ont, au contraire, un impact sur l'avantage concurrentiel.

Notre recherche s'est intéressée à la synergie réelle, c'est-à-dire mise en oeuvre dans les entreprises, qui correspond à une exploitation des liens renforçant l'avantage concurrentiel et ce pour les deux niveaux de synergie : opérationnelle et managériale. L'analyse a porté sur les perceptions, qu'ont les dirigeants de PME diversifiées, des liens entre activités, opérationnels, et surtout managériaux. Il semblait intéressant d'approfondir le concept de synergie managériale qui doit prendre toute sa dimension en PME, où le dirigeant occupe une position centrale (Gasse 1985)³ et où il décide dans

un contexte d'information limitée, donc de rationalité limitée (Saporta 1986, Julien 1992).

--

3 Gasse (1985), cité par Cossette (1988, p 17).

La majorité des études empiriques réalisées sur diversification et sur synergie portent sur des grandes entreprises. Qu'en est-il de l'exploitation des liens entre activités dans les PME qui présentent tant de spécificités ? Un management stratégique propre, une stratégie émergente plus que délibérée, une centralisation (d'Amboise et BakaniBona, 1990), un faible degré de hiérarchisation (Kalika, 1988) une faible spécialisation des tâches (Julien et Marchesnay, 1988) mais une forte spécialisation des activités (Marchesnay, 1993, a), une position de vulnérabilité et de dépendance par rapport à l'environnement (Marchesnay, 1992), une flexibilité caractérisent ce type d'entreprises qui constituent des entités à part entière longtemps ignorées par la recherche (Marchesnay, 1993, a). La gestion des PME diffère de celle des grandes entreprises. Contrairement à un stéréotype trop fréquent en management (Julien et Marchesnay, 1992) et selon lequel le dirigeant de PME n'aurait pas de vision stratégique, se laisserait guider par des forces extérieures à son entreprise et n'appliquerait que des décisions à courte vue, la PME a une vision stratégique et, qui lui est spécifique. On peut donc évoquer le management stratégique de la PME (Marchesnay, 1993, b). La stratégie existe bien en PME, même si elle présente un caractère informel (Gasse, 1979)⁴ et relève d'un processus plus intuitif que planifié. En PME, la stratégie est plus émergente que délibérée (Julien et Marchesnay, 1988). Obéissant à une attitude d'adaptation aux incertitudes et aux menaces nées de l'environnement, la stratégie se structure sur le tas, progressivement, acquérant une durée et une perspective dans le temps. Elle émerge des manoeuvres conduites par l'entreprise. Julien et Marchesnay (1992, p 109) évoquent une stratégie "gradualiste ou incrémentale" et soulignent la faible programmation du processus de prise de décision stratégique en PME.

L'imprégnation forte dans l'environnement caractérise une PME. Cela ne va pas sans risques énormes qui sont la vulnérabilité et la dépendance étroite vis-à-vis des fournisseurs et des clients. Dans un environnement complexe, turbulent, fortement accessible aux concurrents, la position de l'entreprise peut s'avérer délicate. Plus l'environnement devient complexe et turbulent et plus l'entreprise est vulnérable (Marchesnay, 1992).

De plus, selon Marchesnay (1992), contrairement à la grande entreprise, la petite entreprise va occuper une position de dépendance dans la filière. Marchesnay (1992, p. 28) définit cette notion comme le "degré de réduction de liberté subi par une entreprise du fait de l'intérêt et de la vitalité d'une relation d'échanges d'un bien déterminé, entretenue avec une ou plusieurs entreprises". De la nature et du degré de dépendance va dépendre le pouvoir exercé par la PME. Silvestre et Goujet (1993) ont réfléchi à ce concept de pouvoir dans le cas de complexification et de turbulence plus élevées de l'environnement.

Toutes ces spécificités des PME modifient-elles les compréhensions de la synergie entre activités que peuvent avoir les dirigeants d'entreprises diversifiées ?

1 - Objectifs de notre recherche :

Cette interrogation constitue le fil directeur de notre recherche qui vise à remplir plusieurs objectifs, que nous jugeons complémentaires.

- cerner les dimensions de la synergie en PME : ses composantes les différents niveaux, les liens non exploités
- montrer qu'au delà de l'approche de Porter qui met en évidence l'existence d'éléments synergiques (partages de ressources et transferts de compétences) qui conduisent au renforcement ou au développement de l'avantage concurrentiel, il existe une autre dimension de la synergie qui touche le savoir-faire managérial et qui repose sur le concept de Logique Dominante de Management de Prahalad et Bettis (1986).

--

4 Gasse (1979), cité par Cossette (1988, p 13).

- expliciter les savoir-faire de management en PME et tenter d'opérationnaliser le concept de Logique Dominante de Management. Quels sont les schémas mentaux des dirigeants dans différentes industries, ou différents contextes ?
- élaborer un outil d'application pour la PME qui permette de mieux révéler les différentes composantes de la synergie.

En l'absence de recherches empiriques véritablement centrées sur le concept de synergie en PME, nous allons avancer des propositions qui se basent sur l'analyse de la littérature concernant la synergie en général et qui prennent en compte les spécificités des PME. En ayant mis en évidence l'existence dans la littérature, de deux courants majeurs économique et cognitif, nous émettons des propositions concernant la présence simultanée de deux niveaux de synergie, qui peuvent être d'inégale importance.

Proposition 1 : Dans les PME diversifiées les dirigeants perçoivent des synergies opérationnelles et des synergies managériales entre leurs activités.

La plupart des recherches antérieures n'ont porté que sur des grandes entreprises et nous nous interrogeons ici sur ce qu'il en est en PME.

Proposition 2 : La largeur de l'éventail des liens opérationnels perçus par les dirigeants de PME diversifiées, peut différer de celle de l'éventail des liens managériaux perçus par ces mêmes dirigeants.

Cette proposition qui porte sur l'éventail des liens pose la question de la façon dont les dirigeants de PME mettent en oeuvre le concept de synergie. Le font-ils de la même manière ? Y-a-t-il des différences et quels en sont les fondements ? Elle prend appui sur les écrits de Grant (1988) et Ginsberg (1990).

Les deux dernières propositions concernent les perceptions des liens entre activités.

Proposition 3 : les dirigeants d'une même PME diversifiée ont des perceptions différentes des liens entre activités.

Cette proposition porte sur l'homogénéité ou la diversité des perceptions.

En référence à la littérature cognitive, les construits peuvent être communs à un groupe homogène d'individus ou être particuliers à chaque individu.

L'analyse de la littérature sur le top management et la performance et notamment, la théorie intégrative d'Amason et Schweiger (1993) montrent que le débat reste ouvert. Le consensus à l'intérieur de l'équipe dirigeante ne semblerait porter que sur des objectifs prioritaires ou généraux (Child, 1974 ; Quinn, 1980)⁵ voire même, un conflit sur les objectifs pourrait s'avérer positif pour la performance ; le consensus sur les moyens étant plus significativement associé à la performance. Plusieurs points de vue s'affrontent dans la littérature sur la diversité ou non des schémas mentaux. Certains chercheurs défendent la thèse de l'homogénéité des représentations mentales à l'intérieur d'un groupe (Porac, Thomas et Emme, 1987)⁶. Pour d'autres, l'homogénéité n'est qu'apparente (Daniels, De Chernatony et Johnson, 1994).⁷ Leur thèse affirme qu'aucune preuve d'homogénéité de contenu des schémas mentaux n'est apportée, même s'il existe des contingences organisationnelles ou environnementales (exemple appartenance à une même fonction, à une même industrie). Enfin la diversité des schémas mentaux en terme de contenu est prônée par Hugues, Asch et Daniels (1994). Nous adopterons leur point de vue en nous basant sur nos observations de plusieurs cas de PME et parce que d'autre part notre recherche porte non sur la structure mais sur le contenu des schémas mentaux concernant la synergie existant entre les activités d'une entreprise diversifiée.

--

5 Auteurs cités par Amason et Schweiger (1993, p 18).

6 Auteurs cités par Hughes et al. (1994 , p 276).

7 Auteurs cités par Hugues et al. (1994, p 278).

Proposition 4 : Les perceptions des liens entre activités sont fonction des caractéristiques individuelles des dirigeants de PME diversifiées.

Cette proposition s'intéresse aux facteurs d'influence des perceptions.

L'influence des caractéristiques individuelles des dirigeants sur la prise de décision stratégique a été démontrée par Hambrick et Mason (1984)⁸ dans la théorie des "échelons supérieurs" dans laquelle l'âge, la formation, l'expérience, et la fonction exercée jouent un rôle majeur. Les deux auteurs concluent que les choix faits pour le compte de l'organisation reflètent les caractéristiques personnelles des dirigeants.

D'autres auteurs ont également démontré l'influence de certains facteurs sur les choix stratégiques. On peut citer comme facteurs les plus déterminants l'âge (Child, 1974), l'expérience professionnelle antérieure (Song, 1982 ; Porter, 1982 ; Norburn et Birley, 1988)⁹.

Par ailleurs en s'intéressant à l'impact des caractéristiques démographiques des dirigeants sur la performance Thomas et al. (1991) ont montré que le coaligement entre les caractéristiques personnelles des managers et les orientations stratégiques généraient la performance de l'organisation. Nous nous permettons de penser que les facteurs d'influence des perceptions sont les mêmes, en PME, où l'équipe dirigeante est souvent composée d'individus, d'âge, de formation, et d'expérience différents.

Afin de soumettre ces propositions à l'épreuve des faits et de les confronter à des données observables en PME nous avons mis au point la méthodologie suivante :

2 - Trois approches méthodologiques pour une même finalité :

Cette dernière consiste à appréhender les compréhensions de la synergie entre activités qu'ont les dirigeants de PME diversifiées. Pour y parvenir nous avons choisi en suivant les recommandations de multi-mesures de Ramanujam et Varadarajan (1989), de conduire des entretiens correspondant à trois approches utilisant chaque fois des techniques appropriées, et étant par ordre séquentiel.

- .. une approche cognitive avec la technique des grilles de répertoire
- . une approche par entretien semi-directif sur le thème des liens managériaux
- . une approche structurée avec un outil d'investigation et d'analyse qu'est la chaîne de valeur de Porter (1986)

Cette progression dans les approches force de plus en plus le répondant à utiliser des concepts. La méthode part ainsi d'un questionnement relativement ouvert pour arriver à une forme structurée voire modélisée. Le recueil des données a pu être réalisé grâce à deux entretiens distincts par interviewé d'une durée de 1 h 30 à 2 h 30 chacun.

Le premier entretien concernait les deux premières approches et comportait plusieurs phases :

- un entretien utilisant la technique des grilles de répertoires et portant sur les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise est aujourd'hui présente et sur les liens entre activités exploités et non exploités.
- un entretien semi-directif portant principalement sur les liens managériaux, (ou de direction) entre activités.
- un questionnaire fermé sur la formation et l'expérience du dirigeant (P.D.G., Responsable d'Activité ou Consultant).
- un questionnaire fermé sur l'entreprise : fiche d'identité, administré au P.D.G. et complété par la secrétaire de direction pour les informations pratiques.

--

8 Auteurs cités Amason et Schweiger (1993, p 3).

9 Auteurs cités par Thomas et al. (1991, p 509 , 510).

Le deuxième entretien débutait par une validation par l'interviewé de la carte de positionnement des différentes activités et se poursuivait par un entretien structuré utilisant comme support la chaîne de valeur de Porter (1986) et portant sur les liens entre activités, leur impact sur l'avantage concurrentiel, leur coût d'exploitation et les liens non exploités.

La technique des "grilles de répertoire" dont l'utilisation est préconisée par Ginsberg (1989, 1990) pour évaluer les cognitions de l'équipe dirigeante, a été mise au point par Kelly (1955) à partir de la théorie cognitive des construits personnels. Elle permet de produire une matrice d'éléments par construits qui est une représentation topographique d'une carte mentale. Dans notre présente recherche les éléments sont les domaines d'activité de l'entreprise et les construits, les dimensions que le répondant va utiliser pour comparer, différencier les domaines d'activité. Les interviewés étaient amenés à nommer spontanément les domaines d'activité de l'entreprise à les regrouper en fonction de leurs similitudes, divergences et liens.

La chaîne de valeur, outil de réflexion stratégique, semblait ici bien adaptée car elle intègre l'ensemble des activités de l'entreprise, se base sur un raisonnement qui intègre le concept d'avantage concurrentiel et analyse l'interaction entre les activités de l'entreprise, permettant de s'interroger sur les éléments sur lesquels se fonde la synergie entre activités.

L'entretien semi-directif était nécessaire pour expliciter et analyser les liens managériaux entre activités de l'entreprise puisque ces derniers n'étaient pas toujours spontanément évoqués par les interviewés.

Les efforts de recherche ont été centrés sur l'équipe dirigeante de la PME et la méthode de l'entretien en face-à-face a été privilégiée. Nous souhaitions rencontrer plusieurs personnes dans l'entreprise pour éviter des biais historiques (certaines données appartiennent au passé et font appel au souvenir), pour recueillir le point de vue de plusieurs interlocuteurs puisque notre objectif était de cerner la synergie perçue et éventuellement partagée par les membres de l'équipe dirigeante. Nos interlocuteurs étaient le PDG, le responsable de chaque activité et éventuellement le consultant en diversification. Nous nous intéressions aux perceptions et non aux diversités et synergies réelles qui d'ailleurs elles-mêmes n'existent pas ontologiquement si l'on suit le courant constructiviste (Martinet et al., 1990).

Puisqu'il s'agissait d'une recherche exploratoire nous avons opté pour des analyses en profondeur sur un échantillon de taille réduite (trois entreprises) mais présentant une grande diversité en termes :

- d'effectifs (de 57 personnes à 140 personnes)
- de CA (de 17 à 50 Millions de F)
- de rayonnement géographique (régional et international)
- de secteurs d'activité (construction électronique, bâtiment, chimie)
- d'historique d'entreprise (2 entreprises familiales, une non familiale)
- de localisation géographique (une entreprise en zone rurale)
- nombre de domaines d'activité (de 4 à 6).

A l'aide des enregistrements, les entretiens ont été retranscrits en totalité et analysés en deux temps.

Analyse verticale : de l'ensemble du discours d'un répondant avec un découpage par méthode (grilles de répertoire, entretien semi-directif, chaîne de valeur)

Analyse horizontale par thème de l'ensemble des discours des répondants pour avoir un résultat sur l'ensemble d'une entreprise avec là encore un découpage par méthode.

L'analyse porte par conséquent sur les compréhensions, qu'on ces dirigeants de trois PME diversifiées, de la synergie existante entre les différentes activités de leurs entreprises. La synthèse des résultats distingue les éléments relatifs à la synergie opérationnelle et ceux relatifs à la synergie managériale.

III - ANALYSE DES RESULTATS

Par souci de confidentialité vis-à-vis des trois entreprises, nous livrons ici des résultats partiels de nos analyses sous forme de tableaux récapitulatifs de la synergie opérationnelle et managériale mises en oeuvre dans les trois organisations.

Nous avons distingué les liens généralisés et les liens localisés qui renforcent l'avantage concurrentiel. Les premiers concernent l'ensemble des domaines d'activités de

l'entreprise, les seconds correspondent à des liens existant entre certains domaines d'activité.

A la suite de l'évocation d'un lien, nous évoquons les chiffres 1, 2 ou 3 pour faire référence à la méthodologie qui a permis de faire émerger le lien :

- 1 - méthode des grilles de répertoire.
- 2 - entretien semi-directif portant sur les liens managériaux.
- 3 - approche structurée avec la chaîne de valeur de Porter.

Tableau 1 : Synthèse des liens opérationnels renforçant l'avantage concurrentiel

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Liens généralisés	1 - marché (1, 3) appartenance des clients au même secteur d'activité 2 - intégration des produits (1, 3) 3 - méthodes commerciales (1, 3) 4 - procédures de contrôle qualité identiques (3) 5 - polyvalence ouvriers (1, 2, 3) 6 - partage du logiciel DAO/CAO/GPAO (1, 3)	1 - méthodes de travail partagées pour aborder un marché d'affaires (1, 2, 3) 2 - utilisation partagée de réseaux (1) 3 - marque commerciale de groupe (1) futur partage des moyens d'ordonnancement (1, 3)	1 - enrichissement mutuel de gammes (1) 2 - partage d'informations (1, 3) 3 - effets positifs réciproques d'image (1, 3) 4 - procédé commun de fabrication (1, 3) 5 - procédures similaires de contrôle qualité (1, 3) 6 - laboratoire partagé (3) 7 - transfert momentané de compétences techniques (1, 3) 8 - approvisionnement conjoint (1, 3) 9 - fonction marketing partagée (1)
Liens localisés	7 - complémentarité des fonctionnalités des produits (1) 8 - compétences techniques partagées (1) 9 - approvisionnement commun (1, 3) 10 - BE partagé (3) 11 - compétences techniques complémentaires (1) 12 - techniques montage partagées (1, 3) 13 - personnel partagé (1) 14 - approvisionnement conjoint (1)	4 - monteurs partagés (1, 3) 5 - relation client fournisseur (1, 3) 6 - complémentarité des gammes (1, 2, 3) 7 - force de vente commune (1) 8 - bureau d'études partagé (1, 3) 9 - relation de client à fournisseur (1, 3) relation future épisodique de fournisseur à client pour l'installation (1, 3)	10 - présence forte sur le terrain (1, 3) 11 - tests de marché (1)

Tableau 2 : Récapitulatif du nombre de liens opérationnels renforçant l'avantage concurrentiel

Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
--------------	--------------	--------------

Liens généralisés renforçant l'avantage concurrentiel	6	3	9
Liens localisés renforçant l'avantage concurrentiel	8	6	2
Nombre total de liens renforçant l'avantage concurrentiel	14	9	11

Tableau 3 : Synthèse des liens managériaux renforçant l'avantage concurrentiel

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Liens généralisés	1 - management du savoir faire de sous-traitance (2) 2 - management de la qualité (1, 2) 3 - vision globale du marché (2) 4 - stratégie de développement de trois activités d'égale importance (3) 5 - un directeur unique (2) 6 - le management social (2, 3)	1 - management du savoir faire de marché d'affaires (1, 2, 3) 2 - systèmes communs d'organisation (ordonnancement) (1, 3) 3 - stratégie sélection des marchés (1, 3) 4 - approche commune des réseaux (1) 5 - culture d'entreprise (constructeur) (1, 2) 6 - démarche qualité (1, 2) 7 - stratégie de développement de l'entreprise à partir de l'entretien (2) 8 - autonomie d'une activité (1) 9 - management centralisé des commerciaux (1, 2)	1 - vocation de l'entreprise (1, 2) 2 - vision globale du marché (1, 2, 3) 3 - management des informations (1, 2, 3) 4 - stratégie partagée : offrir une solution au client (2, 3) 5 - management de la qualité (1, 3) 6 - synergie financière (1, 2, 3) 7 - système partagé de développement de l'entreprise (2, 3) 8 - un seul patron reconnu (1, 2, 3)
Liens localisés		10 - transfert culture industrielle (1, 2)	

Tableau 4 : Récapitulatif du nombre de liens managériaux renforçant l'avantage concurrentiel

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Liens généralisés renforçant l'avantage concurrentiel	6	9	8

Liens localisés renforçant l'avantage concurrentiel	0	1	0
Nombre total de liens renforçant l'avantage concurrentiel	6	10	8

L'analyse de ces données nous permet de présenter des éléments de synthèse.

1 - Deux niveaux de synergie bien spécifiques :

Dans les trois entreprises les deux niveaux de synergie (opérationnelle et managériale) ont pu être mis en évidence confortant ainsi la proposition 1.

Synergie opérationnelle :

Peu d'éléments sont communs aux trois entreprises mais un grand nombre de liens sont communs à deux entreprises sur trois. Les liens opérationnels communs portent sur des procédures partagées de contrôle qualité, des complémentarités de gammes, des bureaux d'études ou laboratoires partagés, des partages d'ouvriers, des transferts d'information, des méthodes partagées de travail de nature commerciale.

Synergie managériale :

Les perceptions communes aux trois entreprises concernent la délimitation des contours de leur métier qui leur permet d'exploiter des liens de management général. Le management de la qualité, la personnalité du PDG qui fédère l'entreprise, la vision globale du marché, le partage de ressources financières, le management unifié des ressources humaines constituent les traits communs managériaux.

La présence d'inter-relations d'ordre opérationnel n'est pas surprenante puisque certaines des diversifications peuvent être qualifiées de diversifications de proximité. Mais les dirigeants nous ont également montré qu'ils identifiaient d'autres liens qui concernaient l'application d'une même logique de raisonnement à plusieurs activités. Nous pensons toutefois que les composantes managériales de la synergie peuvent être reclassées en deux types d'éléments.

- Eléments généraux

Ils concernent la façon qu'a le responsable de diriger, d'envisager le développement de l'entreprise, de prendre les décisions, de gérer la transmission des informations, d'apprécier le risque. Ces éléments sont fortement dépendants de la personnalité et du comportement humain du PDG et correspondent en fait à la rubrique management général.

- Eléments spécifiques

Ils portent sur le management des ressources humaines, des ressources financières, de la qualité, des systèmes d'informations...

Dans les trois entreprises étudiées, nous pensons que les éléments de management général diffèrent d'une entreprise à l'autre pour les raisons évoquées précédemment et qu'ils sont fortement liés à l'histoire de l'entreprise et à la personnalité du dirigeant. Les éléments spécifiques de management semblent beaucoup plus similaires dans les trois entreprises, sans doute parce qu'elles présentent toutes trois les spécificités des PME (ressources financières limitées, décisions en information limitée...).

Nous pensons que cette distinction est nécessaire par suite du flou constaté dans l'évocation de la synergie managériale.

Les trois cas d'entreprises nous ont montré également que, malgré un nombre élevé d'éléments communs, les PME avaient leur manière propre d'exploiter les liens entre activités. Ainsi dans l'entreprise A nous avons constaté **un large éventail de liens opérationnels et un éventail plus étroit de liens managériaux**.

A l'inverse, **un faible éventail de liens opérationnels et un large éventail de liens managériaux** sont perçus dans l'entreprise B. La synergie opérationnelle va se développer avec une réorganisation de l'entreprise.

Dans l'entreprise C, nous avons constaté **un éventail de largeur moyenne des liens opérationnels et managériaux**.

Notre proposition 2 se trouvant par conséquent vérifiée dans les trois entreprises.

Les deux concepts de synergie opérationnelle et de synergie managériale sont bien distincts. Mais nous pensons toutefois, qu'en PME, à la différence des grandes entreprises diversifiées, il faut un minimum de l'une pour que l'autre apparaisse.

Ainsi sans doute l'entreprise B ne pourrait pas percevoir une forte synergie managériale si aucun lien opérationnel n'existait. Pour une future recherche, cette hypothèse pourrait être reformulée de façon à mesurer l'importance non égale des deux formes de liens. De plus, et il s'agit là d'une limite à notre présence recherche, nous n'avons pas mesuré la force du lien et l'intensité de son impact sur l'avantage concurrentiel. Ce qui pourrait se faire avec une échelle de mesure de 1 à 5 (faible à fort impact).

2 - Des perceptions, non totalement homogènes et influencées par les caractéristiques individuelles des dirigeants :

Notre proposition 3 portant sur l'homogénéité des perceptions n'est pas vérifiée dans sa totalité. En effet on ne peut pas parler d'homogénéité des représentations mentales à l'intérieur d'une même PME, par suite des différences dans les cartes de positionnement des activités. La diversité des schémas mentaux ne peut pas être plus évoquée puisqu'un consensus apparaît sur les liens fondamentaux qui renforcent l'avantage concurrentiel. Nous avons plutôt constaté, comme Child (1974) et Quinn (1980)¹⁰ qui avaient mis en évidence un consensus de l'équipe dirigeante sur les objectifs prioritaires ou généraux, qu'il y avait homogénéité sur un noyau de liens fondamentaux (liens existant entre toutes les activités de l'entreprise) et diversité des points de vue sur des éléments périphériques (liens entre certaines activités et d'importance mineure). Nous avons constaté par ailleurs que l'homogénéité des points de vue sur les liens fondamentaux et les différences de perception sur des éléments périphériques étaient fortement liées à **la fonction exercée** dans l'entreprise (niveau de responsabilité et activité dont le

responsable a la charge.), à **l'ancienneté de la personne dans l'entreprise, à l'expérience professionnelle antérieure.**

La proposition 4 est ainsi vérifiée dans les trois entreprises.

Ces tests de propositions montrent que toutes les PME diversifiées ne mettent pas en oeuvre la synergie de la même façon. Leur démarche est fonction des caractéristiques stratégiques de leurs activités, des caractéristiques structurelles, du secteur dans lequel elles opèrent, de la personnalité du style de direction et de l'expérience du dirigeant ainsi que de leur histoire. On peut toutefois citer des traits communs aux PME diversifiées et qui concernent plutôt la mise en oeuvre d'éléments spécifiques de management (management des ressources financières, des ressources humaines, management de la qualité...).

--

10 Auteurs cités par Amason et Schweiger (1993, p 18).

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Pour se diversifier, les entreprises suivent des logiques industrielles qui peuvent se traduire de différentes façons, par l'exploitation d'une synergie opérationnelle et d'une synergie managériale. Notre recherche, qui avait pour objectif d'explorer les deux niveaux de synergie en PME, fournit des résultats qui nous permettent d'avancer qu'il n'existe pas une seule logique basée sur les ressources mais d'autres logiques qui motivent le choix d'entrée en diversification. Contrairement aux recherches antérieures uniquement centrées sur les grandes entreprises, nous pensons que cette recherche apporte un éclairage sur les différentes dimensions de la synergie entre activités mise en oeuvre dans les PME diversifiées. Nous avons été à même d'identifier les deux niveaux de synergie mis en évidence dans la littérature mais également de montrer que l'approche de Porter était insuffisante pour cerner le concept de synergie et qu'elle devait être complétée par une approche des savoir-faire managériaux.

Notre objectif de proposer un outil d'application pour les PME, destiné à mettre en évidence les liens entre activités, semble rempli. L'utilisation de trois méthodes a permis de cerner toutes les composantes de la synergie et de construire un outil qui pourrait être utilisé à la fois par des entreprises déjà diversifiées (compréhension de la synergie existante) et par des entreprises qui envisagent cette manœuvre stratégique. En effet les dirigeants n'ont pas toujours conscience de l'existence de toutes les dimensions de la synergie, ou des problèmes dans l'exploitation des liens. Très souvent les responsables raisonnent en terme de synergie opérationnelle. Nous avons voulu expliciter la deuxième dimension qui touche au savoir-faire managérial, qui repose sur le concept de Logique Domante de Management et qui met en évidence des liens dans l'accomplissement des fonctions de direction. Notre outil se veut être une aide au management pour valoriser la synergie dans l'entreprise.

Contrairement à certaines recherches, nous n'avons pas imposé aux dirigeants notre cadre de référence, mais les avons laissés évaluer eux-mêmes la synergie. Par ailleurs nous avons décidé d'avoir recours à une triangulation méthodologique c'est-à-dire en faisant appel à plusieurs techniques pour mesurer le même objet : la synergie entre activités. Bien qu'aucune proposition n'ait été formulée concernant l'utilisation de l'une ou l'autre des méthodes, une réflexion méthodologique peut être introduite à partir des données recueillies auprès de ces trois entreprises. Les trois méthodes (grilles de répertoire, entretien semi-directif sur le thème des liens managériaux et chaîne de valeur) sont tout à fait **complémentaires et non substituables** pour mettre en évidence les différentes dimensions de la synergie. En effet chacune des méthodes a mis en avant des liens que l'on ne trouve pas ailleurs. Leur utilisation conjuguée permet de générer le maximum de liens, de tendre vers l'exhaustivité mais aussi de s'assurer que le coeur de la synergie est bien exploré. En effet les liens importants et notamment les liens renforçant l'avantage concurrentiel pouvaient être décomptés dans deux, voire trois méthodes.

Dans une future recherche les trois méthodes peuvent être conservées. La méthode grilles de répertoire permet de cerner les représentations mentales des individus, la chaîne de valeur permet grâce à un modèle, une analyse plus précise et l'entretien semi-directif permet d'approfondir la connaissance de la synergie managériale, concept à plus haut niveau d'abstraction.

Nous sommes parfaitement conscients que cette recherche présente quelques limites. Notre analyse s'intéresse aux perceptions qu'on les dirigeants de PME diversifiées de la synergie mise en oeuvre dans leur entreprise. On peut toutefois se poser la question de savoir si les interviewés ont livré ce qui se passe en réalité dans l'entreprise. Argyris et

Schon (1974)¹¹ font la distinction entre les "théories épousées", qui peuvent correspondre au discours tenu par le dirigeant et les "théories utilisées". "Nous ne pensons pas qu'il s'agisse pour notre recherche d'un biais majeur, puisque plusieurs personnes de l'entreprise (y compris des consultants) ont été interrogées, que nous avons vérifié la cohérence entre le discours et la carte de positionnement des activités et qu'enfin notre objectif n'est pas d'analyser la réalité mais de cerner les perceptions qu'ont les dirigeants.

Dans l'application de notre méthodologie, s'est posé le problème du déroulement séquentiel des techniques. Faut-il placer l'approche cognitive avant ou après la chaîne de valeur ? Dans un même entretien ? Nous avons opté pour une utilisation première de l'approche la plus ouverte de façon à ne pas enfermer d'emblée le répondant dans un modèle ou dans un cadre de référence à priori. Mais un biais mineur subsiste puisque la méthode chaîne de valeur vient en dernière position et que la synergie managériale a déjà été abordée dans les deux méthodes précédentes. Nous avons également réalisé que notre méthodologie manquait de rigueur pour cerner l'impact des liens sur l'avantage concurrentiel. "Tous les liens ont un impact sur l'avantage concurrentiel, sinon ils ne seraient pas exploités" nous confiait-on. Il aurait été préférable de mesurer sur une échelle à 5 (voire 7) dimensions la force de l'impact (1 = impact faible, 5 = fort impact), ce qui nous aurait autorisé une meilleure comparaison entre entreprises. Enfin un dernier biais mineur peut être évoqué. Le biais historique apparaît puisque certaines données comme les logiques de diversification, sont relatives au passé et font donc appel au souvenir qui risque de déformer les faits.

En plus de la reformulation des quatre propositions existantes, dans une future recherche, nous ajouterions deux hypothèses qui concernent respectivement :

- * la mesure des liens entre les deux niveaux de synergie. Car notre recherche a montré l'existence de deux niveaux d'inégale importance mais pas le lien existant entre ces deux niveaux et les facteurs explicatifs de la présence (voire de l'absence) de liens.

- * la force de l'impact des liens sur l'avantage concurrentiel qui selon nous dépend de la nature du lien et qui peut être quantifiée par une échelle de mesure.

Ces hypothèses permettraient de conduire une nouvelle recherche auprès d'un échantillon plus important de PME avec la présence si possible de plusieurs d'entre elles dans un même secteur industriel.

Cette approche exploratoire ouvre également plusieurs voies de recherche. L'outil d'analyse pourrait également s'appliquer à une recherche dont l'objectif serait de comparer la mise en oeuvre de la synergie dans les PME et dans les grandes entreprises diversifiées et notamment dans un même secteur industriel pour éviter les turbulences propres au secteur. En effet Porter (1986) affirmait que les principaux freins à l'exploitation des interconnexions sont dans la structure de l'entreprise. On peut donc supposer qu'en PME, où la structure est plus "légère", les freins à la mise en oeuvre de la synergie seront amoindris.

Enfin, en suivant les recommandations de plusieurs auteurs comme Prahalad et Bettis (1986), Ginsberg (1989, 1990), Stimpert et Duhaime (1993), une analyse du processus de mise en oeuvre de la synergie apporterait de nouvelles avancées dans les connaissances. Une recherche longitudinale conduite sur trois ou quatre années pourrait s'intéresser à des entreprises qui vont se diversifier, les suivre pendant quelques années pour comprendre le processus de mise en oeuvre de la synergie et analyser à l'issue de ce délai les perceptions qu'ont les dirigeants de la synergie entre activités. Il s'agirait ainsi de mesures ex-ante et ex-post de la synergie qui montreraient comment des potentiels de synergie peuvent ou ne peuvent pas se transformer.

11 Auteurs cités par Prahalad et Bettis (1986, p 499).

BIBLIOGRAPHIE

- ABELL D.F.**, Defining the Business : the starting point of Business Strategy, Prentice Hall, New-York, 1980
- AMASON A.C., SCHWEIGER D.M.**, "Toward a general theory of top management teams : an integrative framework", papier soumis à la revue the Academy of Management Review, 1993.
- ANSOFF H.I.**, Corporate strategy, New-York, Mac Graw-Hill, 1965.
- ANSOFF H.I.**, Stratégie du développement de l'entreprise, classique des éditions d'organisation, Edition Française révisée, Paris, 1989.
- ATAMER T., CALORI R.**, Diagnostic et Décisions Stratégiques, Dunod entreprise, Paris, 1993.
- BIGGADIKE R.**, Corporate Diversification : Entry, Strategy and Performance, Harvard University Press, Boston, 1979.
- BRUSH T.H.**, "Where does related diversification matter", working draft, Purdue University, Indiana, Juillet 1992.
- CALORI R., HARVATOPOULOS Y.**, "Diversification : les règles de conduite", Harvard l'expansion, vol. 48, 1988, p 48-59.
- CHATTERJEE S.**, "Types of synergy and economic value : the impact of acquisitions on merging and rival firms", Strategic Management Journal, 7 (2), 1986,p 119, 139.
- COSSETTE P.**, "La cartographie cognitive au service de l'étude des organisations : la vision de l'entreprise chez des propriétaires dirigeants de PME", Working paper, séminaire Alfred Houle, 17 mars 1988.
- COSSETTE P.**, "La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive" Congrès international francophone de la PME : compétitivité des PME et marchés sans frontières, 28-30 Octobre 1993, Carthage, Tunisie.
- D'AMBOISE G., BAKANIBONA A.**, "La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques", Revue internationale PME, vol. 3, 1990.
- DATTA D.K., RAJAGOPALAN N., RASHEED M.A.**, "Diversification and performance : critical Review and future directions", Journal of Management Studies, vol. 28; n° 5, Septembre 1991, p 548.
- GINSBERG A.**, "Construing the Business Portofolio : a Cognitive Model of Diversification", Journal of Management Studies, vol. 26, n° 4, Juillet 1989, p 418-438.
- GINSBERG A.**, "Connecting Diversification to Performance : a socio cognitive approach", Academy of Management Review, 15 (3), 1990, p 514-535.
- GINTRAC A.**, "La synergie : concept et mesure", cahier de recherche n° 90-01, Centre de recherche en Gestion de Bordeaux, CRG, 1990.
- GOUILLART F. et WORTZEL L.H.**, "Relatedness as a competitive weapon", document Mac Group, 1987, cité par Ph. VERY (1991).
- GOUILLART F.**, Stratégie pour une entreprise compétitive, Economica Gestion, 1989.
- GRANT R.M.**, "On Dominant Logic, Relatedness and the Link between Diversity and Performance", Strategic Management Journal, vol. 9, 1988, p 639-642.
- HASPELAGH P.C. et JEMISON D.B.**, Managing Acquisitions, the Free Pressn, Mac Millan, New-York 1991.

HOSKISSON et HITT, "Antecedents and Performance Outcomes of Diversification : a review and critique of theoretical perspectives", *Journal of Management*, 16, 1990, p 461-509.

HUFF A.S., *Mapping strategic thought*, Editions John Wiley, Chichester, 1990.

HUGUES P., ASCH R., DANIELS K., "the diversity of individual level managerial mental models of competition", papier présenté au 2ème atelier international sur la cognition managériale et organisationnelle, Bruxelles, 26-27 Mai 1994.

JULIEN P.A., "Compétitivité des PME, information scientifique et technologique et formation", working paper GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, WP 1992/09, 1992 (chapitre d'un ouvrage collectif en anglais sous la direction de Jorge NIOSI à paraître à New-York chez Sage Publishing).

JULIEN P.A., MARCHESNAY M., *La petite entreprise*, Vuibert, 1988, déposé à Ottawa en 1987.

JULIEN P.A., MARCHESNAY M., "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", chapitre 3 in *Perspectives en Management stratégique*. Tome 1, sous la direction d'Alain Noël, *Economica*, 1992.

KALIKA M., *structures d'entreprise*, *Economica*, 1988.

KELLY G.A., *the psychology of personal constructs*, volumes 1 et 2, New-York ; Norton, 1955.

LAUENSTEIN M.C., "Diversification : the hidden explanation of success", *Sloan Management Review*, Fall 1985, p 49-55.

MAHAJAN V., WIND Y., "Business Synergy does not Always Pay off", *Long Range Planning*, vol. 21, n° 1, 1988, p 59-65.

MARCHESNAY M., "La PME : une gestion spécifique ?", *Problèmes économiques* n° 2276 du 20 Mai 1992, p 26-32.

aMARCHESNAY M., "PME, Stratégie et Recherche", *Revue Française de Gestion*, n° 95, 1993, p 70-76

bMARCHESNAY M., *Management stratégique*, Eyrolles Université, collection *Gestion*, 1993.

MARTINET A.C. et al., *Epistémologie et sciences de gerstion* , *Economica*, Septembre 1990.

MERIGOT J.G., LABOURDETTE A., *Eléments de gestion stratégique des entreprises*, Cujas, 1980.

MONTGOMERY C., "The Measurement of Firm Diversifications : Some New Empirical Evidence", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 2, 1982,p 299-307.

PASQUIER M., *Diversification et recherche de nouveaux domaines d'activités stratégiques*, Editions universitaires, Fribourg, Suisse, 1991.

PITTS R.A. et HOPKINS H.D., "Firm diversity, Conceptualization ans Measurement", *Academy of Management Review*, vol. 7, 1982, p 620-629.

PORTER M.E., *choix stratégiques et concurrence - techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* - *Economica* 1982 - Edition américaine the Free Press New-York, 1980.

PORTER M.E., *l'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Inter Editions, 1986 (édition américaine Free Press, New-York, 1986/1985

PORTER M.E., "From competitive advantage to corporate strategy", Harvard Business Review, Vol. 65, n° 3 Mai-Juin 1987.

PRAHALAD C.K. et BETTIS R.A., "The Dominant Logic : a New Linkage Between Diversity and Performance", Strategic Management Journal, Vol. 7, n° 6, Novembre-Décembre 1986, p 485-501.

PRAHALAD C.K. et HAMEL G., "Les grands groupes ne connaissent pas leur métier", Harvard-l'Expansion, Hiver 1990-1991, p 34 à 43.

RAMANUJAM V., VARADARAJAN P., "Research on Corporate Diversification : a synthesis", Strategic Management Journal, vol. 10, 1989, p 523-551.

REED R., LUFFMAN G.A., "diversification, the Growing Confusion", Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, p. 26-35.

RUMELT R.P., Strategy, Structure and Economic Performance, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1974.

SALTER M.S. et WEINHOLD W.A., "Diversification via Acquisition - creating value", Harvard Business Review, vol. 56 (4), 1978, P 166-176.

SALTER M.S. et WEINHOLD W.A., "Choosing compatible acquisitions", Harvard Business Review, vol. 59, n° 1, Janvier-Février 1981, p 117-127.

SAPORTA B., Stratégies pour la PME, Editions Montcherstein, 1986.

SILVESTRE H., GOUJET R., "Lisibilité de l'environnement, management de l'environnement : éléments de recherche sur les PMI", congrès international francophone sur la PME, Carthage 28/29 Octobre 1993.

STIMPERT J.L., DUHAIME I.M., "In the eyes of the beholder : Conceptualisation of Relatedness held by the Managers of Large Diversified Firms", working paper, University of Illinois, 1993.

THOMAS A.S., LITSCHERT R.J., RAMASWAMY K., "The Performance Impact of Strategy Manager Coalignment : an Empirical Examination", Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, p 509-522.

VERY P., Stratégie de diversification : étude de l'impact des facteurs de cohérence sur la réussite de la diversification dans 7 grandes entreprises industrielles françaises, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille, 1989, 536 pages.

VERY P.; Stratégie de diversification, nouvelles perspectives, Editions Liaisons, 1991.

WRIGLEY L., Divisional Autonomy and Diversification, Ph. D. Dissertation, Harvard Business School, 1970.